

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar belakang

Pada era saat ini penuh tantangan dan persaingan dalam dunia bisnis, keberadaan karyawan yang kompeten sudah merupakan suatu keharusan (Rosyiana, 2019). Karyawan menjalankan peran mereka di dalam sistem-sistem yang kompleks yang disebut perusahaan (organisasi). Studi tentang perilaku organisasional membahas tentang bagaimana partisipan pada sebuah organisasi bertindak, secara individu maupun kelompok, serta bagaimana organisasi berfungsi, khususnya dalam hal struktur dan prosesnya. Semua manajer dan spesialisasi SDM (Sumber Daya Manusia; selanjutnya penulis akan menggunakan istilah SDM) ikut terlibat dalam memengaruhi perilaku ke arah yang akan memenuhi kebutuhan bisnis (Armstrong, 2021). Dalam mencapai suatu tujuan dalam perusahaan harus didukung dengan kualitas dan kemajuan perusahaan tersebut yang berasal dari SDM dalam organisasi perusahaan (Rahman et al., 2020).

Chamisa et al. (2020) menyebutkan OCB (*organizational citizenship behavior*; selanjutnya penulis akan menggunakan istilah OCB) sebagai perilaku bebas dari setiap individu yang tidak memiliki kaitan langsung atau eksplisit menggunakan sistem *reward* dan dapat mengembangkan fungsi organisasi lebih efektif. OCB dapat lebih dimaksimalkan dengan produktivitas dan efisiensi dari pihak karyawan atau organisasi dengan kontribusi dalam fungsi efektivitas suatu organisasi. Dalam melakukan dorongan dan meningkatkan organisasi perusahaan sebagai poros bisnis dengan hasil kualitas keunggulan dalam *output* usaha, maka OCB sangat penting dan krusial bagi organisasi perusahaan (Annalakshmi et al., 2022).

Kenyataan pada pengaplikasiannya memperlihatkan bahwa terdapat karyawan dengan OCB tinggi, sehingga berkinerja secara baik

dan memberikan implikasi bagi meningkatnya mutu usaha. Namun ada juga karyawan yang OCB-nya relatif terbatas, yang indikasinya adalah: kesadaran yang masih kurang sebagai peningkatan mutu usaha dengan kualitas proses pekerjaan yang selaras; masih sedikit inovasi yang dilakukan untuk kemajuan perusahaan; sportivitas yang rendah ketika berhadapan dengan tantangan dalam perusahaan; dan batasan niatan dalam melakukan hal ekstra serta paling bagus yang berfokus pada kemajuan perusahaan dan bisnis (Wijaya & Purba, 2020). Kondisi tinggi dan rendahnya OCB terjadi pula pada karyawan di Perusahaan BUMN. Berdasarkan hasil pra penelitian yang dilakukan penulis berupa penyebaran kuesioner terbuka dengan hasil beberapa hal penting yang mempunyai potensi memengaruhi level OCB para karyawan, tetapi ternyata kondisinya masih tidak maksimal, dengan ditemukan masih terdapat karyawan yang belum menunjukkan OCB seperti yang dinyatakan para partisipan berikut.

*“...ya masih ada, contohnya karyawan yang bekerja hanya melakukan pekerjaan sehari-hari tanpa berusaha memberikan melebihi dari yang diharapkan.”* (SPS, komunikasi internal, 2022)

*“...masih, tapi sangat sedikit.”* (MZ, komunikasi internal, 2022)

*“...tentu belum semua pegawai dalam kondisi ideal. Masih ditemukan pegawai yang memasang target KPI rendah/kurang menantang, atasan yang perfeksionis sehingga kurang bisa memberikan toleransi atas kesalahan, enggan memberikan pertolongan kepada temannya (selfish) dst.”* (RA, komunikasi internal, 2022)

Kemudian karyawan yang pernah melakukan perilaku sukarela (yang berguna dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi) di luar deskripsi kerja yang menjadi kewajibannya saat ini kondisinya tidak terlalu banyak dilakukan seperti yang dinyatakan para partisipan berikut.

*“...pernah, contohnya pernah berinovasi dalam rangka memperbaiki prosedur yang sudah ada, membuat aplikasi baru yang memudahkan proses ke depannya.”* (SPS, komunikasi internal, 2022)

*“...pernah, mengerjakan pekerjaan di luar KPI.”* (MZ, komunikasi internal, 2022)

*“...ya beberapa kali saya diminta untuk ikut serta pada proyek lintas bidang yang tidak tercantum pada KPI dan menjadi instruktur/pengajar lintas organisasi.”* (RA, komunikasi internal, 2022)

*“...pernah seperti membantu rekan kerja untuk menyelesaikan project kerjaan, memberikan rekomendasi pengambilan keputusan ke atasan dari data-data yang telah diolah.”* (DBS, komunikasi internal, 2022)

Dan dalam penjelasan jawabannya tersebut karyawan memberikan arahan bagaimana cara memaksimalkan tingkat OCB agar tercapainya kinerja optimal perusahaan seperti yang dinyatakan para partisipan berikut.

*“...pegawai Perusahaan kami (PT X) hendaknya bekerja dengan hati yang didukung dengan passion diri sehingga membuat termotivasi untuk memberikan yang terbaik pada Perusahaan.”* (SPS, komunikasi internal, 2022)

*“...meningkatkan awareness lingkungan, dari aspek teman kerja, jenis pekerjaan, dll.”* (MZ, komunikasi internal, 2022)

*“...OCB tercipta ketika pegawai tidak hanya satisfied tetapi juga engage dengan perusahaan. Optimalkan driver yang efektif membangun engagement pegawai.”* (RA, komunikasi internal, 2022)

“...membangun budaya OCB dari mulai staf sampai ke direksi, menciptakan lingkungan pekerjaan yang mendukung budaya OCB terimplementasi.” (DBS, komunikasi internal, 2022).

Berdasarkan pernyataan para partisipan tersebut di atas, maka pada penelitian ini fenomenanya merupakan masih kurangnya perilaku OCB karyawan. Hal demikian pula ditunjukkan berdasarkan salah satu aspek yang berpengaruh terhadap OCB yaitu karakteristik pekerjaan (selanjutnya penulis akan menggunakan istilah *job characteristics*). Dimana masih terdapat karyawan yang bekerja hanya melakukan pekerjaan sehari-hari tanpa berusaha memberikan lebih dari yang diharapkan. Yang mengindikasikan bahwa adanya dugaan di PT X yang salah dalam memberikan *job characteristics* pada karyawannya (seperti halnya karyawan yang berlatarbelakang IT ditempatkan di SDM) sehingga OCB-nya masih kurang. Jadi ketika karakteristiknya tidak cocok tentunya karyawan tidak bisa *improve*, yang mengakibatkan bagaimana karyawan ingin meningkatkan OCB-nya jikalau pekerjaan utamanya saja belum tentu selesai. Bahwa kepentingan dari OCB yaitu yang diharapkan nantinya karyawan ketika memiliki OCB mereka akan berimprovisasi dan berinovasi atas pekerjaan sehari-harinya yang ia miliki sehingga akan ada *output-output* lain yang dihasilkan. Trisnayani & Vembriati (2019) menyebutkan OCB adalah fungsi penting pada suatu organisasi yang harus dapat meningkatkan faktor OCB para karyawan melalui *job design* atau *redesign*.

Rivai (2015) menyatakan bahwa *job characteristics* atau karakteristik pekerjaan adalah pemenuhan segala persyaratan dalam suatu pekerjaan untuk pelaksanaan pekerjaan maupun jabatan. Berdasarkan pada berbagai hasil penelitian bidang SDM yang ada menjelaskan individu dengan pekerjaan yang memiliki tingkat variasi keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*) serta signifikansi tugas (*task significance*) beranggapan bahwa pekerjaannya sangat berarti. Tanggungjawab yang lebih besar dapat ditingkatkan oleh tingkat otonomi (*autonomy*) yang tinggi. Jika tersedia umpan balik

(*feedback*) yang memadai, karyawan akan memiliki perkembangan dalam memahami beberapa hal terkait fungsi dan perannya lebih baik (Singh et al., 2016).

Daskin et al. (2013) menyatakan bahwa dalam suatu organisasi memiliki jenis dan sifat pekerjaan yang berbeda. Perusahaan perlu menetapkan karakteristik pekerjaan serta meningkatkan kualitas SDM agar dapat berintegrasi efektif sehingga produktivitas meningkat dan hasil kerja menjadi maksimal. Hasil yang berkualitas dan memuaskan akan didapatkan apabila karyawan bekerja dengan penuh tanggungjawab dan konsentrasi serta perasaan yang senang (Meilina, 2016).

Berdasarkan uraian fenomena penelitian yang telah penulis paparkan di atas penelitian terdahulu juga menguatkan adanya masalah yang serupa. Dimana masih terdapat inkonsistensi temuan atau masih ada yang menyatakan berpengaruh dan ada yang menyatakan tidak berpengaruh antara *job characteristics* dengan OCB, seperti pada beberapa penelitian berikut. Diantaranya yaitu riset dari Rahmi dan Riyono (2016) yang memiliki tujuan dalam melihat pengaruh *job characteristics* pada OCB dengan pertimbangan kualitas kehidupan kerja (KKK) sebagai pilar tampilan OCB, serta menunjukkan *job characteristics* yang memiliki pengaruh signifikan pada OCB dengan kuatnya nilai KKK atau peran sebagai mediator antara *job characteristics* dengan OCB.

Dari riset lain yaitu Sihombing dan Sitanggang (2018) dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh *job characteristics* dan OCB pada kinerja karyawan di PT Bina Media Perintis Medan, menunjukkan *job characteristics* dan OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan secara serempak. *Job characteristics* dan OCB berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan secara parsial. *Job characteristics* merupakan variabel paling dominan yang

memengaruhi kinerja karyawan. *Job characteristics* dan OCB memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan.

Dalam penelitian lain juga ditemukan bahwa *job characteristics* berefek terhadap OCB. Hal itu sebagaimana dilakukan oleh Adil et al. (2019) yang penelitiannya bertujuan untuk mengamati hubungan *job characteristics* dan OCB, temuannya menunjukkan bahwa signifikansi tugas dan otonomi memainkan peran penting dan signifikan dalam membentuk OCB karyawan. Berdasarkan hasil penelitiannya, *job characteristics* serta desain pekerjaan merupakan faktor penting yang membentuk OCB para karyawan.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh beberapa penelitian terdahulu seperti Maric et al. (2019), hasil penelitiannya memberikan bukti empiris bahwa *job characteristics* yang dipilih secara langsung terkait dengan keterlibatan kerja, kemudian selanjutnya dijelaskan bahwa keterlibatan kerja memiliki hubungan positif dengan *Organizational Citizenship Behavior towards Organization* (OCB-O) yang mengikuti logika model *Job Demands-Resources* (JD-R) karena keterlibatan kerja dianggap sebagai motivasi intrinsik. Pada penelitian lain yang dilakukan oleh Warapsari (2019) yang bertujuan menganalisis serta diskusi pengaruh keterlibatan kerja dan *job characteristics* pada OCB karyawan bagian produksi PT Industri Es Krim Campina Surabaya, menyatakan bahwa dalam penelitiannya *job characteristics* berpengaruh terhadap OCB.

Dari berbagai pemaparan hasil riset sebelumnya menjelaskan bahwa *job characteristics* merupakan salah satu faktor yang memengaruhi OCB. Namun demikian beberapa penelitian juga menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh terhadap OCB secara langsung diantaranya yaitu penelitian dari Azar (2018) yang menunjukkan bahwa terdapat dampak positif yang signifikan dari dimensi *job characteristics* (*autonomy, feedback, job significance* dan *skill variety*) terhadap OCB, sedangkan tidak ada dampak signifikan

dari dimensi *job characteristics* (*job identity*) terhadap OCB. Pada penelitian lain yang dilakukan oleh Ababneh dan Hackett (2019) yang membagi *job characteristics* menjadi tiga komponen yaitu *job autonomy*, *skill variety* dan *role conflict* dimana ketiga komponen tersebut ditemukan tidak dapat memengaruhi OCB secara langsung pada industri pendidikan. Serta penelitian yang dilakukan oleh Budiyanto et al. (2023) yang menemukan bahwa *job characteristics* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai kantor Bea dan Cukai Jakarta.

Dari hasil tersebut, penelitian ini akan semakin memperkuat riset sebelumnya mengenai pengaruh *job characteristics* terhadap OCB karyawan. Penelitian ini digunakan sebagai pengujian kembali penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh *job characteristics* terhadap OCB. Tujuan dari penelitian ini untuk mendapatkan bukti empiris jika menggunakan persamaan teori, namun populasi, tempat dan perbedaan waktu akan menghasilkan temuan yang serupa. Penelitian ini menggunakan PT X yaitu Perusahaan penyedia tenaga listrik dengan pembangkitan tenaga listrik serta sebagai jasa operasional penyedia dan pemeliharaan pembangkit listrik sebagai lokasi penelitian.

Untuk menyiapkan ketersediaan pasokan listrik PT X didukung oleh berbagai direktorat salah satunya adalah direktorat Manajemen Human Capital dan Administrasi. Sebagai urat nadi unit kantor pusat, direktorat Manajemen Human Capital dan Administrasi mempunyai tugas memastikan tersedianya sistem dan kebijakan pengelolaan SDM dan terkelolanya program perubahan Perusahaan, untuk memaksimalkan kinerja Perusahaan sesuai prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dan kepatuhan pada Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP). Sehingga penelitian ini diharapkan mampu membantu dan memberi implikasi praktis dalam mempertahankan ataupun meningkatkan OCB karyawan PT X melalui penanganan *job characteristic* serta dapat dilakukan redesain kerja oleh pihak

manajemen dalam pengembangan *job characteristics*, seperti perluasan pekerjaan dan rotasi pekerjaan sesuai dengan jabatan pekerjaan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan latar belakang di atas, rumusan masalah penelitian ini ialah “Apakah terdapat pengaruh *job characteristics* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT X?”. Dalam melaksanakan penelitian yang berjudul Pengaruh *Job Characteristics* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan PT X, memerlukan tinjauan penelitian terkait dengan penelitian terdahulu seperti yang penulis paparkan berikut.

Penelitian dengan judul Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi dengan Mediator Nilai-nilai Kualitas Kehidupan Kerja (KKK). Penelitian terhadap 65 karyawan pada PT X dengan metode analisis data analisis regresi. Dari hasil uji reliabilitas menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*, nilai *Cronbach's Alpha* untuk ketiga skala adalah  $> 0.7$ , sehingga konsistensi reliabilitas internal secara keseluruhan skala penelitian dapat diterima. Hasil tersebut menunjukkan mediasi secara penuh pengaruh karakteristik pekerjaan pada PKO dengan hasil awal signifikan ( $p < 0.01$ ) yang berubah menjadi tidak signifikan lagi ( $p > 0.05$ ), serta menurunnya koefisien regresi dari 0.48 menjadi 0.26 setelah pengendalian KKK. Berdasarkan hipotesis ini membuktikan karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh signifikan pada PKO dengan penguatan nilai dari KKK (Rahmi dan Riyono, 2016).

Sihombing dan Sitanggang (2018) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Dimensi OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bina Media Perintis Medan. Populasi penelitiannya adalah 62 responden. Teknik pengambilan sampelnya yaitu melalui sensus dengan jumlah populasi yang digunakan sebagai sampel. Penggunaan



metode analisis data yaitu regresi linier berganda. Hasil uji hipotesa secara simultan menunjukkan karakteristik pekerjaan dan OCB memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan dengan nilai signifikansi  $F$  sebesar  $0.000 < 0.05$  ( $r$ ). Nilai  $R\ square = 0.536$ , yang menandakan karakteristik pekerjaan dan OCB mampu menjelaskan variasi dari kinerja karyawan sebesar 54%, sementara 46% berasal dari faktor lainnya yang tidak termasuk dalam pembahasan penelitian.

Adil et al. (2019) meneliti dengan judul *The Effect of Job Characteristics on Employee's Organizational Citizenship Behavior among Banking Sector Employees in Peshawar City*. Data untuk penelitian dikumpulkan dari enam Bank sektor swasta yang berlokasi di Peshawar, Pakistan. Dalam sampel penelitian ini, ada 43 laki-laki dan 17 perempuan. Analisis regresi dan statistik deskriptif digunakan sebagai teknik analisis data. Hasil koefisien memperlihatkan bahwa variasi keterampilan memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap OCB karyawan ( $\beta = .048$ ,  $P < 0.05$ ). Identitas tugas memiliki pengaruh negatif tetapi tidak signifikan pada OCB karyawan ( $\beta = -.120$ ,  $P > 0.05$ ). Signifikansi tugas memiliki pengaruh positif dan signifikan pada OCB karyawan ( $\beta = .170$ ,  $P < 0.05$ ). Umpan balik memiliki pengaruh negatif namun tidak signifikan pada OCB karyawan ( $\beta = -.047$ ,  $P > 0.05$ ). Dan otonomi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap OCB karyawan ( $\beta = -.244$ ,  $P < 0.05$ ).

Maric et al. (2019) melakukan penelitian yang berjudul *Job Characteristics and Organizational Citizenship Behaviour: A Multisource Study on the Role of Work Engagement*, penelitian terhadap 255 karyawan di tiga organisasi Kroasia. Analisis regresi digunakan sebagai teknik analisis. Kuesioner telah diuji sebelumnya untuk reliabilitas dan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0.70, sehingga mengonfirmasi validitas instrumen pengukuran dalam bahasa Kroasia yang digunakan untuk melakukan penelitian. Namun demikian, juga dilakukan analisis faktor konfirmatori (CFA) dengan prosedur estimasi kemungkinan maksimum. Solusi enam faktor yang diharapkan (variasi

tugas, signifikansi tugas, variasi keterampilan, persyaratan inovasi pekerjaan, keterlibatan kerja, OCB-O) menampilkan kecocokan yang memadai dengan data ( $Chi-square [480] = 965.628$ ,  $CFI = 0.906$ ,  $RMSEA = 0.063$ ). Analisis penelitiannya dengan jelas memberikan bukti bahwa keterlibatan kerja adalah mediator yang signifikan baik dalam hubungan antara tantangan pekerjaan dan OCB-O, serta antara sumber daya pekerjaan dan OCB-O.

Warapsari (2019) melakukan penelitian yang berjudul *Peran Job Involment dan Karakteristik Pekerjaan pada Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Bagian Produksi PT Campina Ice Cream Industry Surabaya*. Pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh dengan jumlah 80 responden PT Campina Ice Cream Industry Surabaya dari unit produksi. Kuesioner dan wawancara menjadi teknik yang digunakan sebagai pengumpulan data. Data dianalisis dengan analisis regresi linier berganda. Hasil uji F senilai  $0.000 < 0.05$  yang berarti bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak atau *job involvement* (X1) dan karakteristik pekerjaan (X2) memiliki pengaruh secara simultan pada OCB. Serta perolehan nilai *R Square Adjusted* 0.816 yang menandakan pengaruh *job involvement* dan karakteristik pekerjaan yaitu 81.6%, sementara 18.4% berasal dari faktor lain di luar penelitian.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan untuk penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *job characteristics* terhadap OCB pada karyawan PT X.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini diantaranya adalah:

#### **1.4.1 Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberi gambaran dan acuan untuk organisasi terkait pentingnya *job characteristics* dalam mewujudkan OCB karyawan.

#### 1.4.2 Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberi pemahaman untuk penulis tentang seberapa baik *job characteristics* yang diberikan Perusahaan dan mengenali tingkat OCB karyawan yang dimiliki.

