

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Karyawan dapat membantu perusahaan mencapai tujuan secara sukarela dengan melakukan tugas dan tanggung jawab tambahan di luar pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Perilaku ini dikenal sebagai perilaku peran ekstra atau *organizational citizenship behavior* (OCB). Adanya perilaku *organizational citizenship behavior* tersebut akan meningkatkan produktivitas perusahaan (Harper, 2015). Pentingnya *organizational citizenship behavior* pada karyawan harus disadari oleh setiap perusahaan agar dapat meningkatkan produktivitas kerja, membantu menghemat sumber daya yang dimiliki perusahaan dan manajemen, membantu menjaga fungsi kelompok. *Organizational citizenship behavior* juga meningkatkan stabilitas perusahaan dan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan terbaik (Podsakoff *et al.*, 2000).

Hendrawan *et al.* (2017) menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku opsional yang berada di luar tanggung jawab pekerjaan resmi, namun memiliki potensi untuk meningkatkan efektivitas perusahaan secara keseluruhan. Yohana (2014) berpendapat bahwa *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku yang dimaksudkan untuk meningkatkan kesuksesan suatu perusahaan, bukan hanya panggilan tugas. Perilaku ini biasanya spontan, sukarela, berdampak positif pada hasil, dan bermanfaat bagi orang lain. Jika *organizational citizenship behavior* diterapkan dengan tinggi, akan ada sistem kerja yang saling membantu dan karyawan akan lebih setia kepada perusahaannya.

Menciptakan *organizational citizenship behavior* pada karyawan diperlukan adanya *perceived organizational support* (POS) di dalam perusahaan. Menurut Ariarni & Afrianty (2017), *perceived organizational support* atau persepsi dukungan organisasi diartikan sebagai kesan karyawan tentang tingkat penghargaan dan kepedulian perusahaan terhadap

mereka. Waileruny (2014) mengatakan bahwa perilaku atau sikap karyawan yang positif dapat diberikan melalui *perceived organizational support*. *Perceived organizational support* menjadi faktor yang sangat penting karena ketika karyawan mempunyai persepsi yang positif, mereka akan berkontribusi pada pencapaian tujuan keseluruhan perusahaan. Jika karyawan merasa bahwa mereka telah menerima dukungan organisasi tingkat tinggi, maka karyawan akan mengadopsi keanggotaan organisasi (OCB) sebagai identitas, yang kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif pada organisasi sehingga dapat mengarahkan karyawan dengan sukarela membalas dukungan tersebut melalui perilaku positif. Semakin tinggi tingkat dukungan yang diberikan perusahaan, semakin besar pula kepuasan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan (Claudia, 2018). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Aswin & Rahyuda (2017), Prasetyo (2016), serta Wijayanti & Netra (2022) mengemukakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Namun, hasil penelitian dari Azizah & Rokhman (2021) bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan berbagai penelitian, masih ada *research gap* atau ketidakkonsistenan hasil temuan penelitian antara pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pada hasil penelitian dari Ersa (2020), Rahmayani & Wikaningrum (2022), dan Wahyuni & Sulastri (2020) berpendapat bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Selanjutnya, pada penelitian yang dilakukan oleh Ayuningsih (2021), Dania (2022), dan Handayani (2016) menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Pada penelitian ini, *work engagement* digunakan sebagai variabel mediasi pada pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Senewe (2013) menjelaskan jika perilaku *organizational citizenship behavior* ditandai dengan suatu jenis upaya tertentu yang dilakukan berdasarkan niat karyawan untuk memberi manfaat bagi perusahaan tanpa mengharapkan imbalan apapun. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* yang tinggi akan berdedikasi lebih dari yang diharapkan perusahaan. Dedikasi ini dapat dilihat dari tingginya *work engagement* (WE). *Work engagement* di tempat kerja telah menjadi isu penting dalam perusahaan maupun organisasi. Perusahaan dapat kehilangan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang berharga dari karyawannya jika tidak ada *work engagement*. Hal ini juga dapat menyebabkan perusahaan kehilangan pola koordinasi yang kuat. Jika karyawan terlibat dalam pekerjaan perusahaan, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja, lebih berkomitmen terhadap perusahaan, dan lebih produktif. Dengan demikian, tujuan perusahaan akan cepat tercapai. Ketika karyawan merasa *engaged* atau terlibat dengan perusahaannya, mereka akan berusaha semaksimal mungkin dengan melakukan *extra-role* (OCB) terhadap perusahaan.

PT PLN (Persero) adalah BUMN yang bergerak di bidang jasa dan ULP sendiri berasal dari kata “Unit Layanan Pelanggan”. Tugas utama instansi tersebut yaitu mendistribusikan tenaga listrik kepada masyarakat umum, memberikan layanan kepada pelanggan, serta menjadi perintis dalam distribusi tenaga listrik di wilayah kerjanya. PT PLN (Persero) ULP Dinoyo Malang menjadi sorotan utama dalam memberikan pelayanan publik terkait dengan pemenuhan kebutuhan listrik kepada masyarakat.

Malang adalah salah satu wilayah kota di daerah Jawa Timur dengan jumlah pekerja yang cukup banyak dimana karakteristik, budaya, dan kebutuhan konsumsi ekonomi bervariasi. Hal tersebut menjadi *habit* atau kebiasaan masyarakat pribumi Kota Malang yang menjadikan mereka sebagai pekerja keras yang patut untuk mendapatkan apresiasi. Dalam beberapa hal tersebut juga terjadi di Perusahaan Listrik Negara (PLN) yang dimana mayoritas tenaga kerja adalah warga pribumi Kota Malang. Saat ini,

manajemen sumber daya dalam suatu bisnis tenaga kerja sangat penting. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak akan berhasil tanpa sumber daya manusia dan proses penggunaan manusia sebagai tenaga kerja secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan dikenal sebagai sumber daya manusia (Supriyatno, 2013).

Fenomena masalah yang terjadi mengenai *organizational citizenship behavior* masih dirasakan beberapa karyawan PT PLN (Persero) ULP Dinoyo Malang pada saat melakukan observasi. Peneliti mengamati bahwa masih ada beberapa karyawan yang suka datang terlambat, melakukan tugas dan tanggung jawabnya sendiri tanpa memiliki keinginan untuk membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja *overload*, cenderung bekerja secara individual dan beberapa karyawan terlihat mengobrol berbagai topik di luar pekerjaan. Hal ini dapat dipicu oleh adanya perbedaan individu, seperti pengalaman, pengetahuan, pelatihan dan kesadaran akan sikap kerja mereka.

Selanjutnya, fenomena terkait *perceived organizational support* salah satunya yaitu dukungan dari atasan. Berdasarkan observasi yang dilakukan, sikap salah satu supervisor pada karyawan di PT PLN (Persero) ULP Dinoyo Malang yaitu apabila ada karyawan yang kinerjanya dianggap kurang baik, akan diberi teguran berupa PHK. Supervisor dalam mengarahkan karyawan saat bekerja sudah ada, tetapi terkadang tidak terlalu mengarahkan/acuh tak acuh sehingga karyawan belajar lebih banyak dari rekan kerjanya. Supervisor juga mengkritik karyawan jika karyawan melakukan kesalahan, seolah-olah hasil kerja dianggap selalu salah dan tidak memuaskan. Selain itu, terlihat dari sikap karyawan yang suka mengeluh mengenai lembur karena tidak ada uang tambahan yang diberikan membuat karyawan malas melakukannya. Hal ini menunjukkan bahwa atasan masih belum maksimal dan belum konsisten dalam menangani permasalahan dengan karyawannya.

Fenomena masalah juga terlihat pada *work engagement* karyawan. Beberapa karyawan menunjukkan kurangnya antusiasme dalam bekerja dan

tidak ingin meluangkan waktu ekstra bekerja dari biasanya untuk mendukung instansinya, karyawan juga tidak suka bekerja di bawah tekanan. Ada juga karyawan yang terlihat memainkan ponsel di saat jam kerja, sering menunda-nunda pekerjaan, dan beberapa bahkan bergegas pulang meskipun waktu belum menunjukkan waktu pulang. Hal ini disebabkan karena kurangnya motivasi dari atasan PT PLN (Persero) ULP Dinoyo Malang yang seharusnya mendorong karyawan untuk mengerjakan semua tugas mereka, yang tentunya akan berdampak pada kinerja karyawan.

Observasi sebelumnya diperkuat juga dengan wawancara awal kepada 6 (enam) karyawan bagian billman, transaksi energi, pelayanan pelanggan, analis kinerja, dan teknik yang berhubungan terhadap variabel *organizational citizenship behavior*, *perceived organizational support*, dan *work engagement* yang menyatakan bahwa karyawan belum dapat merealisasikan variabel-variabel tersebut di dalam instansi. Berikut ini hasil wawancara pada karyawan PT PLN (Persero) ULP Dinoyo Malang.

Tabel 1.1
Data Wawancara Awal Karyawan PT PLN (Persero) ULP Dinoyo Malang

Nama	Hasil Wawancara	Variabel
Responden A	Saya terbebani dengan beban kerja saya yang <i>overload</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>
Responden B	Saya tidak bersedia membantu rekan kerja untuk menggantikan tugasnya	
Responden C	Saya kurang yakin pihak perusahaan memberikan bonus apabila saya berprestasi di dalam perusahaan	<i>Perceived Organizational Support</i>
Responden D	Saya tidak mendapatkan promosi jabatan	
Responden E	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini	<i>Work Engagement</i>
Responden F	Saya merasa belum melakukan upaya maksimal dan seringkali masih dengan setengah hati	

Sumber: Data diolah pada tahun 2023 (lampiran 1)

Hasil wawancara awal pada keenam karyawan mengenai *organizational citizenship behavior* bahwa karyawan masih mengeluh terhadap beban kerja yang *overload* dan tidak semua karyawan bersedia membantu rekan kerjanya jika diminta bantuan untuk menggantikan tugas karyawan lainnya. Hal tersebut dapat berdampak buruk terhadap perilaku organisasi,

Pernyataan berikutnya mengenai *perceived organizational support* di instansi tersebut yang masih kurang dalam memberikan bonus terhadap karyawan berprestasi dan tidak mendapatkan promosi jabatan. Hal ini dapat menjadi masalah kepada instansi karena kurangnya penerapan *perceived organizational support*.

Pernyataan mengenai *work engagement* dapat dilihat dari keenam karyawan yang telah diwawancarai. Dalam pernyataan Responden E, ia merasa bangga dengan pekerjaan yang dijalannya. Sebaliknya, pernyataan dari Responden F bahwa ia merasa belum melakukan upaya maksimal dan seringkali masih dengan setengah hati dalam melakukan pekerjaannya.

Dari hasil wawancara ini, peneliti melihat adanya fenomena yang menarik untuk diteliti, dimana permasalahan dari 3 variabel tersebut terlihat jelas bahwa instansi masih belum memberikan dukungan organisasi yang baik, sehingga hal ini berpengaruh pada sikap karyawan yang kurang memiliki perilaku *organizational citizenship behavior* dan masih rendahnya *work engagement* dalam membantu kemajuan instansi tempat karyawan bekerja. Oleh sebab itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran *work engagement* memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT PLN (Persero) ULP Dinoyo Malang.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah di atas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana deskripsi *organizational citizenship behavior*, *perceived organizational support*, dan *work engagement* karyawan PT PLN (Persero) ULP Dinoyo Malang?
- 2) Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT PLN (Persero) ULP Dinoyo Malang?
- 3) Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* karyawan PT PLN (Persero) ULP Dinoyo Malang?
- 4) Bagaimana pengaruh *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT PLN (Persero) ULP Dinoyo Malang?
- 5) Apakah peran *work engagement* mampu memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT PLN (Persero) ULP Dinoyo Malang?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui deskripsi *organizational citizenship behavior*, *perceived organizational support*, dan *work engagement* karyawan PT PLN (Persero) ULP Dinoyo Malang.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT PLN (Persero) ULP Dinoyo Malang.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* karyawan PT PLN (Persero) ULP Dinoyo Malang.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT PLN (Persero) ULP Dinoyo Malang.
- 5) Untuk mengetahui apakah peran *work engagement* mampu memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT PLN (Persero) ULP Dinoyo Malang.

D. Manfaat Penelitian

1) Manfaat Teoritis

Manfaat dari penelitian ini yakni diharapkan dapat menambah bahan kajian, khususnya dalam peran *work engagement* memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*, serta sebagai referensi bagi peneliti lain yang berhubungan dengan penelitian ini.

2) Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan memberi masukan kepada PT PLN (Persero) ULP Dinoyo Malang dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* khususnya melalui *perceived organizational support* dan *work engagement*.

