

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Kinerja yang lebih tinggi akan cenderung meningkatkan efisiensi, efektifitas atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang meliputi kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang dicapai dalam menyelesaikan tugas tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu (Putra *et al.*, 2020).

Kinerja karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena kemampuan seseorang berbeda beda dalam mencapai tujuan organisasi, diperlukan karyawan yang sesuai dengan bidangnya. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan dapat tercapai tujuan perusahaan. Kemampuan karyawan akan tercermin dari kinerjanya, kinerja yang baik ditandai dengan penyelesaian pekerjaan yang optimal. Pengukuran kinerja terdiri dari beberapa indikator yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan, efektivitas dan kemandirian.

Kualitas adalah tingkat dimana hasil mendekati sempurna dalam menyesuaikan cara-cara ideal dalam melakukan kegiatan atau dapat memenuhi tujuan yang diharapkan. Kuantitas adalah jumlah yang didapatkan dari banyaknya kegiatan yang diselesaikan. Ketepatan adalah waktu yang digunakan dalam

menghasilkan output dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain. Selanjutnya, efektivitas adalah tingkat keberhasilan sumberdaya dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kemandirian adalah tingkat dimana seseorang melakukan pekerjaannya tanpa meminta bantuan dan bimbingan dari atasan (Hermawan *et al.*, 2020).

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yaitu *Organizational Citizenship Behavior* yang mana akan dijabarkan seperti berikut. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kesukarelaan karyawan dalam membantu pekerjaan rekan kerjanya dengan syarat target atau tugas yang dimilikinya sudah terpenuhi. *Organizational Citizenship Behaviour* adalah perilaku yang muncul dalam diri karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih banyak dari pekerjaan yang di miliki. *Organizational Citizenship Behavior* bisa di artikan bahwa perilaku yang baik dalam melakukan pekerjaan ekstra tanpa mengharap imbalan yang mana hal tersebut ada karena kemauan dari diri sendiri untuk mendukung tercapainya keberhasilan suatu organisasi (Tian *et al.*, 2021)

Organizational Citizenship Behavior dapat diartikan sebagai sikap karyawan yang haus akan pekerjaan, senang menerima pekerjaan diatas target yang dimiliki, hal tersebut dapat membantu memajukan perusahaan, seperti memiliki sifat membantu rekan kerja yang kelebihan beban kerja, memberikan motivasi agar semangat dalam bekerja. Karyawan yang mempunyai sifat OCB didalam dirinya maka akan menimbulkan suasana kerja yang mendukung, bersedia membantu dan adanya rasa saling memotivasi satu sama lain, hal tersebut akan menimbulkan

hubungan yang harmonis, puas dan mendorong karyawan untuk bekerja dengan sikap yang positif (Shahid *et al.*, 2020).

Organizational Citizenship Behavior memiliki artian sebagai perilaku karyawan yang suka membantu rekan kerjanya walaupun itu bukan tanggung jawabnya hal tersebut merupakan hal positif dalam membantu menyelesaikan pekerjaan. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan sikap dari individu itu sendiri tanpa adanya paksaan dan tanpa adanya imbalan balas jasa atau penghargaan dari perusahaan (Dastgir *et al.*, 2020).

OCB dapat mempengaruhi terjadinya *Employee Engagement* pada karyawan yang mana hal tersebut dapat menguntungkan keduanya baik dari karyawan itu sendiri maupun pada perusahaan. *Employee engagement* merupakan keterlibatan karyawan terhadap organisasi yang kaitannya dengan tanggung jawab kepada pekerjaannya yang mana terhubung dengan dukungan organisasi penghargaan dan penerimaan. *Employee engagement* berasal dari dua kata yaitu *Employee* dan *Engagement*, *Employee* menjelaskan tentang seseorang yang melakukan tindakan dalam perwujudan emosi diri mereka sendiri dalam melakukan pekerjaan dan *Engagement* menjelaskan tentang kondisi pikiran yang positif, memuaskan dan terikat dengan pekerjaan yang ditunjukkan dengan semangat dan memiliki rasa keterikatan yang tinggi (Shahid *et al.*, 2020).

Employee Engagement terdapat tiga faktor yang juga merupakan indikator yang sangat melekat yaitu pertama, Vigor mengacu pada pengabdian seseorang atas usahanya seperti bekerja tanpa putus asa, siap menerima segala hambatan, tantangan dan kesulitan yang ada didalam pekerjaannya. Kedua, Dedikasi memiliki artian sikap karyawan dan perasaan bersedia dalam menerima segala tanggung jawab dan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target. Ketiga, Absorbtion mengacu pada perhatian dan dapat berkonsentrasi secara penuh dalam menyelesaikan pekerjaan (Na-Nan *et al.*, 2021).

Employee Engagement merupakan sikap positif yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang mana ditandai dengan semangat ditunjukkan melalui usaha yang lebih dalam menyelesaikan pekerjaan, adanya rasa ikut serta dalam memajukan perusahaan. *Employee Engagement* sangat nyata dampaknya terhadap keberhasilan perusahaan jika karyawan dan perusahaan memiliki hubungan yang saling membutuhkan maka dampaknya akan menjadi positif misalnya karyawan merasa semangat dalam melakukan pekerjaan dan berusaha untuk ikut memajukan perusahaan maka dampaknya pada Perusahaan seperti kualitas hubungan antar karyawan meningkat, penyelesaian tugas tepat waktu juga akan meningkat (Kaur *et al.*, 2020).

Berdasarkan pemaparan teori teori diatas terdapat keterikatan antar variabel yang mana berfungsi untuk mendukung dari penulisan ini. Kinerja karyawan didasari oleh hasil dari cara karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang di tentukan hal tersebut dapat menimbulkan sikap OCB yang positif terhadap penyelesaian pekerjaan yang mana merupakan tanggung jawab

dalam penyelesaian pekerjaan menurut Ridwan, (2020) dalam penelitiannya menunjukkan OCB berhubungan positif dengan kinerja karyawan pernyataan ini didukung oleh penelitian terdahulu menurut Kurniawan *et al.*, (2019) yang menyatakan bahwa sikap OCB pada karyawan akan membantu peningkatan kinerja karena karyawan perlu didukung dalam melakukan pekerjaannya jika karyawan puas dengan pekerjaan yang dimiliki maka akan cepat selesai dan menimbulkan rasa ingin mengerjakan lebih, hal tersebut dapat mengerakkan seseorang dalam membantu pekerjaan rekan kerjanya.

Sikap OCB yang mana menerima segala kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan misalnya tidak mudah mengeluh dan tidak mengabaikan pekerjaan, akan berpengaruh dengan kinerja karyawan karena jika karyawan mampu menerima segala kondisi menjadikan pekerjaan cepat selesai dan akan meningkatkan efektivitas dalam melakukan pekerjaan. Menurut Lukito, (2020) dalam penelitiannya menunjukkan kinerja karyawan berhubungan positif dengan OCB pernyataan ini didukung oleh penelitian terdahulu menurut Hidayah *et al.*, (2018) yang menyatakan bahwa seluruh komponen yang ada di dalam OCB seperti *altruisme, courtesy, sportmanship, civic virtue, consientiusness* berhubungan positif terhadap kinerja karyawan. Sikap OCB yang positif terhadap karyawan akan membantu meningkatkan kinerja seperti memberi motivasi kepada rekan kerja, membantu dengan cara berdiskusi dalam memecahkan masalah pekerjaan dan melakukan pengorbanan dalam mencapai hasil diatas standar yang ditetapkan (Abrar, 2019).

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya efek mediasi penuh dimana OCB karyawan cenderung meningkat ketika karyawan merasa terlibat dengan perusahaan, OCB sangat penting dalam keberlangsungan hidup di dalam perusahaan yang mana terdapat hubungan dengan *Employee engagement* jika karyawan suka dalam melakukan pekerjaan yang berlebih maka akan timbulnya perasaan terlibat antara para karyawan dan perusahaan disini yang merasa diuntungkan tidak hanya rekan kerjanya saja tetapi dari keseluruhan pun ikut merasakan dampak positif dari OCB, jika salah satu karyawan memiliki sifat sukarela dalam membantu mengatasi beban kerja dan memotivasi maka akan mempengaruhi rekan kerjanya untuk saling membantu satu sama lain dan jika karyawan merasa dirinya diterima, dihargai dan di anggap ada maka akan lebih semangat dalam menjalani pekerjaannya (Uddin *et al.*, 2019)

Karyawan jika memiliki sikap OCB yang tinggi maka akan menaati semua peraturan yang ada didalam perusahaan dan memiliki keinginan lebih dalam bekerja diatas target yang dimiliki, karyawan jika memiliki sifat *Employee Engagement* yang tinggi terhadap perusahaan akan menimbulkan rasa hubungan yang erat antara perusahaan dan karyawan yang mana hal tersebut akan menjadikan karyawan lebih semangat dalam bekerja dan memiliki rasa bertahan dalam mengembangkan potensinya di dalam perusahaan, Penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Shaaban, (2018) menemukan bahwa OCB terbukti meningkatkan *Employee Engagement* pada karyawan pernyataan ini disanggah oleh penelitian terdahulu Dastgir *et al.*, (2020) yang menyatakan bahwa didalam penelitiannya tidak mendapatkan hubungan antara OCB dan *Employee Engagement*,

karena dalam hasil penelitiannya OCB lebih berpengaruh dengan efikasi diri, remunerasi dan kepuasan. Terdapat kesimpulan bahwa sikap *Employee Engagement* yang positif akan membantu meningkatkan OCB karena akan menciptakan suasana yang saling memotivasi bagi karyawan (Hermawan *et al.*, 2020).

Pada penelitian terdahulu menurut (Trisnaning, 2021) *Employee engagement* bagi karyawan yang merasa dihargai, kehadirannya dianggap dan adanya timbal balik maka akan menimbulkan rasa terikat pada perusahaan serta kinerja karyawan diperusahaan pun akan semakin meningkat karena karyawan merasa dirinya dibutuhkan dan dapat diandalkan dalam menyelesaikan pekerjaan. Penerapan kinerja pada aspek ketepatan dalam waktu yang digunakan dalam menghasilkan output dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain hal ini juga sejalan dengan *Employee engagement* pada aspek vigor yang mana karyawan dalam melakukan pekerjaan harus siap menghadapi masalah, tantangan dan hambatan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu (Hali, 2019)

Employee engagement sangat penting dalam menunjang kinerja karyawan karena jika karyawan memiliki antusias dan kontribusi dalam pekerjaannya maka akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri serta adanya pemerolehan timbal balik akan meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan ketahanan karyawan untuk ikut serta didalam perusahaan menurut Suahyowati *et al.*, (2020) dalam penelitiannya menunjukkan hubungan yang positif antara *Employee engagement* dengan kinerja karyawan pernyataan tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Syaifullah *et al.*, (2021) yang menyatakan bahwa

keberhasilan perusahaan ditunjukkan dengan seberapa terlibatnya karyawan terhadap pekerjaan yang dimiliki jika karyawan merasa terlibat dan dibutuhkan maka kinerja mereka akan bertambah dan hal tersebut akan menambah keuntungan bagi perusahaan dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan visi misi dan target. Dapat disimpulkan bahwa jika karyawan merasa dirinya terikat dengan perusahaan maka akan memiliki semangat kerja yang tinggi yang nantinya akan memaksimalkan kinerja.

Penelitian ini dilakukan pada Pabrik Gula Djombang Baru pada karyawan tetap di bidang keuangan dan umum, pengolahan dan tanaman. Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Dodik Haris Subyantoro dan pak Rofin Fathoni selaku Asisten Muda bagian Sumber Daya Manusia di Pabrik Gula Djombang Baru. Terdapat fenomena pada karyawan Pabrik Gula Djombang Baru mengenai *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* dalam pengembangan sumber daya manusianya, terdapat permasalahan kegagalan pemimpin dalam mengarahkan dan memotivasi karyawan yang pada akhirnya berpengaruh pada pemikiran karyawan itu sendiri, menjadi tidak memiliki rasa kolaboratif serta kurangnya antusias bekerja di dalam tim dan kurangnya pemimpin dalam mengarahkan visi dan misi perusahaan, hal tersebut akan berpengaruh ke dalam kinerja yang kurang memuaskan di dalam perusahaan. Pada permasalahan selanjutnya adanya pergantian *General Manager* yang mengakibatkan adanya perubahan struktur organisasi dan perubahan timbal balik seperti ditiadakannya acara *Family gathering* yang mengakibatkan karyawan

merasa bosan dan jenuh ketika bekerja yang pada akhirnya berdampak pada hasil kinerja yang kurang optimal.

Berdasarkan fenomena dapat disimpulkan bahwa pentingnya membangun sikap saling bekerja sama dalam memecahkan masalah didalam perusahaan, maka akan meningkatkan rasa kepedulian dan kebersamaan antar karyawan, serta adanya timbal balik dari perusahaan juga memiliki kontribusi besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Solusinya dibutuhkan pemimpin yang bagus, perlu diadakan kegiatan *training* terkait bagaimana cara membangun sebuah tim, contohnya kegiatan *out bound* agar membentuk pola pikir karyawan dalam memecahkan masalah.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
2. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* ?
3. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
4. Apakah *Employee Engagement* memediasi *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan ?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis *Organizational Citizenship Behavior* Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan
2. Untuk menganalisis *Organizational Citizenship Behavior* Berpengaruh Terhadap *Employee Engagement*

3. Untuk menganalisis *Employee Engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan
4. Untuk menganalisis *Employee Engagement* memediasi *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan untuk menambah ilmu mengenai pentingnya penerapan *Organizational Citizenship Behavior* Serta Pengaruhnya terhadap Kinerja karyawan yang melalui *Employee Engagement*.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan untuk mengetahui tentang manfaat *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja karyawan, memberikan gambaran tentang seberapa kuatnya *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki sikap saling membantu dan bekolaborasi antar tim maka akan meningkatkan hasil dari kinerja perusahaan serta pemberian timbal balik pada karyawan agar semangat dalam melakukan pekerjaan yang pada akhirnya kinerja pun akan meningkat.