

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Perkembangan industri saat ini telah memasuki era yang modern, dari industri yang dikelola oleh pemerintah maupun industri yang dikelola oleh swasta, salah satunya adalah industri manufaktur. Industri manufaktur adalah industri yang kegiatan utamanya mengubah bahan baku atau komponen lainnya menjadi barang yang memenuhi standar spesifikasi, selain itu industri manufaktur pada umumnya mampu memproduksi dalam skala besar (Saleh & Hasyim, 2018). Salah satunya adalah PT Primissima yang merupakan perusahaan hasil kerja sama antara pemerintah Republik Indonesia dengan Gabungan Koperasi Batik Indonesia (GKBI) dan merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang pemintalan atau penenunan.

PT. Primissima adalah sebuah perusahaan yang berdiri sejak 22 Juni 1971 bergerak dibidang industri tekstil yang beralamat di Jl. Magelang KM 15 Medari. Awal mula penyertaan pemerintah RI berupa satu unit pemintalan dan penenunan serta perlengkapannya yang merupakan hasil hibah dari pengusaha dan pemerintah Belanda yang ditujukan kepada GKBI untuk melestarikan produk mori berkualitas. Kegiatan usaha utamanya berupa produksi tekstil yang mencakup pemintalan, penenunan dan pembuatan kain yang berbahan dasar benang yang ditenun menjadi kain serta melakukan perdagangan baik dalam negeri maupun luar negeri.

Di dalam sebuah industri, mesin-mesin tidak berjalan dengan sendirinya ada manusia yang mengoprasikannya agar bekerja dengan semestinya oleh karena itu perusahaan ini memiliki cukup banyak karyawan dan terbagi menjadi beberapa departemen yaitu *Weaving*, PPK & GF, Teknik Umum, Personalia, Sekertariat, AKT & Keuangan, Komersial, SPI, dan *Spinning*. Untuk memenuhi permintaan pasar perusahaan ini beroperasi 24 jam nonstop dan memberlakukan sistem kerja *shift* untuk karyawan bagian produksi agar mencapai target produksi yang telah ditentukan sehingga perusahaan menetapkan pembagian jam kerja yang terbagi menjadi tiga *shift* yang terbagi menjadi *shift* pagi 06.00-14.00 WIB, *shift* siang 14.00-22.00 WIB, *shift* malam 22.00-06.00 WIB. Karyawan bagian produksi bekerja terbagi dalam beberapa grup, dalam setiap grup karyawan mempunyai target produksi yang harus dicapai. Setiap grup ada persaingan dalam mencapai target produksi, karena ada target yang harus terpenuhi maka setiap karyawan menjadi berfokus ke pekerjaannya masing-masing. Karyawan yang tidak memiliki manajemen waktu yang baik target produksi tidak akan tercapai, dengan demikian grup harus bekerja ekstra untuk mencapai target yang telah ditentukan. Sehingga karyawan kurang peduli dengan rekan satu grupnya menimbulkan kurangnya kepedulian antar karyawan. Oleh karena itu karyawan produksi lebih cenderung bekerja menggunakan tenaga, pikiran dan harus selalu berkonsentrasi pada pekerjaannya, selain itu karyawan bagian produksi memiliki tekanan berupa target produksi yang harus dicapai tepat waktu hal tersebut memungkinkan karyawan produksi merasakan kelelahan fisik dan psikologis dibandingkan karyawan bagian kantor. Dengan sistem tersebut PT. Primissima dalam

penenunan dapat memproduksi grey sebanyak 19 juta meter pertahun. Sedangkan unit pemintalan benang 2,74 juta kg pertahun.

Sumber daya manusia adalah aset berharga yang dimiliki setiap perusahaan termasuk PT Primissima, oleh karena itu pekerja berkontribusi banyak dalam menjalankan perusahaan melalui kinerja yang baik tentu tujuan perusahaan akan tercapai. Menjaga pekerja dalam kondisi yang baik adalah hal yang harus dilakukan perusahaan agar kinerja karyawan selalu terjaga dan optimal. Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Bakker dan Leiter (2010) perusahaan saat ini harus membuat karyawan memiliki sikap antusias dan menunjukkan inisiatif pada pekerjaan selain itu karyawan juga harus memiliki energi dan mau berusaha mencapai kualitas terbaik dalam bekerja dan kinerja yang bagus dalam perusahaan. Selain itu Robbins dan Judge (2007) mengatakan organisasi yang efektif dapat dilihat dari interaksi antar karyawan, kelompok dan sistem organisasi yang menghasilkan output SDM yang memiliki tingkat absensi rendah, perilaku menyimpang karyawan yang minim, dan perputaran karyawan yang rendah. Bolino, Turnley dan Bloodgood (2002) mengemukakan bahwa produktifitas perusahaan akan berjalan lebih baik jika karyawan memberikan kontribusi melebihi tugas-tugas formalnya.

Organ, Podsakoff & MacKenzie (2006) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku Individu yang bersifat bebas, yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara

keseluruhan mendorong fungsi menjadi efisien dan efektif. Schultz (2006) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan usaha atau tindakan ekstra yang dilakukan karyawan diluar peran yang dibebankan sabagai anggota organisasi melebihi persyaratan umum. Sejalan dengan itu Spector (2006) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku yang dilakukan karyawan secara sukarela diluar pekerjaan formal dan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Organ, Podsakoff & MacKenzie (2006) menyebutkan ada lima dimensi *organizational citizenship behavior* yaitu; *Altruism (helping)* berarti memberikan pertolongan kepada orang lain untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dalam kondisi tertentu. *Courtesy* berarti sikap hormat atau perilaku individu menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya secara interpersonal agar terhindar dari perselisihan antar karywan dalam perusahaan atau melakukan tindakan untuk merekadan atau mengurangi suatu masalah. *Sportsmanship* berarti tindakan yang lebih menekankan untuk memandang aspek-aspek positif dibanding aspek-aspek negatif dari organisasi. *Conscientiousness* berarti karyawan yang melaksanakan tugasnya lebih dari yang diharapkan. *Civic Virtue* berarti perilaku karyawan yang ikut berperan aktif dalam organisasi untuk terlibat dalam perkembangan organsasi.

Penelitian yang dilakukan Yunniasanti (2014) pada pegawai tetap pada instansi pemerintah menunjukan bahwa 3% karyawan memiliki *organizational citizenship behavior* yang sangat rendah, 17% karyawan memiliki *organizational citizenship behavior* yang rendah, 63% karyawan memiliki *organizational citizenship behavior* sedang, 3% memiliki *organizational citizenship behavior*

yang tinggi 13% sangat tinggi. Senada dengan penelitian tersebut survei yang dilakukan oleh Maulani dan Dewi (2015) menunjukkan 13,3% karyawan bersedia membantu rekan kerja, 10% membantu rekan kerja baru, 20% pekerjaan terselesaikan tepat waktu, 13,3% mengemukakan pendapat untuk organisasi, 20% mengikuti perkembangan organisasi, 10% mengajak rekan kerja berdiskusi dan 13,3% memberikan saran kepada rekan kerja. Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan oleh Putri (2018) didapat bahwa 24 orang (31%) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kategori sedang dan 36 orang (46%) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kategori rendah, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian karyawan memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kategori rendah.

Hal ini sejalan dengan hasil wawancara yang peneliti lakukan pada 5 karyawan bagian produksi PT. Primissima pada tanggal 29 juli 2019.pertanyaan yang peneliti ajukan merujuk pada aspek-aspek OCB. Dari hasil wawancara yang dilakukan didapat data sebagai berikut. 4 dari 5 karyawan mengatakan membiarkan karyawan lain ketika belum menyelesaikan pekerjaannya dan tidak berinisiatif untuk membantu. Memilih melakukan pekerjaan lain dari pada membantu karyawan baru. 3 dari 5 orang menolak ketika diminta tolong membantu pekerjaan teman lainnya dan berujung debat kecil hingga membuat pekerjaan menjadi kurang produktif, sebagian lagi memilih untuk menghindar dan tidak memperdulikan yang terjadi karna takut akan terkena masalah. Karyawan juga sempat melakukan protes ketika gaji telat dibayarkan. Karyawan menolak menggantikan karyawanlain untuk lembur karna sakit. Karyawan juga enggan

membantu memungut sampah seperti sisa kain atau benang karna merasa sudah ada yang mengurus. Pada jam istirahat karyawan sering menambah waktu istirahat daripada bergegas kembali bekerja. Karyawan lebih memilih diam ketika dalam grup ada masalah karena merasa bukan tanggung jawabnya. Karyawan juga sering enggan mengikuti kegiatan yang diadakan perusahaan seperti donor darah, bakti sosial

Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti kepada karyawan bagian produksi dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki kecenderungan OCB yang rendah. Hal ini ditunjukkan dengan aspek *altruism* yaitu membiarkan karyawan lain ketika belum selesai menyelesaikan pekerjaan tanpa berinisiatif membantu karyawan juga memilih melakukan pekerjaan lain dari pada membantu karyawan baru dalam grupnya. Pada aspek *courtesy* karyawan menolak ketika karyawan lain meminta bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan hingga membuat pekerjaan menjadi kurang produktif, sebagian lagi memilih untuk menghindar dan tidak memperdulikan yang terjadi karna takut akan terkena masalah. Pada aspek *sportsmanship* Karyawan juga sempat melakukan protes ketika gaji telat dibayarkan juga Karyawan menolak menggantikan karyawanlain untuk lembur karna sakit. Pada aspek *conciouness* Pada jam istirahat karyawan sering menambah waktu istirahat daripada bergegas kembali bekerja. karyawan tidak pernah membantu memungut sampah seperti sisa kain atau benang. Selanjutnya pada aspek *Civic virtue* karyawan sering enggan mengikuti kegiatan yang diadakan perusahaan seperti donor darah, bakti sosial. Karyawan lebih memilih diam ketika dalam grup ada masalah karena merasa bukan tanggung jawabnya

Menurut Organ, Podsakoff dan Mackenzie (2006) seharusnya karyawan memiliki sifat suka menolong sesama orang lain, menjaga kerahasiaan perusahaan, memiliki perilaku sesuai peraturan yang ada, berfikir sebelum mengambil tindakan dan tidak suka mengeluh dengan hal-hal yang sepele sehingga karyawan tersebut memiliki OCB yang baik. Sejalan dengan pernyataan tersebut Robbins dan Judge (2008) menyatakan idealnya seorang karyawan memiliki OCB didalam dirinya agar menunjukkan perilaku sukarela diluar deskripsi kerja yang telah ditetapkan untuk meningkatkan kemajuan kinerja perusahaan. Seorang akan menunjukkan bentuk dari ekspresi kecintaan, loyalitas dan rasa memiliki yang tinggi dari anggota organisasi terhadap perusahaannya.

Penelitian tentang *organizational citizenship behavior* penting dilakukan terutama pada karyawan PT Primissima karena jika perusahaan memiliki karyawan dengan *organizational citizenship behavior* yang tinggi maka produktifitas perusahaan akan lebih baik dari perusahaan lain. Fakta menunjukan bahwa perusahaan yang memiliki karyawan dengan tingkat *organizational citizenship behavior* yang tinggi memiliki kinerja yang lebih baik dari perusahaan lain Robbins & Judge (2008). Menurut Borman dan Motowidlo (1997), perilaku *organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan kinerja organisasi karena perilaku ini merupakan pelumas dari mesin organisasi, sehingga interaksi sosial antar anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi perselisihan dan meningkatkan efisiensi.

Hasil penelitian mengenai pengaruh *organizational citizenship behavior* yang dilakukan oleh Podsakoff, MacKenzie & Bommer (2000) dapat di

simpulkan bahwa, *organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja, *organizational citizenship behavior* juga dapat meningkatkan produktivitas manager, *organizational citizenship behavior* membantu menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi, *organizational citizenship behavior* membantu menghemat energy sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, *organizational citizenship behavior* menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok, *organizational citizenship behavior* membantu meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, *organizational citizenship behavior* membantu dalam meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, *organizational citizenship behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Podsakoff MacKenzie, Paine & Bachrach (2000) menyimpulkan *organizational citizenship behavior* dapat berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas karyawan, meningkatkan stabilitas kinerja perusahaan, memperkuat kemampuan perusahaan untuk mendapatkan karyawan terbaik, memungkinkan perusahaan beradaptasi dengan perubahan kondisi persaingan.

Organizational citizenship behavior yang terjadi pada karyawan tidak terjadi dengan sendirinya ada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Organ dkk. (2006) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Budaya dan iklim organisasi, menurut teori pertukaran sosial bahwa ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya karyawan akan membalasnya. Suasana hati, suasana hati merupakan karakteristik yang dapat

berubah-ubah, suasana hati yang positif dapat meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain. Persepsi terhadap dukungan organisasi, pekerja yang merasa didukung oleh organisasi akan memberikan timbal balik dan menurunkan ketidak seimbangan dalam hubungan dengan organisasi. Persepsi terhadap kualitas interaksi antara atasan dan bawahan, terjadi jika ada interaksi yang berkualitas antara atasan dan bawahan, sehingga bawahan akan merasa diberi dukungan dan termotivasi melakukan hal yang lebih dari yang diharapkan atasan. Masa kerja, semakin lama karyawan bekerja didalam organisasi akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya oleh karena itu semakin tinggi persepsi karyawan bahwa mereka memiliki “investasi” di dalamnya. Jenis kelamin, perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerjasama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria.

Berdasarkan faktor-faktor *organizational citizenship behavior* di atas peneliti memilih *employee engagement* sebagai variabel independent. Disebutkan oleh Rich, Lepine dan Crawford (2010) *employee engagement* telah diteliti sebagai prediktor potensial dalam beberapa studi *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Schaufeli dan Bakker (2003) karyawan yang memiliki *engagement* tinggi akan memiliki ikatan emosional yang tinggi dengan organisasi sehingga akan berpengaruh menyelesaikan pekerjaan dan cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan. Karena adanya perlakuan yang di berikan organisasi karyawan cenderung memiliki emosi positif dan membalasnya dengan perlakuan yang

menguntungkan organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002). Sejalan dengan model yang menunjukkan bahwa perilaku peran ekstra atau *organizational citizenship behavior* adalah akibat langsung dari emosi karyawan (Miles, Borman, Spector & Fox, 2002). *employee engagement* terkait dengan *organizational citizenship behavior* berdasarkan teori pertukaran sosial dan prinsip timbal balik Bennett dan Robinson (2002). Ariarni (2013) mengemukakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara *employee engagement* dengan *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti pada tanggal 29 juli 2019 terhadap 5 orang karyawan PT. Primissima dengan pertanyaan yang mengacu pada aspek-aspek *employee engagaement*. data yang didapat adalah 4 dan 5 karyawan merasa kurang nyaman dan merasa kesulitan bekerja pada bagian produksi sehingga membuat karyawan kurang semangat dalam melaksanakan tugasnya. 3 dari 5 merasa bosan dengan pekerjaannya dan tidak ada rasa bangga dengan pekerjaannya. Selanjutnya 3 dari 5 orang merasa bahwa waktu bekerja terasa lama pada semua shift bekerja, sehingga ada yang secara sengaja masuk kerja sedikit telat, bahkan ada yang ketika jam istirahat sengaja melebihi batas yang sudah ditentukan. Dari hasil pengamatan peneliti ketika pukul 14.00 sudah masuk kerja masi ada beberapa yang masih berjalan dan menuju tempat kerja.

Berdasarkan hasil wawamcara tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat karyawan di PT. Primissima yang memiliki masalah *employee engagement* yang rendah. Hal ini ditunjukkan oleh perilaku dari aspek *vigor* yaitu ketika masuk *shift* pagi masih ada yang terlambat dan tidak tepat waktu selain itu kurangnya

semangat juga membuat karyawan melebihi waktu istirahat yang telah ditentukan. Aspek absorption juga cenderung rendah dibuktikan dengan hasil wawancara yang menunjukkan karyawan merasa bosan dan merasa tidak bangga dengan pekerjaan yang karyawan lakukan. Selanjutnya pada aspek *dedication* masih banyak karyawan yang datang terlambat saat datang saat bekerja dan merasakan waktu berjalan begitu lambat saat bekerja. Berdasarkan hasil wawancara tersebut karyawan PT. Primissima pada bagian produksi memiliki permasalahan mengenai *employee engagement*.

Schaufeli dan Bakker (2004) *employee engagement* adalah keterlibatan sebagai kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Menurut Harter, Schmidt dan Hayes (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai bentuk keterlibatan individu dan kepuasan serta antusiasmenya dalam melakukan pekerjaan. Britt, Dickinson, Greene Shortridge dan Mckibben (2007) menjelaskan *engagement* adalah perasaan seorang karyawan untuk bertanggung jawab dan peduli terhadap performasin pekerjaannya. Schaufeli dan Bakker (2004) menyebutkan ada tiga karakteristik dalam *employee engagaement* yaitu : *vigor*, ditandai dengan tingkat energi yang tinggi dan ketahanan mental yang kuat saat bekerja, gigih dalam bekerja serta tahan saat menghadapi kesulitan. *dedication*, ditandai dengan rasa signifikasi, antusias, inspirasi kengggan dan tantangan. *Absorption* ditandai dengan memliki konsentrasi yang tinggi, senang dalam bekerja, sehingga merasakan waktu berlalu dengan cepat.

Menurut Cook (2008) *employee engagement* mengacu pada suatu tingkat di mana para karyawan melakukan perannya dalam tata krama yang positif dan proaktif. Van Rooy, Whitman, Hart dan Caleo (2011) menyatakan bahwa kurangnya *employee engagement* dapat berpengaruh terhadap proses bisnis organisasi, yang kemudian juga mengakibatkan turunnya performansi organisasi. Lockwood (2007), dalam penelitiannya menemukan karyawan yang *engaged* merupakan aset yang berharga bagi organisasi. Penelitian yang dilakukan Cendani dan Endang (2015) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Artinya semakin tinggi *employee engagement* maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* pada karyawan. Bowles dan Cooper (2009) mengatakan bahwa karyawan yang merasa *engaged* akan melakukan beberapa tindakan seperti, merekomendasikan tempat kerjanya sebagai tempat kerja yang baik, merekomendasikan barang atau jasa yang dihasilkan, tidak langsung pulang saat jam kerja berakhir, mengusahakan kebutuhan pelanggan agar terpenuhi, menjadi relawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang ada dan menunjukkan rendahnya konflik. Ariani (2013) mengatakan *employee engagement* dengan level energi dan aktivitas yang tinggi mendorong perilaku proaktif seperti *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian yang dilakukan Ariani (2013) menunjukan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi akan diikuti dengan *organizational citizenship behavior* yang tinggi.

Sedangkan menurut Khan (1990) perusahaan yang memiliki karyawan dengan *disengagement* ditandai dengan menarik diri secara fisik, kognitif atau

emosional akan menyebabkan menurunnya tingkat produktivitas suatu perusahaan. Karyawan yang menarik diri menimbulkan OCB yang rendah yang membuat karyawan tidak bertanggung jawab, pasif dalam bekerja, tidak punya inisiatif untuk ikut memperbaiki organisasi menjadi lebih baik (Organ, dkk. 2006). Oleh karena itu, *employee engagement* yang rendah dapat berdampak pada *organizational citizenship behavior*. Ariani (2008) menemukan bahwa *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku positif di tempat kerja yang dapat mendukung kinerja individu dan keefektifan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas peneliti ingin mengajukan rumusan masalah dalam penelitian ini apakah ada hubungan antara *employee engagement* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Primissima?

B. Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *employee engagement* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmu psikologi, khususnya di bidang Psikologi Industri dan Organisasi, serta memperkaya kepustakaan yang sudah ada sebelumnya dengan mengungkap lebih jauh tentang *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* pada karyawan.

b. Manfaat praktis

Untuk mengetahui seberapa besar tingkat *employee engagement* dilihat dari *organizational citizenship behavior* pada karyawan, sehingga nantinya pihak perusahaan dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* dengan meningkatkan *employee engagement*.