BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Perkembangan dan kemajuan dari sebuah perusahaan tidak terlepas dari sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Sumber daya manusia ini adalah karyawan-karyawan yang bekerja untuk mencapai visi dan misi dari perusahaan tersebut. Keberhasilan dari perusahaan pastinya ditentukan oleh kinerja karyawan melalui perilaku-perilaku dalam bekerja. Dalam hal ini, perilaku kerja karyawan tidak hanya terbatas pada pelaksanaan tugas yang sesuai dengan peran formalnya, tetapi juga mencakup perilaku di luar tuntutan pekerjaan yang dapat memberikan kontribusi lebih bagi organisasi. Perilaku pada karyawan dalam menjalankan setiap pekerjaan dan tugas seperti ini disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB), (Hakim & Iswahyudi, 2022). Istilah ini dicetuskan oleh Robbins bagi perilaku karyawan sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB), (dalam Rica Amelia & Puspitadewi, 2023).

Menurut Organ (1997), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan atas kehendaknya sendiri, yang tidak secara langsung maupun eksplisit memperoleh penghargaan formal dari organisasi, namun mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi secara keseluruhan. Sementara itu, Jex dan Britt (2008) menjelaskan bahwa OCB adalah perilaku yang berada di luar tugas dan tanggung jawab formal yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan serta tidak memperoleh imbalan secara formal dari organisasi.

Dalam lingkungan kerja yang semakin dinamis dan fleksibel, keberadaan OCB menjadi semakin penting untuk dimiliki oleh setiap karyawan. Organisasi tidak hanya membutuhkan individu yang mampu melaksanakan tugas sesuai dengan deskripsi pekerjaannya, tetapi juga karyawan yang bersedia menunjukkan perilaku ekstra (*extra-role behavior*) melalui partisipasi aktif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi, seperti dalam penelitian yang dilakukan oleh Prameswari dan Mulyana (2022) pada 62 karyawan bagian produksi PT. X menemukan adanya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) yang tergolong tinggi, di mana perilaku ekstra-peran ini sangat dibutuhkan untuk meningkatkan produktivitas serta keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Secara kuantitatif, analisis korelasi Product Moment membuktikan adanya hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan OCB dengan nilai koefisien korelasi $r = 0{,}523$ ($p = 0{,}000 < 0{,}05$). Kepuasan kerja memberikan kontribusi atau sumbangan efektif (*R-square*) sebesar 27,3% ($r^2 = 0{,}273$) terhadap OCB karyawan. Secara deskriptif, mayoritas karyawan berada pada kategori OCB tinggi sebesar 64,5% (40 orang), kategori sedang sebesar 35,5% (22 orang), dan tidak ada karyawan yang berada pada kategori rendah (0%). Temuan ini menegaskan bahwa ketika karyawan merasakan kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaannya, dorongan sukarela untuk melakukan tindakan OCB seperti membantu sesama rekan produksi dan mematuhi aturan organisasi akan muncul secara optimal dan memberikan dampak langsung pada efisiensi operasional perusahaan.

Dalam berbagai penelitan mengenai OCB juga masih ditemukan kurangnya perilaku OCB pada karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Damayanti, Lubis, dan Effendy (2020) pada 100 karyawan CV. Bagus Alam Sejahtera Medan, ditemukan bahwa kurangnya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) berdampak langsung pada penurunan kinerja karyawan. Secara statistik, analisis korelasi *Product Moment* menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara OCB dan kinerja karyawan dengan koefisien korelasi $r = 0{,}736$ ($p = 0{,}000 < 0{,}05$). OCB memberikan kontribusi atau sumbangan efektif (*R-square*) sebesar 54,2% ($r^2 = 0{,}542$) terhadap kinerja karyawan. Secara deskriptif, variabel OCB berada pada kategori sedang dengan rata-rata empirik (*mean*) sebesar 100,36 (standar deviasi SD = 10,949). Selain itu, ketika diuji secara bersama-sama dengan motivasi kerja, OCB dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($F = 76{,}386, p = 0{,}000$) dengan total kontribusi sebesar 61,2%. Besarnya kontribusi OCB terhadap efektivitas kinerja ini menegaskan bahwa perilaku ekstra-peran (*extra-role*) tidak hanya berfungsi sebagai pelengkap dalam organisasi, melainkan menjadi pilar utama pendukung produktivitas kerja yang perlu dipicu melalui pengelolaan kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) yang optimal. Dari penelitian tersebut, terkonfirmasi juga dari manajemen sumber daya manusia bahwa hanya sedikit karyawan yang menunjukkan perilaku kerja yang luar biasa, dengan sebagian besar karyawan berkinerja pada tingkat standar. Secara ringkas, temuan ini menunjukkan bahwa karyawan di PT Sorak Gemilang Persada memiliki tingkat *organizational citizenship behavior* yang rendah.

Penelitian di salah satu rumah sakit X oleh Wibowo dan Izzati (2019) pada

60 perawat menunjukkan bahwa tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) perawat berada pada kategori sedang. Hal ini ditunjukkan oleh kurangnya keaktifan, kreativitas, dan inisiatif dalam menjalankan perannya, serta kurang berpartisipasi dalam mewujudkan visi dan misi rumah sakit, dengan mencatat nilai rata-rata (*mean*) OCB sebesar 10,63 (standar deviasi SD = 2,15). Secara spesifik, sebanyak 63,3% (38 perawat) berada pada kategori sedang, 20% (12 perawat) pada kategori tinggi, dan 16,7% (10 perawat) pada kategori rendah. Penelitian tersebut juga membuktikan secara statistik adanya hubungan positif yang signifikan antara *employee engagement* dan OCB dengan koefisien korelasi $r = 0{,}653$ dan nilai signifikansi $p = 0{,}000$ ($p < 0{,}05$), di mana *employee engagement* memberikan sumbangan efektif (*R-square*) sebesar 42,6% terhadap OCB perawat.

Dalam penelitian Massoudi, Jameel, dan Ahmad (2020), ditekankan bahwa urgensi penelitian *organizational citizenship behavior* (OCB) muncul dari sifatnya yang sukarela, sehingga menantang pihak manajemen untuk menemukan anteseden yang tepat seperti komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang terbukti efektif mendorong munculnya OCB. Melalui analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) pada karyawan industri perhotelan, penelitian tersebut membuktikan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan tingkat kecocokan model yang sangat baik (CFI $= 0{,}972$; RMSEA $= 0{,}047$). Secara parsial, komitmen organisasi menjadi prediktor paling dominan terhadap OCB dengan koefisien jalur $\beta = 0{,}582$ ($p < 0{,}001$), sedangkan kepuasan kerja turut berkontribusi secara positif dan signifikan dengan koefisien jalur $\beta = 0{,}155$ ($p = 0{,}015$). Implikasi dari temuan ini menunjukkan

bahwa karena OCB bersifat diskresioner dan tidak dapat dipaksakan melalui kontrak kerja formal, manajemen perusahaan harus secara strategis merancang kebijakan sumber daya manusia yang berfokus pada peningkatan kepuasan serta keterikatan emosional (komitmen) karyawan agar perilaku prososial tersebut dapat muncul secara optimal.

Lebih jauh, studi pendahuluan melalui wawancara dengan 10 karyawan di salah perusahan yang ada di Yogyakarta, secara spesifik menguatkan permasalahan ini di lokasi penelitian, di mana seorang karyawan dengan masa kerja empat bulan mengungkapkan bahwa ia "belum melakukan pekerjaan diluar job desc seperti membantu teman untuk mencari data-data klien, membantu mencari karyawan baru..." dan secara eksplisit mengaitkan ketidakmunculan OCB dengan faktor imbalan, yaitu "belum mendapatkan gaji, itu saya belum mendapatkan klien". Ketergantungan perilaku OCB pada kompensasi ini bertentangan dengan sifat dasar OCB yang seharusnya bersifat diskresioner dan sukarela, menegaskan bahwa OCB belum terinternalisasi sebagai perilaku sukarela murni, yang pada akhirnya menjadikan rendahnya OCB sebagai masalah nyata yang perlu diteliti. Data-data ini menjadi gambaran aktual bahwa OCB karyawan secara keseluruhan belum mencapai tingkat optimal, terutama pada perilaku kepatuhan, toleransi, dan pencegahan masalah di tempat kerja.

Dari hasil studi literatur dan studi pendahuluan secara langsung di atas, *organizational citizenship behavior* (OCB) sangat penting pada karyawan karena OCB merupakan salah satu prediktor keberhasilan dan efektivitas organisasi, melampaui kontribusi yang diberikan oleh karyawan dalam tugas resmi mereka.

OCB, yang didefinisikan sebagai perilaku sukarela dan tidak diberi imbalan, telah terbukti secara keseluruhan meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasi organisasi. Pentingnya OCB terlihat melalui dampak multidimensinya: Pertama, OCB merupakan salah satu faktor kunci dalam mencapai kinerja organisasi yang lebih baik dan mendukung pertumbuhan dalam lingkungan yang kompetitif, seperti yang ditemukan oleh Damayanti, Lubis, dan Effendy (2020), yang mengidentifikasi hubungan yang signifikan antara OCB dan kinerja karyawan. Kedua, OCB secara langsung berkontribusi untuk meningkatkan produktivitas manajer dan rekan kerja; misalnya, perilaku kebajikan kewarganegaraan memberikan umpan balik yang berharga kepada manajer, dan kesopanan dapat membantu manajer menghindari konflik. Ketiga, dalam industri jasa, OCB yang diekspresikan melalui inisiatif dan proaktivitas menjadi faktor penentu dalam kualitas layanan dan citra perusahaan, seperti yang ditunjukkan oleh Wibowo dan Izzati (2019) dalam studi mereka tentang perawat rumah sakit. Keempat, OCB membantu menciptakan lingkungan kerja sosial dan psikologis yang harmonis karena perilaku ekstra-peran ini sangat dihargai. Terakhir, urgensi penelitian OCB muncul dari sifatnya yang sukarela, yang menantang manajemen untuk menemukan anteseden yang tepat seperti komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang telah terbukti mendorong munculnya OCB, sebagaimana ditekankan dalam studi Massoudi, Jameel, dan Ahmad (2020).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) menurut Organ (1988) didefinisikan sebagai perilaku sukarela karyawan di tempat kerja yang melampaui deskripsi tugas formal (*extra-role*), tidak diatur secara eksplisit oleh sistem imbalan formal, namun secara kolektif berkontribusi meningkatkan efektivitas dan efisiensi

fungsi organisasi. Williams dan Anderson (1991) mengategorikan OCB berdasarkan sasarannya menjadi dua dimensi utama, yaitu OCB-I (*Individual*) yang ditujukan langsung untuk membantu rekan kerja atau atasan (seperti *altruism* dan *courtesy*), serta OCB-O (*Organizational*) yang berfokus pada kepentingan dan aturan organisasi secara umum (seperti *conscientiousness*, *sportsmanship*, dan *civic virtue*). Munculnya perilaku sukarela ini sangat bergantung pada kondisi internal karyawan. Berdasarkan *Social Exchange Theory* (Organ, 1988), ketika organisasi memperhatikan dan memenuhi kesejahteraan karyawan, timbul norma timbal-balik (*reciprocity*) yang mendorong karyawan untuk membalas perlakuan positif tersebut melalui kontribusi sukarela dalam bentuk OCB-I maupun OCB-O.

Penelitian oleh Sari dan Sawitri (2020) mengonfirmasi bahwa tingkat kesejahteraan karyawan di tempat kerja berhubungan langsung dengan kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku prososial di luar peran formal. Temuan ini diperkuat secara statistik oleh Kristiawan dan Putranta (2024) yang menemukan bahwa EWB berhubungan positif dan signifikan terhadap OCB ($\beta = 0{,}175; p = 0{,}008$), serta studi Kusumastuti et al. (2024) yang mencatatkan hubungan signifikan antara kedua variabel tersebut ($t = 2{,}830; p < 0{,}005$).

Menurut Zheng et al. (2015), *employee well-being* merupakan kondisi kesejahteraan karyawan yang mencakup *life well-being*, *workplace well-being*, dan *psychological well-being*. Ketiga dimensi tersebut menggambarkan kesejahteraan karyawan dalam kehidupan secara umum, lingkungan pekerjaan, serta kondisi psikologis yang dirasakan selama menjalankan aktivitas kerja. Kondisi kesejahteraan tersebut menjadi penting dalam konteks organisasi karena dapat

berkaitan dengan bagaimana karyawan menjalankan peran dan berinteraksi dengan lingkungan kerjanya. Salah satu bentuk perilaku yang relevan untuk dikaji dalam konteks tersebut adalah *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela yang dilakukan karyawan di luar tuntutan tugas formal dan dapat mendukung efektivitas organisasi (Organ, 1988). Karyawan yang memiliki pengalaman positif dalam kehidupan dan lingkungan kerja serta kondisi psikologis yang baik dapat memiliki kondisi yang mendukung munculnya perilaku sukarela, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan interpersonal, melaksanakan pekerjaan secara bertanggung jawab, serta berpartisipasi dalam kehidupan organisasi. Sebaliknya, kondisi kesejahteraan yang kurang baik dapat menjadi salah satu kondisi yang perlu diperhatikan karena dapat berkaitan dengan keterbatasan karyawan dalam memberikan kontribusi di luar tuntutan peran formal.

Hubungan antara *employee well-being* dan OCB juga didukung oleh penelitian Rurkkhum (2026) terhadap 317 karyawan perusahaan asuransi di Thailand yang menunjukkan bahwa *employee well-being* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *job crafting* dan OCB. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kondisi positif yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan dapat berkaitan dengan kecenderungan karyawan untuk menunjukkan OCB. Temuan tersebut memberikan dasar empiris bahwa kesejahteraan karyawan relevan untuk dikaji dalam kaitannya dengan perilaku sukarela dalam organisasi, meskipun hubungan antara *employee well-being* dan OCB pada karakteristik karyawan serta konteks organisasi yang berbeda masih perlu diteliti lebih lanjut. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk mengkaji hubungan antara *employee well-being*

dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: “Apakah terdapat hubungan antara *employee well-being* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan?”

B. Tujuan dan Manfaat

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengidentifikasi adanya hubungan antara *employee well-being* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan.

Adapun manfaat dari penelitian ini, yakni :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan, terutama dalam bidang psikologi industri dan organisasi. Dengan mempelajari hubungan antara *employee well-being* dengan perilaku OCB, penelitian ini akan menambah pemahaman tentang bagaimana *employee well-being* dan perilaku OCB bisa saling berhubungan di tempat kerja. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya teori mengenai *employee well-being* dan OCB serta memberikan landasan baru untuk penelitian selanjutnya dalam bidang ini.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini memberikan manfaat bagi perusahaan dalam menciptakan kesejahteraan pada karyawan. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh manajemen untuk menciptakan suasana kerja yang lebih mendukung, mengurangi stres, meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya meningkatkan

perilaku OCB. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi OCB, perusahaan dapat merancang kebijakan yang lebih efektif untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan linkungan kerja yang positif.