

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Globalisasi adalah suatu fenomena yang tidak dapat dihindari, mengharuskan individu selalu siap menghadapi perubahan dan kompetisi global. Jika seseorang tidak mampu beradaptasi, mereka akan mengalami kekalahan. Hal itu juga relevan bagi organisasi tanpa pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang memahami budaya dan sosial global, mereka akan kesulitan. Untuk bertahan di era globalisasi, organisasi perlu memperkuat kapasitas SDM yang ada. Proses peningkatan kapasitas ini hanya bisa tercapai jika SDM terus belajar, baik melalui buku, sumber media, ahli, rekan kerja, serta pengalaman sehari-hari. Komitmen untuk meningkatkan kemampuan SDM sangat penting, agar dapat bersaing di tingkat global (Rusman, 2022).

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen penting dalam kemajuan sebuah institusi, perusahaan, atau organisasi. Di Indonesia, masalah terkait sumber daya manusia masih menjadi tantangan besar, karena produktivitasnya sangat berpengaruh terhadap pertumbuhan negara Adisaputro (Ester dkk., 2022). Keberhasilan suatu perusahaan umumnya ditentukan oleh kemampuan dalam mengelola sumber daya manusia yang ada. Sumber daya manusia yang diperlukan dalam perusahaan harus memiliki kualitas kerja yang baik. Hal ini tercermin dari kemampuan karyawan dalam mencapai kinerja yang optimal di perusahaan (Dirham, 2017). Tenaga kerja dianggap sebagai komponen paling berharga dalam suatu perusahaan. Pengelolaan yang baik terhadap sumber daya manusia menjadi hal krusial yang mendorong kesuksesan organisasi.

Perusahaan menyadari pentingnya tenaga kerja, melihat mereka sebagai sumber keunggulan kompetitif yang dapat memperbaiki kinerja perusahaan. Praktik manajemen SDM telah mengalami perkembangan signifikan, di mana karyawan tidak lagi dipandang sebagai sumber daya yang akan menurun dari waktu ke waktu. Kini, organisasi di berbagai bidang memposisikan karyawan

sebagai aset berharga yang perlu dikelola dengan baik, sehingga mampu memberikan kontribusi maksimal dalam mencapai tujuan organisasi (Nopita dkk., 2022).

Keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya dipengaruhi bukan hanya oleh perilaku karyawan yang sesuai dengan deskripsi tugas mereka (*in role behavior*), tetapi juga oleh perilaku mereka yang melampaui deskripsi kerja (*extra role behavior*) yang turut berkontribusi pada kelancaran organisasi. Sikap karyawan yang secara sukarela, tulus, dan penuh semangat memberikan pelayanan yang baik tanpa paksaan atau pengawasan perusahaan dikenal sebagai perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior/OCB*).

OCB memberikan manfaat bagi organisasi, seperti peningkatan produktivitas rekan kerja dan manajer, penghematan sumber daya manajemen dan organisasi, serta membantu menjaga fungsi kelompok. Selain itu, OCB sangat berguna dalam mengkoordinasikan kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi dalam menarik dan mempertahankan talent terbaik, memperkuat stabilitas kerja, serta meningkatkan kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan Baihaqi (Nurcholila dkk., 2022).

Perilaku OCB tidak diharuskan untuk tercantum dalam deskripsi jabatan resmi dan tidak terikat oleh kontrak yang ada dengan perusahaan, melainkan merupakan keputusan individu yang menjadikannya sebagai tindakan yang bebas dan jelas (Chusnul & Agus, 2022). Jika terdapat masalah pada kinerja seorang karyawan dalam sebuah tim, diperlukan partisipasi dari karyawan lain untuk mengambil alih pekerjaan demi kelancaran penyelesaian tugas secara keseluruhan. Tindakan ekstra ini melampaui job description mereka. Kontribusi ini dikenal sebagai Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*). OCB dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk budaya organisasi, iklim organisasi, kepribadian, suasana hati, persepsi dukungan organisasi, dan kualitas interaksi antaranggota (Lubis, 2015).

Berbagai penelitian telah dilakukan dan menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan kontributor yang penting dalam

dalam keberlangsungan dan keberhasilan suatu perusahaan. Penelitian tentang OCB menunjukkan bahwa perilaku ini memiliki dampak positif pada efektivitas dan keberhasilan organisasi, seperti mengurangi biaya operasional, mempercepat waktu penyelesaian, dan memaksimalkan penggunaan sumber daya. Mengingat pentingnya OCB, manajer dan akademisi di bidang sumber daya manusia berupaya untuk mengembangkan perilaku ini melalui berbagai metode, termasuk memasukkan faktor OCB dalam penilaian kinerja. Rasa kebersamaan di antara karyawan muncul ketika mereka meyakini bahwa kelompok mereka akan saling mendukung dalam mencapai tujuan, memenuhi kebutuhan satu sama lain, atau memberikan dukungan emosional di masa-masa sulit (Raja, 2020).

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Kusumajati, 2014) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, karena perilaku ini dapat dianggap sebagai “pelumas” dari mesin sosial dalam sebuah organisasi. Dengan adanya OCB, interaksi sosial antar anggota organisasi menjadi lebih lancar dan harmonis, yang pada gilirannya mengurangi kemungkinan terjadinya perselisihan di antara mereka. Hal ini tidak hanya menciptakan suasana kerja yang lebih baik, tetapi juga meningkatkan efisiensi operasional secara keseluruhan. Ketika karyawan menunjukkan perilaku OCB, mereka secara tidak langsung berkontribusi pada produktivitas tim dan organisasi sebagai satu kesatuan, membuat semua individu bekerja lebih efektif dan berkolaborasi dengan baik. Dengan demikian, OCB tidak hanya bermanfaat bagi hubungan interpersonal dalam organisasi, tetapi juga memiliki dampak langsung pada hasil kerja dan pencapaian tujuan bersama.

Rendahnya perilaku OCB dapat membuat lingkungan kerja suatu perusahaan menjadi tidak baik, berdasarkan survey yang dilakukan oleh (Kurniawati & Jaidi, 2016) rendahnya perilaku OCB pada karyawan di PT Madubaru Bantul, Yogyakarta berdasarkan hasil survey menunjukkan sebanyak 5 orang (17%) ciri-ciri rendahnya OCB dapat dilihat dari karyawan sering menggunakan HP pada saat jam kerja, sebanyak 6 orang (20%), tidak

peduli dengan kesulitan rekan kerja yang lain, sebanyak 2 orang (7%), kurangnya kesadaran untuk saling toleransi, sebanyak 7 orang (23%), kurangnya kesadaran untuk membantu rekan kerja, dan sebanyak 10 orang (33%), kurangnya kesadaran untuk terlibat dalam kegiatan organisasi. rendahnya OCB ditunjukkan oleh beberapa faktor, berdasarkan hasil survey menunjukkan sebanyak 8 orang (27%) menurunnya OCB disebabkan tidak adanya kesadaran untuk membantu rekan kerja, sebanyak 6 orang (20%) diketahui bahwa menurunnya OCB karena terlambat datang ke kantor, sebanyak 4 orang (13%) menurunnya OCB disebabkan tidak adanya partisipasi dalam kegiatan perusahaan, sebanyak 5 orang (17%) menurunnya OCB karena karyawan tidak memiliki gagasan-gagasan baru demi kemajuan perusahaan, dan sebanyak 7 orang (23%) karyawan tidak serius dalam mengambil keputusan demi perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara *preliminary* yang telah dilakukan terdapat rendahnya perilaku *organizational citizenship behavior* yang dirasakan oleh salah satu perusahaan otomotif yang bergerak dalam bidang suku cadang yang berada di kawasan Kabupaten Bekasi. Salah satunya dirasakan pada cabang perusahaan PT. X yang berada di Kabupaten Bekasi. Hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap 5 karyawan perusahaan PT. X diketahui bahwa terdapat karyawan yang memiliki suatu permasalahan pada pekerjaannya.

Pada aspek *altruisme* yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa paksaan, didapati bahwa 3 dari 5 responden jarang membantu rekan kerjanya dan hanya sesekali membantu apabila terdapat kendala yang dihadapi oleh rekan kerjanya, fokus pada pekerjaan diri sendiri yang menjadi alasan responden jarang membantu rekan kerjanya. Selain itu mereka juga berpendapat bahwa menyelesaikan pekerjaan diri sendiri jauh lebih penting dan mereka juga menyatakan jarang melihat rekan kerjanya membantu satu sama lain.

Pada aspek *courtesy* yaitu perilaku meringankan masalah yang dihadapi orang lain, didapati bahwa 3 dari 5 responden mengaku bahwa dirinya jarang membantu rekan kerjanya dan berpendapat bahwasanya masalah tersebut dapat

diserahkan oleh atasannya untuk diatasi, selain itu mereka juga berpendapat bahwa mereka bersikap biasa saja terhadap rekannya untuk mencegah timbulnya masalah, suasana antar rekan kerja yang kurang akrab menjadi landasan hal tersebut terjadi.

Pada aspek *sportmanship* yaitu pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel. 3 dari 5 responden percaya bahwa menjaga sikap positif merupakan hal penting dalam lingkungan kerja, namun mereka berpendapat bahwa hal tersebut tidak mereka rasakan dikarenakan banyak dari karyawan yang bersikap acuh untuk menghindari keterlibatan mereka dalam konflik.

Pada aspek *conscientiousness* yaitu kinerja yang melebihi batas minimum. 3 dari 5 responden berpendapat bahwa tidak ingin bekerja secara berlebihan, selain itu mereka juga berpendapat bahwasanya kerja secukupnya sesuai prosedur lebih diutamakan dikarenakan gaji yang mereka dapatkan akan sama antara kerja secukupnya dan kerja secara berlebihan. Lalu pada aspek *civic virtue* yaitu partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi. 3 dari 5 responden menyatakan bahwasanya mereka tidak berminat untuk mengikuti kegiatan yang diadakan oleh perusahaan diluar pekerjaan mereka.

Untuk membangun OCB di kalangan karyawan, ada pengaruh yang besar dari kohesivitas kelompok. Kohesivitas kelompok adalah sejauh mana para anggota kelompok tertarik terhadap satu sama lain dan termotivasi untuk tetap dalam satu kelompok Robbins (Putri & Mirza, 2018). Hal ini selaras dengan pendapat Morrisson (Kurniawati & Jaidi, 2016) kohesivitas menunjukkan adanya persahabatan, saling menyukai, serta kerja sama dan komunikasi yang baik. Hubungan yang positif di tempat kerja memiliki dampak signifikan terhadap OCB.

Berdasarkan hasil wawancara *preliminary* yang telah dilakukan terdapat fenomena rendahnya perilaku kohesivitas kelompok yang dirasakan oleh salah satu perusahaan otomotif yang bergerak dalam bidang suku cadang yang berada di kawasan Kabupaten Bekasi. Salah satunya dirasakan pada cabang perusahaan PT. X yang berada di Kabupaten Bekasi. Hasil wawancara yang

telah dilakukan terhadap 5 karyawan perusahaan PT. X diketahui bahwa terdapat karyawan yang memiliki suatu permasalahan pada pekerjaannya.

Pada aspek Ketertarikan individu terhadap tugas kelompok didapati bahwa 3 dari 5 responden hanya faktor gaji yang menjadi alasan mereka untuk menjalankan tugas pada pekerjaannya.

Pada aspek Ketertarikan individu terhadap kelompok secara sosial didapati bahwa 3 dari 5 responden menyatakan ketertarikannya untuk berinteraksi dengan rekan kerja lainnya tidak begitu besar dikarenakan kurangnya rasa akrab antara satu dan sama lainnya.

Pada aspek kesatuan kelompok dalam tugas didapati bahwa 3 dari 5 responden berpendapat mereka hanya berfokus pada pekerjaan yang dikerjakan oleh diri sendiri, selain itu mereka juga berpendapat rekan kerjanya terkadang membantunya apabila ia mengalami kesulitan, selain itu mereka juga jarang memperhatikan sesama rekan kerjanya sedangkan pada aspek kesatuan kelompok secara sosial didapati bahwa 3 dari 5 responden tidak merasakan solidaritas dan dukungan yang besar antar-rekan kerjanya.

Kontrak psikologis memiliki dampak terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Ketika kontrak psikologis tepat, hal ini dapat memengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi. Sikap dan perilaku ini mencakup motivasi dan semangat yang berkaitan dengan dorongan untuk berkontribusi dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Oktaviani & Fauziah, 2017) kontrak psikologis berkorelasi sebesar 53,7 % terhadap OCB yang dialami oleh karyawan di Kantor Pos Besar Semarang, sedangkan, 46,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diungkapkan dalam penelitian ini. Kontrak psikologis karyawan yang positif akan memberikan peluang kepada individu untuk menunjukkan OCB. Dengan hal ini, dapat disimpulkan bahwa kontrak psikologis mempengaruhi OCB karyawan. Kontrak psikologis yang positif akan mendorong pada kepuasan kerja yang akan meningkatkan *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan hasil wawancara *preliminary* yang telah dilakukan terdapat fenomena rendahnya perilaku kontrak psikologis yang dirasakan oleh salah

satu perusahaan otomotif yang bergerak dalam bidang suku cadang yang berada di kawasan Kabupaten Bekasi. Salah satunya dirasakan pada cabang perusahaan PT. X yang berada di Kabupaten Bekasi. Hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap 5 karyawan perusahaan PT. X diketahui bahwa terdapat karyawan yang memiliki suatu permasalahan pada pekerjaannya.

Pada aspek *relational* didapati bahwa 3 dari 5 responden berpendapat kurang dihargai leader dan rekan kerjanya dikarenakan selalu mencari kesalahan disaat yang sama mereka merasa pekerjaan mereka sudah benar, selain itu mereka merasa lingkungan kerja kurang positif dikarenakan mereka merasa rekan kerjanya terlalu individualis.

Pada aspek *balanced* didapati bahwa 3 dari 5 responden menyatakan bahwa mereka merasa perusahaan hanya mementingkan tujuan perusahaan tanpa mementingkan tujuan karyawannya. Selain itu mereka merasakan kurangnya keterlibatan perusahaan dalam mengembangkan keterampilan karyawannya.

Pada aspek *transactional* didapati bahwa 3 dari 5 responden menyatakan bahwa mereka merasa kurang mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan kinerja dan jam kerja mereka. Selain itu, mereka juga merasa kurang mendapatkan transparansi terkait kompensasi jam libur yang telah dijalani.

Pada aspek *transitional* didapati bahwa 4 dari 5 responden menyatakan bahwa mereka tidak percaya akan nasib kedepannya di perusahaan ini, dikarenakan tidak adanya kesejahteraan yang mereka dapat selama bekerja, selain itu mereka juga berpendapat bahwa tidak nyaman bekerja di perusahaan ini.

Sebagaimana telah diuraikan diatas pada hasil wawancara *preliminary* yang telah dilakukan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dan mengajukan proposal skripsi dengan judul **“Kohesivitas Kelompok dan Kontrak Psikologis Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*”**.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana gambaran kohesivitas kelompok, kontrak psikologis dan *organizational citizenship behavior*?
2. Apakah ada hubungan antara kohesivitas kelompok dengan *organizational citizenship behavior*?
3. Apakah ada hubungan antara kontrak psikologis dengan *organizational citizenship behavior*?
4. Bagaimana pengaruh kohesivitas kelompok dan kontrak psikologis terhadap *organizational citizenship behavior*?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui gambaran kohesivitas kelompok, kontrak psikologis dan *organizational citizenship behavior*.
2. Untuk mengetahui hubungan antara kohesivitas kelompok dengan *organizational citizenship behavior*.
3. Untuk mengetahui hubungan kontrak psikologis terhadap *organizational citizenship behavior*.
4. Untuk mengetahui pengaruh kohesivitas kelompok dan kontrak psikologis terhadap *organizational citizenship behavior*.

D Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku OCB pada pegawai dan secara langsung peneliti dapat mengetahui permasalahan yang terjadi pada obyek penelitian.

2. Manfaat praktis

- a. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku OCB pada pegawai dan secara langsung peneliti dapat mengetahui permasalahan pada obyek penelitian.

b. Bagi perusahaan

Secara praktis diharapkan hasil penelitian dapat dimanfaatkan oleh perusahaan – perusahaan sebagai masukan yaitu tentang pengaruh kohesivitas kelompok dan kontrak psikologis terhadap *organizational citizenship behavior*.

c. Bagi pembaca

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan serta menambah bahan masukan bagi pembaca yang tertarik dengan penelitian ini.

