

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen penting yang berfungsi sebagai penggerak utama keberhasilan suatu organisasi. Dalam lingkungan organisasi modern yang semakin dinamis, SDM tidak hanya dipandang sebagai aset strategis, tetapi juga menjadi mesin utama dalam menciptakan inovasi, meningkatkan produktivitas, dan menghadirkan keunggulan kompetitif. Pencapaian tujuan jangka panjang organisasi sangat ditentukan oleh seberapa efektif pengelolaan sumber daya manusianya, yang mencakup aspek perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan secara menyeluruh.

Konsep dasar pengelolaan SDM berpusat pada upaya untuk menyelaraskan kebutuhan tenaga kerja dengan visi dan misi organisasi. Tujuan dari perencanaan SDM ialah untuk menetapkan bahwa organisasi memiliki jumlah, jenis, dan kompetensi karyawan yang memadai, serta dapat diposisikan di tempat dan waktu yang tepat sesuai kebutuhan organisasi. Sebagaimana diungkapkan oleh (Sutrisno, 2020), proses perencanaan ini menjadi landasan strategis dalam menjamin keberlanjutan operasional organisasi dan kemampuannya untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Pengelolaan SDM juga mencakup pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pendidikan yang berkelanjutan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis maupun non-teknis yang relevan dengan tugas mereka, sehingga dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap

pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks era digital dan globalisasi, pengembangan SDM semakin menekankan pada pentingnya fleksibilitas, adaptabilitas, dan kemampuan berinovasi dalam menghadapi disrupsi yang kompleks (Gustiana et al., 2022). Dengan manajemen sumber daya manusia yang efektif, organisasi tidak hanya dapat memastikan kelancaran operasional saat ini, tetapi juga merancang strategi jangka panjang untuk mengembangkan tenaga kerja yang adaptif dan inovatif. Hal ini melibatkan perencanaan yang komprehensif, mulai dari perekrutan hingga pengembangan kompetensi karyawan, guna mampu berhadapan dengan tantangan yang lebih kompleks di masa depan. Langkah ini memperlihatkan bahwa SDM bukan sekadar komponen pendukung, tetapi merupakan elemen strategis yang menjadi landasan keberlanjutan dan pendorong utama keunggulan kompetitif organisasi di era globalisasi dan digitalisasi. Dengan memprioritaskan pengelolaan SDM, organisasi dapat memastikan keselarasan antara tujuan strategis dan kemampuan karyawan, menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan.

Dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menjadi salah satu indikator penting yang menggambarkan keterlibatan karyawan di luar tugas formal mereka. OCB merujuk pada perilaku karyawan yang muncul secara sukarela, melampaui *jobdesc* yang ada, dan tidak diakui oleh sistem penghargaan secara langsung, namun sangat membantu efektivitas dan efisiensi organisasi. Perilaku ini dapat berupa kesediaan membantu rekan kerja, memberikan

masukannya yang konstruktif, menjaga lingkungan kerja tetap positif, hingga menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan. Dalam beberapa penelitian, OCB dipandang sebagai kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi karena membantu membentuk lingkungan kerja yang mendukung dan kooperatif. Hal ini memperlihatkan bahwa OCB tidak hanya berdampak pada produktivitas individu, tetapi juga pada performa tim dan organisasi secara keseluruhan.

Seperti yang dijelaskan oleh (Charli & Sopali, 2022), OCB tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga memperkuat ikatan sosial antar karyawan, yang mana hal ini menjadi salah satu atribut penting dalam pengembangan budaya kerja positif. Kuatnya ikatan sosial ini menciptakan solidaritas dan meningkatkan komunikasi antar anggota tim, yang dapat mempercepat penyelesaian tugas bersama. Lebih lanjut, (Dilla et al., 2023) menyatakan bahwa OCB dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti motivasi kerja dan keadilan organisasi yang kemudian berkontribusi dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi ekstra secara sukarela, sedangkan rasa keadilan dalam organisasi menciptakan lingkungan kerja yang sehat, di mana karyawan merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil.

Menurut (Harianto et al., 2023), terdapat hubungan erat antara keadilan organisasional dan kepercayaan yang mengarah pada peningkatan OCB, menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang adil dan suportif menjadi salah

satu kunci utama dalam mempromosikan perilaku ini. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dan percaya pada manajemen, mereka lebih cenderung menunjukkan perilaku positif seperti membantu rekan kerja atau bekerja di luar tanggung jawab utama mereka. Selain itu, kepemimpinan yang suportif dan komunikasi yang transparan turut memperkuat rasa memiliki dan loyalitas terhadap organisasi.

Berdasarkan pandangan ini, jelas bahwa OCB memainkan peran penting dalam menumbuhkan produktivitas dan kerja sama dalam sebuah organisasi. Selain berdampak pada hasil kerja yang lebih efektif, OCB juga menjadi dasar dalam membangun budaya kerja yang inklusif, kolaboratif, dan inovatif. Secara keseluruhan, keberadaan OCB di tempat kerja tidak hanya memperbaiki dinamika kerja tetapi juga berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi yang lebih luas. Dalam jangka panjang, organisasi yang mampu menumbuhkan OCB secara konsisten akan lebih adaptif terhadap perubahan dan memiliki daya saing yang lebih kuat di pasar.

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Ketika seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya mereka akan cenderung termotivasi untuk berkontribusi lebih kepada organisasi. Seperti dalam (Dilla, Parimita, & Suherdi, 2023) Kepuasan kerja meningkatkan keinginan karyawan untuk berkontribusi melebihi tugas yang diharapkan. Motivasi kerja yang tinggi, yang sebagian besar dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja, terbukti signifikan dalam meningkatkan perilaku OCB. Hal ini sejalan dengan temuan (Charli &

Sopali, 2022) bahwa dukungan organisasi yang dirasakan serta keadilan organisasi juga berperan sebagai penentu utama dalam mendorong perilaku ekstra-peran.

Dimensi kepuasan kerja meliputi kepuasan terhadap gaji, hubungan antar-rekan kerja, kesempatan pengembangan karier, dan lingkungan kerja. Ketika karyawan merasa puas dalam berbagai dimensi ini, mereka lebih cenderung menunjukkan OCB, seperti membantu rekan kerja, bersikap proaktif, dan menjaga lingkungan kerja yang positif. Kepuasan kerja juga berperan sebagai katalisator dalam meningkatkan komitmen organisasional yang memperkuat OCB (Rynaldi & Mas'ud, 2022). Komitmen afektif yang tinggi, sebagai salah satu dimensi komitmen organisasional, mendorong karyawan untuk berpartisipasi secara sukarela dalam kegiatan yang tidak termasuk dalam deskripsi kerja formal mereka (Permasih & Adriansyah, 2021). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung merasa lebih terikat secara emosional dengan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kontribusi mereka.

Studi empiris mendukung hubungan antara kepuasan kerja dan OCB. Penelitian (Pangestu Prayoga et al., 2023) menunjukkan bahwa di perusahaan seperti Dazzle Yogyakarta, kepuasan kerja yang tinggi berdampak langsung pada peningkatan perilaku OCB karyawan. Kepuasan kerja yang optimal menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan organisasi (Rulianti & Pardede, 2022). Karyawan yang merasa dihargai dan puas dengan kondisi kerja mereka cenderung menunjukkan perilaku kooperatif, mengambil

inisiatif untuk menyelesaikan masalah, serta menunjukkan loyalitas kepada organisasi.

Selain kepuasan kerja, salah satu faktor penting yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah komitmen organisasi, yaitu keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan seorang karyawan dengan organisasinya. Hubungan antara komitmen organisasi dan OCB dapat dijelaskan melalui tiga dimensi utama: afektif, normatif, dan berkelanjutan. Komitmen afektif mencerminkan ikatan emosional yang kuat terhadap organisasi, komitmen normatif berkaitan dengan rasa kewajiban untuk tetap bekerja di perusahaan, sementara komitmen berkelanjutan didasarkan pada pertimbangan biaya dan manfaat jika meninggalkan organisasi.

Penelitian (Rulianti & Pardede, 2022) menunjukkan bahwa komitmen afektif berperan signifikan dalam meningkatkan OCB, karena karyawan yang memiliki keterikatan emosional tinggi cenderung terdorong untuk membantu rekan kerja dan berkontribusi lebih besar bagi organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi tidak hanya menunjukkan dedikasi, tetapi juga secara sukarela melakukan tugas di luar tanggung jawab formal mereka. Selain itu, (Mustofa et al., 2022) menemukan bahwa komitmen yang kuat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perilaku pro-sosial seperti OCB, karena karyawan yang merasa terhubung secara emosional cenderung memprioritaskan keberhasilan tim dan organisasi.

Beberapa faktor yang mendorong komitmen organisasi mencakup keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi. (Permasih dan

Adriansyah, 2021) menegaskan bahwa ketiga faktor tersebut memperkuat keterikatan karyawan dengan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan OCB. Keadilan organisasi, terutama dalam hal distribusi penghargaan dan kesempatan, membentuk persepsi positif yang membuat karyawan merasa dihargai. Kepuasan kerja yang tinggi menciptakan suasana positif yang meningkatkan loyalitas, sementara budaya organisasi yang inklusif membangun nilai bersama yang memperkuat rasa memiliki. (Pangestu Prayoga et al., 2023) menambahkan bahwa ketika karyawan merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil, komitmen mereka meningkat, sehingga mendorong perilaku yang mendukung tujuan organisasi.

Memahami pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB memiliki implikasi penting bagi manajemen. Untuk membangun dan mempertahankan komitmen karyawan, organisasi perlu mengembangkan kebijakan yang mendorong keadilan organisasi, komunikasi terbuka, dan sistem penghargaan yang sesuai. (Charli dan Sopali, 2022) menekankan pentingnya dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*) dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung komitmen dan perilaku OCB. Dukungan ini dapat diwujudkan melalui program pengembangan karier, pengakuan atas pencapaian, serta keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Jika organisasi secara konsisten memberikan dukungan nyata kepada karyawan, mereka akan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi lebih, yang pada akhirnya akan

meningkatkan OCB dan mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Keadilan organisasi juga menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi terbentuknya perilaku ekstra peran karyawan atau yang dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Keadilan dalam konteks organisasi mencakup keadilan distributif, prosedural, dan interaksional yang secara langsung mempengaruhi persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja mereka. Penelitian oleh (Charli dan Sopali, 2022) menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki peran signifikan dalam meningkatkan OCB, terutama ketika karyawan merasa mendapatkan dukungan dan pengakuan yang adil dari perusahaan.

Dalam studi yang dilakukan oleh (Dilla et al., 2023), keadilan organisasi ditemukan memiliki korelasi positif dengan motivasi kerja yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan OCB di PT Rickindo. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dalam hal distribusi tugas dan penghargaan, mereka cenderung bersedia melakukan tindakan yang melebihi tanggung jawab formal mereka. Hal ini diperkuat oleh (Harianto et al., 2023) yang menekankan bahwa kepercayaan dan komitmen yang muncul dari keadilan organisasi memperkuat keinginan karyawan untuk menunjukkan perilaku yang mendukung tujuan organisasi secara sukarela.

Lebih lanjut, penelitian (Mustofa et al., 2022) menemukan bahwa keadilan organisasional yang baik tidak hanya mempengaruhi komitmen organisasi tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja yang menjadi faktor

penting dalam mendorong OCB. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Pangestu Prayoga et al., 2023) yang menyimpulkan bahwa keadilan dalam organisasi dan kepuasan kerja memberikan dampak sinergis terhadap peningkatan OCB di Dazzle Yogyakarta.

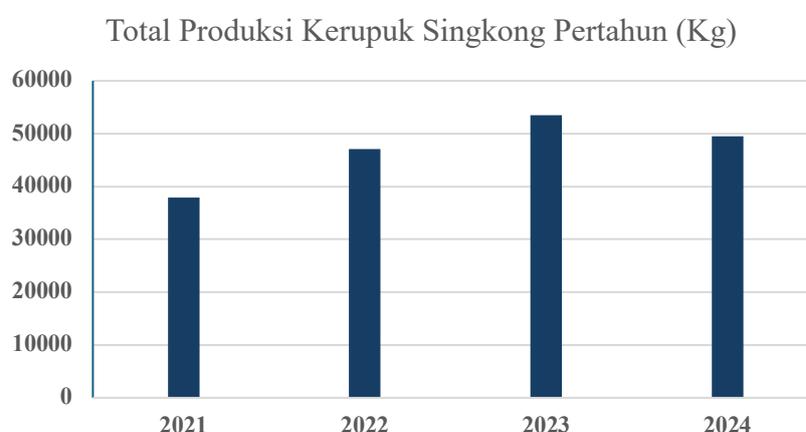
Permasih dan Adriansyah (2021) menekankan pentingnya keadilan organisasi dalam membangun komitmen afektif yang kuat pada karyawan, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk berperilaku secara proaktif demi kepentingan organisasi. Hal serupa diungkapkan oleh (Rulianti dan Pardede, 2022) yang menemukan bahwa budaya organisasi yang mendukung keadilan dapat meningkatkan tingkat OCB secara signifikan.

Keadilan organisasi juga berperan penting dalam menciptakan kepuasan kerja dan komitmen yang kuat di kalangan tenaga pengajar, seperti yang ditemukan oleh (Rynaldi dan Mas'ud, 2022). Mereka menunjukkan bahwa saat penerapan kebijakan *Work from Home (WFH)*, keadilan organisasi menjadi kunci dalam mempertahankan dan meningkatkan OCB tenaga pengajar Universitas Dian Nuswantoro.

Pada Objek penelitian ini, CV. Bintang Anugrah merupakan usaha rumahan yang memproduksi dan menjual kerupuk olahan singkong dengan nama merk "*Cassava*" yang didirikan oleh Arik Agustiani pada tahun 2005. Berlokasi di Jl. Panderman Raya No. 10, Wates, Kota Mojokerto. Berjalan sudah 20 tahun membuat CV. Bintang Anugrah semakin maju untuk sektor kerupuk olahan singkong. Berkembangnya CV. Bintang Anugrah tidak hanya

didukung oleh sistem dan mesin produksi saja, dibaliknya juga terdapat tenaga kerja yang menjadi pemimpin keberlangsungan produksi dan pemasarannya.

Berdasarkan data total produksi kerupuk singkong dari tahun 2021-2024 yang diperoleh dari CV. Bintang Anugrah, ditemukan fenomena adanya penurunan jumlah produksi. Berikut ini merupakan data total produksi kerupuk singkong CV. Bintang Anugrah,



Grafik 1.1 Total Produksi Tahun 2021- 2024 CV. Bintang Anugrah

Sumber : Data CV. Bintang Anugrah (2025)

Dilihat dari grafik 1.1 di atas, dari tahun 2021-2023 terjadi peningkatan total produksi kerupuk singkong. Pada 2021 total produksi kerupuk singkong yang dihasilkan CV. Bintang Anugrah sebesar 37.875 kg. Sedangkan pada tahun 2022 terdapat peningkatan total produksi kerupuk singkong sebesar 47.090 kg. Pada tahun 2023 menunjukkan angka paling besar dengan total produksi sebesar 53.485 Kg. Namun pada tahun 2024 terlihat terjadi penurunan sekitar 3.945 kg dengan total produksi sebesar 49.540 Kg. Selain melakukan observasi pada data perusahaan peneliti juga melakukan wawancara tidak

terstruktur kepada salah satu karyawan, hasilnya kurangnya inisiatif karyawan untuk saling membantu, enggan bekerja lebih dari tugas pokok, dan menurunnya kemauan berkontribusi untuk organisasi. Temuan ini dapat menjadi indikasi adanya masalah pada *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada CV. Bintang Anugrah, penulis memutuskan untuk meneliti lebih dalam mengenai apakah terdapat Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Dengan demikian, penulis tertarik untuk melakukan penelitian kepada karyawan CV. Bintang Anugrah dengan mengangkat judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Studi kasus pada karyawan Kerupuk Cassava CV. Bintang Anugrah)”**

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang di atas dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di CV. Bintang Anugrah?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh secara parsial terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di CV. Bintang Anugrah?
3. Apakah keadilan organisasi berpengaruh secara parsial terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di CV. Bintang Anugrah?
4. Apakah kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keadilan organisasi

berpengaruh secara simultan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di CV. Bintang Anugrah?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja secara parsial terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di CV. Bintang Anugrah
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi secara parsial terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* CV. Bintang Anugrah
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi secara parsial terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di CV. Bintang Anugrah
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keadilan organisasi secara parsial terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di CV. Bintang Anugrah

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan melakukan penelitian ini, peneliti mengharapkan dapat memberikan manfaat yang relevan kepada berbagai pihak yang membutuhkan.

Adapun manfaat yang diharapkan penulis antara lain:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya serta menambah sumber rujukan bagi peneliti yang tertarik pada bidang yang sama.

2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan tentang pentingnya kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta keadilan organisasi dalam memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam meningkatkan kinerja karyawan