

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Setiap perusahaan pasti memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya. Sumber daya tersebut terdiri dari sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya manusia, sumber daya ilmu pengetahuan dan sumber daya teknologi. Diantara sumber daya tersebut sumber daya yang terpenting adalah sumber daya manusia (SDM), karena sumber daya ini mampu menggerakkan sumber daya yang lain. Sumber daya manusia (SDM) merupakan sumber daya yang digunakan untuk menjadi penggerak guna mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset dan berperang sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas perusahaan, sehingga harus dikelola baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Tanpa adanya sumber daya manusia (SDM), maka sumber daya lainnya menjadi tidak berarti. Menurut Ajabar (2020 : 4) sumber daya manusia merupakan kunci pokok bagi organisasi dalam menjalankan tujuannya. Sutrisno (2016:6) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Tujuan organisasi akan tercapai dengan lebih baik jika SDM yang ada di organisasi berkualitas. Kualitas sumber daya manusia adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada bekal pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang cukup memadai (Widodo, 2001 dalam Afrianti, 2011).

Apabila sebuah perusahaan memiliki banyak karyawan yang berkualitas, hal itu akan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya demi kelangsungan dan peningkatan kinerja, pendapatan dan keuntungan organisasi. Oleh karena itulah sebaiknya perusahaan berupaya untuk meningkatkan kualitas karyawan yang dimilikinya dengan memberikan berbagai pelatihan yang di butuhkan untuk memperlancar pekerjaan mereka.

Puspita Warna Kebumen adalah perusahaan yang bergerak pada bidang percetakan dan digital printing. Puspita Warna Kebumen merupakan perusahaan percetakan dan digital printing yang telah mengukir reputasi baik di Kab. Kebumen. Sejak didirikan, Percetakan Puspita Warna telah mengalami pertumbuhan yang pesat. Mereka memiliki fasilitas produksi yang modern dan dilengkapi dengan peralatan cetak terbaru, sehingga dapat menjaga kualitas cetakan yang tinggi dan memenuhi permintaan pelanggan dengan tepat. Percetakan Puspita Warna Kebumen menawarkan berbagai layanan cetak seperti buku, majalah, brosur, pamflet, kartu nama, undangan dan banyak lagi. Puspita Warna mampu menghasilkan cetakan berkualitas tinggi menggunakan mesin-mesin canggih dan bahan baku terbaik. Alamat Percetakan Puspita Warna Kebumen di Jl. K.H. Hasyim Asy'ari No.24, Panjer, Kec. Kebumen, Kabupaten Kebumen, Jawa Tengah 54312 dengan jam buka pelayanan mulai dari pukul 08.00 – 17.00 WIB.

Keberhasilan suatu organisasi juga bergantung pada kinerja tim di dalam organisasi dan ketrampilan yang dimiliki anggotanya yang bekerja di Puspita Warna Kebumen. Penelitian sebelumnya menjelaskan untuk meningkatkan

pemanfaatan sumber daya organisasi diperlukan adanya perilaku *organizational citizenship behaviour*. Peningkatan pemanfaatan SDM penting untuk meningkatkan produktivitas, kinerja dan kemampuan dalam memenuhi perubahan lingkungan. Perilaku *organizational citizenship behaviour* mendorong berfungsinya organisasi secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi yang dilakukan oleh karyawan adanya perilaku *Organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan kinerja organisasi, karena perilaku *Organizational citizenship behavior* merupakan peran ganda karyawan pada sebuah perusahaan yang dengan mengerjakan pekerjaannya dengan suka rela. Perilaku *Organizational citizenship behavior* karyawan juga bisa disebut dengan interaksi sosial pada anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisian antar karyawan pada organisasi dan meningkatkan efisiensi. *Organizational citizenship behavior* didefinisikan sebagai perilaku kerja yang melebihi persyaratan pekerjaan resmi. Perilaku ini tidak secara langsung dinilai untuk menambah kompensasi, dan berkontribusi pada efektivitas organisasi (Podsakoff et al., 2000). Perusahaan yang mempunyai karyawan dengan perilaku *organizational citizenship behavior* yang baik akan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan lain (Robbins & Judge dalam Suzana, 2017).

Menurut Organ dalam Napitupulu (2018) *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku individu yang bebas yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. Dengan kata lain *organizational*

citizenship behavior adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal. Pendapat lain mengenai pengertian *organizational citizenship behavior* dikemukakan oleh Kumar dalam Ukkas dan Latif (2017) yang menjelaskan bahwa *organizational citizenship behaviour* sebagai perilaku individu yang memberikan kontribusi pada terciptanya efektifitas organisasi dan tidak berkaitan langsung dengan sistem *reward* organisasi. Shweta dan Srirang dalam Rianto (2017) menyatakan *organizational citizenship behavior* ditandai dengan usaha dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan pegawai yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun. Sebelum karyawan melakukan suatu perilaku, tentunya ada penyebab mengapa mereka rela melakukan hal tersebut. Wirawan dalam Analia dan Veneta (2018) menjelaskan bahwa setidaknya terdapat sepuluh faktor yang dapat mempengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior*, Seperti : Kepribadian, Budaya organisasi, Iklim organisasi, Kepuasan kerja, Komitmen organisasi, Kepemimpinan transformasional atau servant leadership, Tanggung jawab sosial, Umur, Keterlibatan kerja, Keadilan organisasi.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti perilaku *organizational citizenship behavior* telah di wujudkan oleh karyawan Puspita Warna Kebumen di setiap lingkup ruang kerja. Setiap karyawan di perusahaan mengisi jabatan atau posisi job description masing-masing. Pada kenyataannya, tidak semua karyawan mampu bekerja dalam tim, karena

memerlukan kemampuan karyawan untuk berkomunikasi secara terbuka dan jujur, membagi informasi dan bekerja sama dengan orang lain. Kebiasaan individualistik merupakan salah satu faktor yang menyebabkan seseorang sulit untuk bekerja di dalam organisasi. Perilaku *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang dipandang perlu untuk dikembangkan dalam menciptakan individu yang dapat bekerja sama dengan rekan kerjanya. Hal ini menunjukkan bahwa masih kurangnya perilaku *organizational citizenship behaviour* sesama karyawan dengan karyawan di perusahaan Puspita Warna, perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan di Puspita Warna Kebumen kurang baik. Hal ini dilihat dengan kurang adanya rasa saling membantu antar karyawan, walaupun dengan bidang yang berbeda. Karyawan pada Puspita Warna Kebumen seringkali jarang terlihat membantu teman ketika sedang ada pekerjaan yang berlebihan. Karyawan Puspita Warna Kebumen hanya mementingkan pekerjaannya sendiri dan menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya sendiri tidak bisa membantu temannya ketika sedang ada pekerjaan yang berlebihan. Hal tersebut yang membuat antar karyawan kurang toleransi dan saling membantu sesama karyawan walaupun dengan bidang yang berbeda. Tetapi karyawan Puspita Warna Kebumen mempunyai rasa kekeluargaan yang baik sesama karyawan, kepuasan kerjanya baik dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya karyawan ketika temannya sedang banyak pekerjaan diluar dari jam kerja karyawan tersebut, karyawan lainnya terlihat jarang membantu sesama karyawan walaupun dengan bidang pekerjaan yang

berbeda. Hal tersebut penting untuk membangun perilaku *organizational citizenship behavior* yang baik pada karyawan. Perilaku *organizational citizenship behavior* sesama karyawan memberikan motivasi agar karyawan dapat selalu meningkatkan kinerja guna meningkatkan produktifitas sesama karyawan pada Puspita Warna Kebumen. Salah satu yang diduga mempengaruhi OCB adalah kepemimpinan etis. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Darwan Ali, Iswanti (2023) yang menerangkan bahwa Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational citizenship Behavior*.

Kepemimpinan etis merupakan unsur terpenting dalam pencapaian tujuan perusahaan. *Ethical Leadership* merupakan cara pemimpin memimpin perusahaan sesuai dengan norma, bersikap tegas, serta mampu memberikan standar etis yang jelas dengan regulasi terhadap perilaku etis untuk para pengikut, sehingga dalam hal pengambilan keputusan dan menciptakan proses observasi untuk pengikut, mereka berpegang teguh dalam hal tersebut (Brown et al., 2005). *Ethical leadership* didefinisikan sebagai perilaku secara normatif yang ditunjukkan melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan mempromosikan perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, dukungan, dan pengambilan keputusan (Brown et al., 2005). *Ethical Leadership* adalah cara pemimpin mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara menerapkan prinsip-prinsip, keyakinan dan nilai-nilai dari yang benar dan salah sebagai dasar perilaku karyawan di dalam organisasi tersebut (Al-Sharafi & Rajjani, 2013).

Karyawan meniru dan belajar tentang nilai-nilai etis dalam organisasi dari seorang pemimpin. Semakin pemimpin menunjukkan nilai-nilai etis yang diarahkan dalam sebuah tindakan, maka karyawan akan semakin percaya dan semakin besar rasa hormat karyawan terhadap pemimpin. *Ethical Leadership* adalah suatu proses pemimpin mempengaruhi karyawan melalui nilai-nilai, prinsip-prinsip serta keyakinan sesuai dengan apa yang diterima karyawan dalam organisasi melalui tindakan pemimpin tersebut (Bubble, 2013). Perilaku etis merupakan bagian dari kepemimpinan serta pengembangan etika yang mempunyai peranan penting demi kemajuan suatu individu pemimpin dan memberikan pelayanan sebagai pemandu yang etis untuk pengikutnya (Binawa, 2015). *Ethical Leadership* merupakan cara seseorang untuk melakukan tindakan dan mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang etis, serta menjadikannya sebagai landasan atau dasar dalam hal tersebut (Gea, 2014). Cara pemimpin untuk mempengaruhi perilaku etis terhadap orang lain merupakan kunci karakteristik utama kepemimpinan etis (Yukl, 2017).

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan di Puspita Warna Kebumen. Pemimpin Puspita Warna Kebumen selalu menghormati dan menyayangi karyawannya. Pemimpin ketika sedang ada permasalahan selalu memecahkan masalah dengan rendah hati. Pemimpin dalam memecahkan permasalahan selalu mengutamakan proses dialogis dengan karyawan. Pemimpin Puspita Warna Kebumen menyadari dari kesalahan dan berusaha memperbaiki supaya hubungan pemimpin dengan karyawannya selalu

berlangsung baik. Pemimpin selalu mengedepankan sifat jujur terhadap karyawannya. Tidak hanya faktor *Ethical Leadership* saja yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, ada faktor lain yang juga dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* karyawan salah satunya *psychological contract*. Hal ini sesuai dengan penelitian ini berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nofrisya Gunanda, (2023) yang berkaitan dengan ini untuk mendukung pernyataan ini.

Psychological contract memiliki pengertian singkat sebagai kontrak tidak tertulis antara karyawan dengan perusahaan, kontrak ini berisi harapan dari karyawan dan juga harapan dari perusahaan. Menurut Robbins & Judge (2017:319), *psychological contract* adalah “an unwritten agreement that sets out what management expects from an employee and vice versa”. Menurut Santi et.al (2018:92), *psychological contract* adalah kesepakatan seseorang dan organisasi tentang harapan kedua belah pihak dalam pelaksanaan kewajibannya masing-masing. Menurut Rosita (2020:13), *psychological contract* merupakan harapan tidak tertulis yang terbentuk dari janji-janji yang diberikan secara implisit dalam suatu hubungan kerja. *Psychological contract* dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap perusahaan, karena *psychological contract* lebih dari sekedar kontrak kerja tertulis. *Psychological contract* merupakan harapan karyawan dan perusahaan sebagai pendamping kontrak kerja resmi. Ketika *psychological contract* bernilai positif maka akan menciptakan kepuasan kerja, komitmen, dan loyalitas kerja karyawan (Oktaviani & Fauziah, 2017). *Psychological contract* memiliki

pengertian singkat sebagai kontrak tidak tertulis antara karyawan dengan perusahaan, kontrak ini berisi harapan dari karyawan dan juga harapan dari perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan Puspita Warna Kebumen tentang *psychological contract* di perusahaan tersebut, masih kurang baik. Hal ini dibuktikan dengan masih kurangnya kontrak tidak tertulis antara karyawan dengan perusahaan. Padahal *psychological contract* tersebut yang dapat memberikan harapan dari karyawan Puspita Warna Kebumen dan juga harapan dari perusahaan. Jika *psychological contract* pada karyawan Puspita Warna Kebumen sudah baik pasti dapat menciptakan kepuasan kerja, komitmen pada organisasi dan loyalitas kerja karyawan. Ketika adanya *psychological contract* yang baik karyawan merasa ada kenyamanan dan rasa aman di lingkungan kerjanya. Tidak hanya faktor *psychological contract* saja yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behaviour*, ada faktor lain yang juga dapat mempengaruhi *organizational citizenship behaviour* pada karyawan salah satunya adalah *workplace friendship*. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Zulaehah (2023) yang berhasil membuktikan bahwa *workplace friendship* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Workplace friendship menurut Dotan (2007) mengemukakan ketika karyawan memiliki teman yang dapat dipercaya di tempat kerja, mereka dapat memperoleh bantuan atau saran dari rekan kerja tempat mereka dan karenanya, memperoleh perasaan aman, nyaman, dan puas dengan pekerjaan mereka di

tempat kerja. Persahabatan ditempat kerja akan membantu meningkatkan pekerjaan karyawan. Pentingnya persahabatan ditempat kerja dapat membantu kinerja organisasi (Mao & Hsieh, 2017). Hubungan sosial informal ditempat kerja menawarkan banyak manfaat bagi individu, seperti memberikan dukungan instrumental dan emosional, mendorong pengembangan identitas positif dan sosialisasi dan membantu karyawan untuk berkembang (Colbert, Bono, & Purvanova, 2016). Persahabatan juga dapat menguntungkan tim dan organisasi secara keseluruhan dengan memfasilitasi kerja sama dan kohesi, mendorong kreatifitas dan inovasi (Lu et al, 2017).

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan Puspita Warna Kebumen diketahui bahwa disana *workplace friendship* masih rendah. Hal ini dibuktikan dengan adanya masih kurangnya hubungan yang baik di tempat kerja. Karyawan masih sering kali tidak membantu sesama karyawan jika temannya menemui masalah dalam pekerjaan. Tetapi karyawan Puspita Warna kebumen merasa puas bekerja karena memiliki rasa kekeluargaan yang terbangun antar sesama karyawan. Perilaku tersebut yang menghubungkan dengan adanya *workplace friendship* pada perusahaan tersebut. Dengan adanya persahabatan kerja akan dapat membantu karyawan di Perusahaan menimbulkan emosi yang positif yang pada akhirnya mendorong individu untuk terlibat dalam *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH *ETHICAL LEADERSHIP, PSYCHOLOGICAL CONTRACT, WORKPLACE FRIENDSHIP***

TERHADAP *Organizational citizenship behavior* (OCB) KARYAWAN PADA PUSPITA WARNA KEBUMEN.

1.2 Rumusan Masalah

Terkait fenomena dalam penelitian ini tentang *Organizational citizenship behavior* karyawan pada Puspita Warna Kebumen memiliki *Organizational citizenship behavior* yang kurang baik. Hal tersebut dapat dilihat di lapangan bahwa karyawan sering kali tidak membantu temannya ketika sedang dalam permasalahan pekerjaan. Perilaku *organizational citizenship behaviour* diduga dipengaruhi oleh *Ethical Ledeanship*. Hal ini sesyai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Darwan Ali, Iswanti (2023) yang berhasil membuktikan bahwa Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Selain diduga dipengaruhi oleh *Ethical Ledeanship*, *Organizational Citizenship Behavior* juga diduga dipengaruhi oleh *Workplace friendship*. Hal ini didasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Deayu Putri, (2021) yang berhasil membuktikan bahwa *Workplace friendship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Selanjutnya *Organizational Citizenship Behavior* diduga dipengaruhi oleh *Psychological contract*. Hal ini didasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Devy Sofyanty, (2017) yang berhasil membuktikan bahwa *Psychological contract* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan uraian fenomena latar belakang masalah diatas, maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational citizenship behavior* pada karyawan Puspita Warna Kebumen?
2. Apakah *Psychological contract* berpengaruh positif terhadap *Organizational citizenship behavior* pada karyawan Puspita Warna Kebumen?
3. Apakah *Workplace friendship* berpengaruh positif terhadap *Organizational citizenship behavior* pada karyawan Puspita Warna Kebumen?
4. Apakah *Ethical Leadership*, *Psychological contract* dan *Workplace friendship* berpengaruh positif terhadap *Organizational citizenship behavior* pada karyawan Puspita Warna Kebumen?

1.3 Batasan Masalah

Guna menghindari perluasan masalah, dalam penelitian ini, penulis membatasi masalah sebagai berikut:

1. *Organizational citizenship behavior* (OCB)

Menurut Organ dalam Napitupulu (2018) *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku individu yang bebas yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi.

Organizational Citizenship Behavior dalam penelitian ini dibatasi pada indikator menurut Organ dalam Sugianingrat et.al (2021:47) antara lain: Mementingkan kepentingan orang lain (*Altruism*), Moral kemasyarakatan (*civic virtue*), Kesopanan (*courtesy*), Sifat sportif (*sportsmanship*), dan Kesungguhan hati (*conscientiousness*).

2. *Ethical Leadership*

Ethical Leadership merupakan cara pemimpin memimpin perusahaan sesuai dengan norma, bersikap tegas, serta mampu memberikan standar etis yang jelas dengan regulasi terhadap perilaku etis untuk para pengikut, sehingga dalam hal pengambilan keputusan dan menciptakan proses observasi untuk pengikut, mereka berpegang teguh dalam hal tersebut (Brown et al., 2005).

Ethical Leadership dalam penelitian ini dibatasi pada indikator menurut Brown et al., (2005) dalam Sumarjaya dan Supartha (2017) antara lain : Menjaga perasaan orang lain, Memecahkan masalah dengan rendah hati, Menghindari pemaksaan kehendak tetapi menghargai pendapat orang lain, Mengutamakan proses dialogis dalam memecahkan masalah, Menyadari dari kesalahan dan berusaha memperbaiki, mengedepankan sikap jujur.

3. *Psychological Contract*

Psychological contract merupakan harapan karyawan dan perusahaan sebagai pendamping kontrak kerja resmi. Ketika *Psychological contract* bernilai positif maka akan menciptakan kepuasan kerja, komitmen, dan loyalitas kerja karyawan (Oktaviani & Fauziah, 2017).

Psychological contract dalam penelitian ini dibatasi pada indikator menurut Rosita (2020:28) antara lain : kesempatan pengembangan diri

karyawan, kenyamanan di lingkungan kerja, pekerjaan yang menantang, dan remunerasi yang sesuai beban kerja.

4. *Workplace friendship*

Menurut Dotan (2007) mengemukakan ketika karyawan memiliki teman yang dapat dipercaya di tempat kerja, mereka dapat memperoleh bantuan atau saran dari rekan kerja tempat mereka dan karenanya, memperoleh perasaan aman, nyaman, dan puas dengan pekerjaan mereka di tempat kerja.

Workplace friendship dalam penelitian ini dibatasi pada indikator menurut Nielsen (2000) antara lain : Mengenal rekan kerja, Bekerja secara kolektif, Bebas berkomunikasi, Dukungan organisasi, Hubungan erat, Toleransi.

1.4 Tujuan Penelitian

Selaras dengan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Organizational citizenship behavior* pada karyawan Puspita Warna Kebumen.
2. Penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh *Psychological contract* terhadap *Organizational citizenship behavior* pada karyawan Puspita Warna Kebumen.

3. Penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh *Workplace friendship* terhadap *Organizational citizenship behavior* pada karyawan Puspita Warna Kebumen.
4. Penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh simultan dari *Ethical Leadership*, *Psychological Contract*, dan *Workplace friendship* terhadap *Organizational citizenship behavior* pada karyawan Puspita Warna Kebumen.

1.5 Manfaat Penelitian

Banyak manfaat yang diharapkan dari penelitian ini, meliputi manfaat praktis dan manfaat teoritis.

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi pimpinan di Puspita Warna Kebumen berkaitan dengan pentingnya *Organizational citizenship behavior* karyawan yang dipengaruhi oleh *Ethical Leadership*, *Psychological Contract*, dan *Workplace friendship* terhadap *Organizational citizenship behavior* pada karyawan Puspita Warna Kebumen.

2. Manfaat Teoretis

Bagi pembaca, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan pengetahuan secara umum tentang manajemen sumber daya manusia terkait masalah pengaruh *Ethical Leadership*, *Psychological Contract*, dan *Workplace Friendship* terhadap *Organizational citizenship*

behavior pada karyawan Puspita Warna Kebumen. Selain itu hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya.

