

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Keberhasilan organisasi sangat ditentukan pada manajemen sumber daya manusia yang baik. Hal ini harus menjadi prioritas utama organisasi untuk meningkatkan kinerja anggota organisasi. Kinerja anggota merupakan faktor yang penting dalam kelangsungan suatu organisasi, hal ini dikarenakan baik atau tidaknya kinerja seorang anggota organisasi berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi selanjutnya. Oleh karena itu, penting bagi karyawan untuk mengembangkan *extra-role behavior* yang salah satunya adalah *Organizational citizenship behavior* (Uttunggadewi & Indrawati, 2019).

PT. Suka Fajar Ltd cabang Payakumbuh adalah perusahaan yang bergerak dibidang otomotif yang menjual kendaraan yang bermerk Mitsubishi yang saat memperkerjaan sebanyak 56 orang karyawan dengan 2 cabang kantor di Payakumbuh. Karyawan yang bekerja di PT. Suka Fajar Ltd cabang Payakumbuh harus mempunyai kualitas sehingga dalam melaksanakan kerja dapat mendukung perkembangan perusahaan, sebab, apabila sumber daya tidak berkualitas maka dapat mengakibatkan tidak berjalannya proses operasional perusahaan tersebut bahkan bisa hancur.

Di bawah ini diberikan tabel pencapaian kinerja karyawan pada PT. Suka Fajar Ltd Payakumbuh yang diukur dengan jumlah penjualan mobil selama tahun 2021.

**Tabel 1.1**  
**Pencapaian Penjualan PT. Suka Fajar Ltd Payakumbuh Tahun 2022**

No	Bulan	Target	Realisasi	Keterangan
1	Januari	100%	60%	Tidak Tercapai
2	Februari	100%	75%	Tidak Tercapai
3	Maret	100%	70%	Tidak Tercapai
4	April	100%	90%	Tidak Tercapai
5	Mei	100%	85%	Tidak Tercapai
6	Juni	100%	80%	Tidak Tercapai
7	Juli	100%	80%	Tidak Tercapai
8	Agustus	100%	70%	Tidak Tercapai
9	September	100%	75%	Tidak Tercapai
10	Oktober	100%	80%	Tidak Tercapai
11	Nopember	100%	75%	Tidak Tercapai
12	Desember	100%	70%	Tidak Tercapai

**Sumber : PT. Suka Fajar Ltd Payakumbuh (2023)**

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwasanya target penjualan yang pada PT. Suka Fajar Ltd Payakumbuh selama tahun 2022 tidak pernah tercapai. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan dari PT. Suka Fajar Ltd Payakumbuh masih kurang maksimal, selain itu perilaku saling membantu sesama karyawan sebagai faktor utama dari OCB juga masih belum berjalan dengan baik.

Fenomena yang terjadi saat ini adalah PT. Suka Fajar Payakumbuh berdasarkan kondisi perusahaan melalui pengamatan langsung diperoleh bahwa masih banyaknya karyawan yang mempunyai kinerja yang tidak sesuai dengan harapan. Hal ini dapat dilihat dari hasil penilaian yang dilakukan oleh pihak PT. Suka Fajar Payakumbuh terhadap para karyawan. Penilaian Kinerja pada PT. Suka Fajar Payakumbuh menggunakan cara penilaian kinerja Penilaian Karya Karyawan PKP dengan metode *Contingency Appraisal System* yaitu penilaian kinerja karyawan dengan mengkombinasikan dari beberapa unsur yang meliputi karakter, sifat, tingkah laku, dan hasil kerja karyawan yang tentunya

berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan. skor untuk masing-masing penilaian meliputi attitude 30% penyelesaian tugas 40% dan kehadiran 30%. Penilaian kinerja karyawan dilakukan setiap tahun sekali dan hasil dari penilaian karyawan tersebut dikategorikan menjadi 5 kategori yang meliputi istimewa skor 5, lebih baik skor 4, baik skor 3, perlu perbaikan skor 2 dan buruk skor 1. Rata-rata karyawan mendapatkan penilaian baik, dan lebih baik yang mencerminkan bahwa penilaian belum sesuai dengan apa yang diharapkan yaitu mendapat penilaian atau predikat istimewa.

**Tabel 1.1**  
**Data Perbandingan Penilaian Kinerja dari tahun 2021-2022 di PT. Suka Fajar Payakumbuh**

Tahun	Penilaian kerja	Target persentase	Persentase	Skor
2021	Attitude	30%	25%	4
	Penyelesaian tugas	40%	20%	2
	Kehadiran	30%	25%	4
2022	Attitude	30%	15%	2
	Penyelesaian tugas	40%	20%	2
	Kehadiran	30%	15%	2

Sumber : PT. Suka Fajar Payakumbuh

Dari tabel 1.1 diatas, diketahui bahwa penilaian kinerja di tahun 2021-2022 pada PT. Suka Fajar Payakumbuh Paiti belum sesuai dengan target persentase perusahaan sehingga persentase penilaian kinerja masih belum sesuai dengan apa yang diharapkan. Hal ini mempresentasikan bahwa telah terjadi penurunan terhadap kinerja karyawan di PT. Suka Fajar Payakumbuh. Berdasarkan uraian diatas, timbul pemikiran bahwa penilaian kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk diimplementasikan dalam kehidupan berorganisasi, khususnya organisasi Perusahaan. Oleh karna itu diperlukan upaya-upaya untuk meningkatkan proses pengembangan karyawan.

Pengembangan karir sebagai kegiatan dari Sumber Daya Manusia SDM pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kompetensi terhadap kinerja karyawan dan hubungan antara organisasi dan karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik untuk menentukan kelayakan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

(Robbins & Coulter, 2018) berpendapat bahwa keberhasilan organisasi sangat ditentukan pada manajemen sumber daya manusia yang baik. Hal ini harus menjadi prioritas utama organisasi untuk meningkatkan kinerja anggota organisasi. Kinerja anggota merupakan faktor yang penting dalam kelangsungan suatu organisasi, hal ini dikarenakan baik atau tidaknya kinerja seorang anggota organisasi berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi selanjutnya. Oleh karena itu, penting bagi karyawan untuk mengembangkan *extra-role behavior* yang salah satunya adalah *Organizational citizenship behavior*.

Menurut (Wijaya, 2018) *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Adanya perilaku tersebut diharapkan mampu membuat perusahaan lebih efektif. Organisasi yang efektif membutuhkan *Organizational citizenship behavior* sehingga karyawan dituntut untuk bekerja tidak hanya pada apa yang menjadi tugasnya (*in-role*) tapi juga mampu dan mau bekerja di luar tugas pokoknya (*extra- role*) tidak secara langsung mendapatkan kompensasi pada sistem penghargaan atau penggajian formal. Perilaku *Organizational citizenship behavior* cenderung melihat karyawan sebagai makhluk sosial, dibandingkan

sebagai makhluk individu yang mementingkan diri sendiri. Sebagai makhluk sosial, karyawan mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada karyawan lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik (Marhamah, 2018).

Ada banyak faktor yang mempengaruhi OCB, salah satunya adalah *leader member exchange*. *Leader member exchange* didasarkan pada hubungan timbal balik antara karyawan dan pemimpin. *Leader member exchange* dianggap sebagai pertukaran sosial kepercayaan, ide dan kewajiban. Menurut ((Busro, 2018)), *leader member exchange* adalah perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, menghormati keterampilan para pemimpin dan pengetahuan, kesetiaan kepada satu sama lain, dan menyukai satu sama lain dapat berkontribusi untuk pengembangan LMX. Sistem kepemimpinan Leader Member Exchange dalam penerapannya dapat menghasilkan feedback antar individu tanpa terpengaruh batas atau strata sosial. Pemimpin dan karyawan dapat berkomunikasi tanpa memandang senioritas dan jabatan sehingga dapat berdampak positif terhadap OCB.

Penelitian mengenai pengaruh *leader member exchange* pernah dilakukan oleh (Khairunnisa, 2020) dan (Ginting et al., 2021) yang menemukan hasil bahwa *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap OCB. Selain itu penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Suci et al., 2021) juga menemukan bahwa *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap OCB. Karyawan yang merasa bahwa adanya kepemimpinan yang baik dalam perusahaan, maka akan

mendorong karyawan tersebut untuk meningkatkan perilaku OCB dalam perusahaan.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi OCB adalah *emotional intelligence* atau kecerdasan emosional. Menurut (**Goleman, 2017**), kecerdasan emosional merupakan kemampuan seseorang untuk mengelolah emosinya dan menggerakkan emosinya kearah yang benar. Kecerdasan emosional sebagai kemampuan lebih yang dimiliki seseorang dalam memotivasi diri, ketahanan dalam menghadapi kegagalan, mendalikan emosi, dan menunda kepuasan serta mengatur keadaan jiwa dan mengendalikan perasaan ssecara mendalam sehingga dapat membantuu emosi dan intelektual. Dengan kecerdasan emosinya pada emosi yang tepat, memilih kepuasan dan mengatur suasana hati.

OCB dapat dipengaruhi oleh kecerdasan emosional yang dimiliki para karyawan itu sendiri, sehingga ada pengaruh timbal balik antara kecerdasan emosi dan OCB. Seperti yang dikutip dari (**Organ, 2019**), bahwa kecerdasan emosional merupakan istilah yang belum lama dikenal baik di dunia psikologi dan sosial pada umumnya. Sebagai sandingan IQ (*Intelligence Quotient*), aspek terpenting EI berada pada mental dan emosi. Topik tentang EI menjadi ramai dibicarakan oleh masyarakat luas setelah terbitnya buku karya Daniel Goleman pada tahun 1995 yang berjudul EI (*EmotionalIntelligence*).

Penelitian mengenai pengaruh kecerdasan emosional telah banyak dilakukan, diantaranya dilakukan oleh **Hutagaol & Butarbutar, 2021** dan **Kumari et al., 2022** yang menemukan hasil bahwa kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap OCB. Karyawan yang mampu meningkatkan

kecerdasan emosionalnya, maka akan meningkatkan perilaku OCB dalam perusahaan.

Untuk membedakan dengan penelitian terdahulu, maka mendorong penulis untuk menambahkan *employee engagement* sebagai variabel mediasi hubungan antara pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, yang nantinya variabel ini dapat melihat hubungan secara langsung dan tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen dalam penelitian ini.

Menurut (Wijaya, 2018), *employee engagement* adalah perasaan emosional karyawan terhadap organisasi dan tindakan yang mereka ambil untuk memastikan organisasi berhasil; karyawan yang sudah terikat terhadap perusahaan menunjukkan kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas, dan fokus terhadap hasil. *Employee engagement* adalah komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan sangat penting, karena rasa keterikatan *engaged* yang dibangun karyawan dengan perusahaan tempatnya bekerja merupakan hal yang penting. *Sense of belonging* keduanya juga dapat memberikan feedback pada manajemen dan loyalitas pada perusahaan. Keterikatan yang sengaja dibangun ini senantiasa menciptakan kekritisian yang positif pada karyawannya.

Berdasarkan fenomena latar belakang dan juga penelitian terdahulu di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh *Leader member exchange* dan *Emotional Intelligence* terhadap *Organizational citizenship behavior* dengan *Employee Engagement* sebagai Intervening pada PT Suka Fajar Payakumbuh.**

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Organisasi yang efektif membutuhkan *Organizational citizenship behavior* sehingga karyawan dituntut untuk bekerja tidak hanya pada apa yang menjadi tugasnya (*in-role*) tapi juga mampu dan mau bekerja di luar tugas pokoknya (*extra- role*) tidak secara langsung mendapatkan kompensasi pada sistem penghargaan atau penggajian formal.
2. Perilaku *Organizational citizenship behavior* cenderung melihat karyawan sebagai makhluk sosial, dibandingkan sebagai makhluk individu yang mementingkan diri sendiri..
3. Organisasi perlu mengetahui penyebab munculnya OCB para pegawai di organisasi dan mengetahui seberapa besar perilaku tersebut dimiliki masingmasing pegawai.
4. Tingkat OCB pegawai tentunya tidak lepas dari peran pemimpin yang dapat membentuk pengikutnya untuk menerapkan OCB dalam kehidupan berorganisasi.
5. *Leader member exchange* yang kurang efektif membuat karyawan tidak dapat berkomunikasi tanpa memandang senioritas dan jabatan sehingga dapat berdampak negatif terhadap kinerja pegawai.
6. Rendahnya kepedulian antar sesama rekan kerja, menyebabkan kurang harmonisnya hubungan kerja yang terjalin sehingga menyebabkan kinerja karyawan menurun.



7. Hubungan harmonis sesama karyawan terjalin hanya dalam bentuk formalitas semata dalam perusahaan.
8. Keberhasilan perusahaan tidak dapat dicapai hanya dengan menerapkan strategi bisnis tetapi harus didukung sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan.
9. Sumber daya manusia dianggap sebagai suatu kekuatan yang kompleks dimana kinerja karyawan memberikan dampak kepada perusahaan secara langsung, jika kinerja karyawan buruk maka akan berdampak buruk pula untuk perusahaan.
10. Adanya pengaruh timbal balik antara kecerdasan emosi dan OCB.

### **1.3 Batasan Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini dibatasi dengan pengaruh *leader member exchange* dan *emotional intelligence* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai intervening pada PT Suka Fajar Payakumbuh..

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* terhadap *employee engagement* pada PT Suka Fajar Payakumbuh?
2. Bagaimana pengaruh *emotional intelligence* terhadap *employee engagement* pada PT Suka Fajar Payakumbuh?

3. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT Suka Fajar Payakumbuh?
4. Bagaimana pengaruh *emotional intelligence* terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT Suka Fajar Payakumbuh?
5. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT Suka Fajar Payakumbuh?
6. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui *employee engagement* pada PT Suka Fajar Payakumbuh?
7. Bagaimana pengaruh *emotional intelligence* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement* pada PT Suka Fajar Payakumbuh?

## **1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang diharapkan dengan adanya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* terhadap *employee engagement* pada PT Suka Fajar Payakumbuh
2. Untuk mengetahui pengaruh *emotional intelligence* terhadap *employee engagement* pada PT Suka Fajar Payakumbuh
3. Untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT Suka Fajar Payakumbuh

4. Untuk mengetahui pengaruh *emotional intelligence* terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT Suka Fajar Payakumbuh
5. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT Suka Fajar Payakumbuh
6. Untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui *employee engagement* pada PT Suka Fajar Payakumbuh
7. Untuk mengetahui pengaruh *emotional intelligence* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement* pada PT Suka Fajar Payakumbuh

### **1.5.2 Manfaat Penelitian**

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan akan memberikan kegunaan dan kontribusi sebagai berikut :

#### **1. Bagi Penulis**

Untuk menambah ilmu pengetahuan sehubungan dengan ilmu yang penulis dapat dan tekuni serta dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam menganalisa pengaruh Pengaruh *Leader member exchange* dan *Emotional Intelligence* terhadap *Organizational citizenship behavior* dengan *Employee Engagement* sebagai Intervening pada PT Suka Fajar Payakumbuh.

#### **2. Bagi Perusahaan**

Untuk dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan kepada pihak manajemen berkaitan dengan *Leader member exchange* dan *Emotional Intelligence* terhadap *Organizational citizenship behavior* dengan *Employee*

*Engagement* sebagai Intervening pada PT Suka Fajar Payakumbuh bagi karyawan agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya dalam bekerja dengan tujuan untuk dapat tercapainya tujuan organisasi seperti yang diinginkan.

### 3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan, sumber informasi dan bahan referensi penelitian selanjutnya agar bisa lebih dikembangkan. Selain itu peneliti juga berharap agar penelitian ini bisa menjadi dasar atau referensi untuk penelitian selanjutnya dan juga dapat menambah pustaka bagi mereka yang mempunyai minat untuk mendalami ilmu pengetahuan didalam bidang Sumber Daya Manusia.