

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan elemen terpenting dalam suatu organisasi yang memberikan pikiran, tenaga, bakat dan kreatifitas untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan kegiatan organisasi. Peranan sumber daya manusia pada organisasi atau entitas perusahaan semakin penting, sehingga mendorong rangkaian ilmu atau teori dalam hal bagaimana memberdayakan individu yang ada dengan baik dan benar agar mencapai kondisi yang ideal. Sumber daya manusia termasuk karyawan perusahaan merupakan aset utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, organisasi selalu berusaha untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas agar sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga operasi bisnis berjalan dengan lancar (Mathis, dan Jackson, 2019).

Dalam mencapai hal tersebut, organisasi berhadapan dengan tantangan dan persaingan yang ketat, dan dengan demikian maka Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada faktor manusia yang menjadi pelaksana dalam pekerjaan yang ada dalam organisasi perusahaan. Tantangan yang dihadapi berasal dari lingkungan eksternal maupun internal perusahaan. Kerjasama dan koordinasi yang baik antar semua karyawan dan manajemen diperlukan untuk menghadapi tantangan dan persasingan tersebut. Oleh karena itu diperlukan kinerja yang bersinergi, baik dan berkualitas menjadi salah satu kunci agar perusahaan dapat bertahan (Manita et al., 2021).

Di dalam suatu Perusahaan, karyawan dituntut untuk memberikan kontribusi dalam bentuk kinerja yang dipimpin oleh masing-masing kepala bagian. Untuk itu dalam implementasinya, perusahaan melalui para pimpinan sinerginya melalui cara berkomunikasi dan saling berinteraksi antar rekan kerja dan atasan (Sudiwedani & Darma, 2020). Melalui proses interaksi di dalam organisasi, para karyawan atau anggota organisasi memeriksa keberadaan atas kepercayaan, dukungan, keterbukaan dalam komunikasi, penyuluhan, perhatian dan keterusterangan baik dari atasan ke bawahan maupun bawahan ke atasan (*horizontal*) termasuk sesama rekan kerja (*vertikal*). Pola komunikasi yang terbentuk dari interaksi yang beragam tersebut akan menimbulkan suatu komunikasi organisasi yang berkembang sesuai dengan tujuan, visi, dan misi organisasi tersebut

Terkait dengan hal itu ditambah dengan perkembangan dunia yang semakin mengandalkan informasi teknologi memaksa para karyawan untuk mampu menguasai teknologi agar mampu bersaing dengan para kompetitor. Dengan kondisi tersebut, kebutuhan akan *leadership communication* dalam budaya yang sangat maju untuk ini menjadi yang utama termasuk kualitas hubungan diantara para anggota organisasi (Aspizan, 2020). Pada dekade terakhir, beberapa karya penelitian tentang *leadership communication* merupakan gambaran keaslian dari seorang pemimpin yang penting untuk individu maupun karyawan (Robbins, 2019).

Dalam hal ini, sebuah perusahaan bernama PT Amara Tujuh Perjuangan atau dikenal dengan nama “*Seven Event*” dengan tagline “*Beyond Events*” merupakan salah satu anak perusahaan dari PT Amara Pameran Internasional,

merupakan Perusahaan yang bergerak di Industri MICE (Meeting, Incentives, Conference & Exhibiton) khususnya penyelenggaraan pameran, berdiri dari tahun 2014 dengan penyelenggaraa even pertamanya adalah GIIAS (Gaikindo International Indonesia Auto Show) pada tahun 2014.

Menilik sejarah singkat dari *Seven Event* (www.seven-event.com), *Seven Event* dengan cepat menjadi penyelenggara pameran yang terkenal di Indonesia, terdiri dari para profesional yang telah terbukti dengan rekam jejak yang sangat baik, dengan tim yang memiliki pengalaman lebih dari 15 tahun di industri pameran. Dalam periode tersebut, Seven Event telah membangun portofolio yang mengesankan. Bekerjasama dengan GAIKINDO (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia), *Seven Event* adalah tim di balik desain dan pengaturan seri pameran kelas dunia dengan nama Pameran Otomotif Internasional GAIKINDO Indonesia (GIIAS) dan Pameran Kendaraan Komersial Internasional GAIKINDO Indonesia (GIICOMVEC).

Berfokus pada sektor otomotif, Seven Event secara aktif terlibat dalam pameran B2C (Bisnis-ke-Konsumen) dan B2B (Bisnis-ke-Bisnis). Dengan melayani dan mengakomodir lebih dari 250 peserta pameran dan 460.000 pengunjung Pada tahun 2017. Untuk memanfaatkan peluang berbicara pada skala global, Seven Event menyambut mitra internasional yang strategis dan bergabung dengan *Grup Comexposium*, salah satu penyelenggara pameran terkemuka di dunia yang beroperasi di lebih dari 30 negara dengan pertumbuhan ekonomi global. Seven Event telah menjadi gabungan antara kearifan lokal dan tim jaringan global. Dengan pengalaman yang terus berkembang dan budaya perusahaan yang

profesional, *Seven Event* akan menghadirkan pameran yang menarik dan berkesan yang melampaui harapan klien.

PT Amara Tujuh Perjuangan memproyeksikan bahwa di 5 tahun mendatang terdapat banyak tantangan dari eksternal perusahaan. Kondisi dunia yang semakin tidak menentu paska pandemi, pertumbuhan ekonomi domestik yang semakin sulit untuk dicapai, dan adanya beberapa perubahan peraturan yang baik secara langsung maupun tidak langsung berdampak pada kinerja perusahaan dalam 5 tahun ke depan, sehingga dengan kondisi yang seperti ini, perlu adanya dukungan dari karyawan sebagai aset berharga perusahaan untuk dapat berkontribusi lebih pada perusahaan, maka dari itu perlu adanya kepedulian dari karyawan yang baik dan terus terbangun.

Berangkat dari data diatas, maka dilakukan pendekatan kepada teori *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang mana menurut Claudia, (2018) dinyatakan sebagai tindakan menjadi warganegara dari organisasinya yang didalamnya terdapat unsur kesukarelaan dan kepedulian membantu organisasi atau kolega dan melakukan hal-hal yang di luar dari lingkup pekerjaannya.

Peneliti melakukan *presurvey* persepsi responden terhadap variabel – variabel yang dapat mempengaruhi persepsi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada responden. Berdasarkan pra survey yang dilakukan kepada 37 responden *officer* di lingkungan PT Amara Tujuh Perjuangan didapat data sebagai berikut:

Tabel 1.1 Hasil Pra-survei Pra Survey *Organizational Citizenship Behavior*

No.	Pernyataan	Variabel	Hasil	Total	%
1.	Komitmen dan rasa ingin terlibat langsung dalam organisasi	Komitmen Afektif	33	37	89,19%
2.	Organisasi menjalin hubungan baik dengan anggotanya	<i>Work Engagement</i>	32	37	86,49%
3.	Pimpinan mampu mengambil keputusan yang diperlukan	<i>Leadership Communication</i>	31	37	83,78%
4.	Mendapat dukungan yang baik dari organisasi	<i>Perceived Organizational Support</i>	29	37	78,38%
5.	Kegigihan dalam menjalankan hidup dan organisasi	<i>Resilience</i>	25	37	67,57%
6.	Komitmen tanggung jawab kepada organisasi	Komitmen Normatif	23	37	62,16%
7.	Komitmen karena adanya benefit	Komitmen Berkelanjutan	23	37	62,16%
8.	Adanya harapan baik pada Organisasi	<i>Hope</i>	22	37	59,46%
9.	Adanya rasa sanggup untuk membangun organisasi	<i>Self Efficacy</i>	21	37	56,76%

Sumber: Prasurvey Penelitian

Dari hasil pra-survey yang disajikan pada Tabel 1.1 didapatkan gambaran bahwa variabel-variabel yang menurut responden dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Adapun persepsi responden terkait hal yang paling dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan diantaranya komitmen dan rasa ingin terlibat langsung dalam organisasi (Komitmen Afektif), organisasi menjalin hubungan baik dengan anggotanya (*Work Engagement*), dan adanya semangat berbagi pengetahuan dan pengalaman pemimpin dalam bekerja terhadap karyawannya (*Leadership Communication*). Untuk memperkuat fenomena dan penelitian terdahulu, dilakukan pra survey terkait isu *Organizational Citizenship Behavior* terhadap 37 staf level *officer* di lingkungan perusahaan PT Amara Tujuh Perjuangan dan didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 1.2 Hasil Pra-Survey terkait *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

No.	Pernyataan Positif	Ya	Tidak	Total	%
1.	Saya selalu berusaha mengerjakan tugas lebih cepat	11	26	37	70,27%
2.	Saya selalu bersedia membantu rekan saya	13	24	37	64,86%
Pernyataan Negatif		Ya	Tidak	Total	%
1.	Saya jarang meluangkan waktu saya untuk meningkatkan kemampuan saya	32	5	37	86,49%
2.	Seringkali saya mengeluh tentang apa yang saya peroleh dari perusahaan	30	7	37	81,08%
3.	Menurut saya, beberapa pekerjaan dapat dilanjutkan besok.	21	16	37	56,75%
Rerata Masalah Pada OCB					71,89%

Sumber: Prasurvey Penelitian

Dari Tabel 1.2 yang merupakan hasil dari respon *pra-survey* yang diberikan responden didapatkan gambaran bahwa persepsi responden terhadap *Organizational Citizenship Behavior* masih rendah, hal ini dibuktikan dengan kurangnya kesadaran untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat berkontribusi lebih pada team diluar kerjanya, kurangnya kemauan membantu teman saat butuh bantuan atau menggantikan posisi rekan yang izin, jarang meluangkan waktu untuk mengembangkan diri agar dapat berkontribusi lebih ke perusahaan, sering mengeluh atas hal yang berkaitan dengan perusahaan, dan menunda pekerjaan.

Untuk memperkuat hasil prasurvey, penulis mewawancarai Direktur *Human Resources & Finance* PT Amara Tujuh Perjuangan yang sudah bekerja selama 7 tahun. Dari hasil wawancara tersebut diketahui terdapat permasalahan dengan *Organizational Citizenship Behavior* dan *work engagement* yang diduga disebabkan oleh adanya perilaku pimpinan, cara penyampaian dalam berkomunikasi dengan karyawan dan keengganan karyawan bekerja secara optimal dan rendahnya komitmen kerja karyawan menjadi fenomena adanya penurunan KPI karyawan. Dan pernyataan tersebut dikuatkan dengan hasil survey *Organizational*

Citizenship Behavior dan *work engagement* bahwa telah dilakukan beberapa tahun terakhir bahwa adanya *gap* pada *engagement* antara atasan dan bawahan di perusahaan.

Terdapat beberapa posisi pimpinan oleh karyawan dari PT Amara Tujuh yang dipimpin dengan perilaku kepemimpinan yang kurang terarah dan kurangnya komunikasi dari atasan langsung ke karyawan yang bisa disebabkan karena kurangnya komunikasi sehingga berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior* karyawan, dari hasil wawancara yang didapatkan dari narasumber untuk perolehan data atas fenomena masalah pada KPI kerja karyawan PT Amara Tujuh sebagai berikut:

Tabel 1.3 KPI kerja karyawan PT Amara Tujuh Perjuangan

	2018	2019	2020	2021	2022
Karyawan PT Amara Tujuh Perjuangan	57.91%	71.55%	74.30%	73.48%	70.97%

Sumber: Data Human Resources PT Amara Tujuh Perjuangan

Berdasarkan Tabel 1.3 terlihat adanya penurunan atas KPI dari tahun sebelumnya. KPI yang baik menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* dan *engagement* yang optimal, yaitu sesuai standar perusahaan dan mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Melihat kondisi tersebut, penulis mencoba melaksanakan studi pendahuluan untuk melihat faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi OCB dan *engagement*. Studi pendahuluan ini sendiri dilakukan pada karyawan PT Amara Tujuh Perjuangan yang diberikan kepada 30 karyawan tetap yang masa kerjanya > 1 tahun dengan usia > 25 tahun yang dijadikan responden. Karyawan tetap yang dipilih karena mereka lebih mengetahui kondisi

lingkungan perusahaan.

Tabel 1.4 KPI Variabel Prasurvey

Variabel	Total Index Survey
A. Citra Perusahaan	77.70
B. <i>Leadership Communication</i>	68.27
C. Penghasilan	71.71
D. Kesejahteraan	75.82
E. Pengembangan Karyawan	74.34
F. Kinerja Pekerjaan	70.26
G. Lingkungan Kerja	77.24
H. Komitmen Afektif	69.25
I. Hubungan Antar Karyawan	75.80
<i>Employee Engagement Satisfaction Index</i>	73.38

Sumber: Data Human Resources PT Amara Tujuh Perjuangan

Berdasarkan Tabel 1.4 hasil survei yang dilakukan oleh perusahaan menunjukkan adanya penurunan indeks atas penilaian karyawan tentang *leadership communication* dan komitmen afektif. Peneliti juga melakukan evaluasi berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan bahwa dengan tingginya tingkat komplek karyawan dapat terlihat dari hasil kerja KPI karyawan yang menurun. Dari fenomena yang terjadi didapatkan bahwa faktor penyebab fenomena masalah karyawan PT Amara Tujuh maka peneliti menggunakan dua peringkat terendah sebagai variabel untuk diteliti apakah adanya pengaruh *leadership communication* dan komitmen afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui variabel mediasi yaitu *work engagement*.

Hasil dari *pra-survey* terkait variabel yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* adalah Komitmen Afektif. Komitmen Afektif merepresentasikan inti pusat dan sumber yang paling kuat dari komitmen organisasi karena dapat mempengaruhi perilaku dan perasaan individu, membentuk persepsi

individu, dan dapat memediasi reaksi individu terhadap organisasi (Mercurio, 2015). Variabel pertama yang dilakukan pra-survey adalah Komitmen Afektif dan hasilnya sebagai berikut:

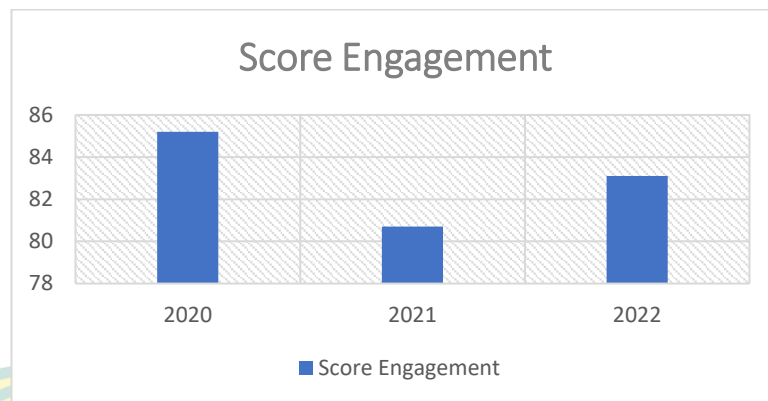
Tabel 1.5 Hasil Pra-Survey terkait *Komitmen Afektif*

No.	Pernyataan Positif	Ya	Tidak	Total	%
1.	Berpindah perusahaan hanya karena gaji yang lebih besar adalah hal yang salah	3	34	37	91,89%
2.	Saya tidak akan keluar dari perusahaan	7	30	37	81,08%
Pernyataan Negatif		Ya	Tidak	Total	%
1.	Masalah perusahaan bukanlah bagian dari masalah saya	29	8	37	78,38%
Rerata Masalah Pada Komitmen Afektif					83,78%

Sumber: Prasurvey Penelitian

Tabel 1.5 memperlihatkan hasil *pra-survey* dari Komitmen Afektif, dan dapat dilihat bahwa Komitmen Afektif yang dimiliki oleh karyawan Amara Tujuh Perjuangan masih cukup rendah, hal ini memberikan arti bahwa rasa ingin terlibat dan bertahan dalam organisasi sebagai bagian dari komitmen karyawan dalam bekerja masih kurang yang dibuktikan dengan persepsi berpindah perusahaan bukanlah hal yang salah, masih mempertimbangkan benefit untuk bertahan dalam perusahaan, serta tidak menganggap masalah perusahaan sebagai masalah baginya.

Variabel lain yang memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah *Work Engagement* PT Amara Tujuh Perjuangan sejak tahun 2020-2022 melakukan survey terkait *score working engagement* Amara Tujuh Perjuangan dan didapatkan hasil sebagai berikut :



Gambar 1.2 Score Work Engagement PT Amara Tujuh Perjuangan (2020 – 2022)
Sumber : Survey Internal PT Amara Tujuh Perjuangan

Dari capaian *score work engagement* dari karyawan PT Amara Tujuh Perjuangan menggambarkan bahwa *work engagement* yang ditargetkan belum tercapai. Indikasinya bisa berasal dari mayoritas karyawan yang ada di perusahaan kurang terikat dengan organisasi. *Dale Carnegie Indonesia* (2018) menyatakan dari hasil survey yang dilakukan pada karyawan di atas usia 25 tahun bahwa sebanyak 9% dari responden merasa *disengaged* dengan organisasinya dan 66% menyatakan *partial engaged*. Hal ini menunjukkan ada indikasi bahwa karyawan di PT Amara Tujuh Perjuangan juga memiliki tingkat keterikatan kerja yang rendah pula. Selanjutnya, pra-survey dilakukan kepada variabel *Work Engagement* yang dipersepsikan responden memiliki hubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior* dan hasilnya sebagai berikut:

Tabel 1.6 Hasil Pra-Survey terkait Work Engagement

No.	Pernyataan Positif	Ya	Tidak	Total	%
1.	Saya selalu antusias dan terinspirasi oleh apa yang saya Kerjakan	5	32	37	86,49%
2.	Saya selalu semangat dan penuh energi menyambut hari untuk bekerja	17	20	37	54,05%
	Pernyataan Negatif	Ya	Tidak	Total	%
1.	Saya tidak mau terlalu larut dalam pekerjaan saya dan berpendapat tidak perlu terlalu intens dalam bekerja.	28	9	37	75,68%

No.	Pernyataan Positif	Ya	Tidak	Total	%
2.	Saya terkadang terlalu fokus dalam bekerja sehingga tampak kurang ceria dalam bekerja	21	16	37	56,76%
Rerata Masalah Pada <i>Work Engagement</i>					68,24%

Sumber: Hasil Prasurvey Penelitian

Berdasarkan hasil pra-survey yang ditampilkan pada Tabel 1.6 dapat dilihat bahwa *Work Engagement* dari karyawan PT Amara Tujuh Perjuangan masih cukup rendah, hal ini memberikan arti bahwa tingkat *antusiasme* dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaannya masih kurang yang dapat dibuktikan dengan kurangnya rasa *antusiasme* dan terinspirasi oleh pekerjaannya, masih ada rasa tidak mau terlalu intens dalam bekerja, dan kurang santai dan ceria dalam menjalani pekerjaannya.

Variabel berikutnya yang memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah *Leadership Communication*. Kunci keberhasilan dari perubahan organisasi di berbagai teori manajemen organisasi dan pengembangan organisasi sebagaimana pemimpin mampu menjalankan penggunaan prosedur yang yang dapat mempengaruhi, memberdayakan, mengembangkan dan melibatkan karyawan untuk dapat berkomitmen menjalankan tugas kerja, menjalin hubungan kerja dan melakukan perubahan untuk inovasi pembaharuan yang lebih baik (Yulk, 2020). *Pra-survey* dilakukan kepada variabel *Leadership Communication* yang dipersepsikan responden memiliki hubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior* dan hasilnya sebagai berikut:

Tabel 1.7 Hasil Pra-survei *Leadership Communication*

Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
Pimpinan saya menyediakan media komunikasi (papan pengumuman, kotak saran, <i>e-mail</i> , <i>5-minute talk</i> dll) untuk karyawan dapat menyalurkan idenya	78.76%	21.24%
Pimpinan saya menanggapi ide atau pendapat yang dapat disampaikan oleh karyawannya.	79.81%	20.19%
Pimpinan saya mengkomunikasikan kepada karyawan setiap kebijakan perusahaan terbaru terkait kekaryawanan.	56.75%	43.25%
Pimpinan saya membangun komunikasi dengan bawahan untuk memudahkan pekerjaan	43.29%	56.71%

Sumber: Hasil Pra-survei *Leadership Communication* pada PT Amara Tujuh

Berdasarkan Tabel 1.7 hasil pra-survei komunikasi organisasi terlihat sebanyak 43,29% responden menyatakan pimpinan perusahaan membangun komunikasi yang baik dengan bawahan dan sebanyak 56,71% responden pimpinan belum bisa membangun komunikasi dengan bawahan dengan baik. Sebanyak 67,58% responden menyatakan bahwa atasan dapat mengkomunikasikan kepada karyawan setiap kebijakan perusahaan terbaru terkait kekaryawanan dan 32,42% responden menyatakan perusahaan belum dapat menyalurkan informasi kepada karyawan setiap kebijakan perusahaan terbaru terkait kekaryawanan.

Organizational Citizenship Behavior merupakan indikasi atau gambaran dari perilaku karyawan yang bersedia melakukan hal diluar deskripsi pekerjaan secara sukarela dalam membantu dan mengembangkan organisasi. Pada penelitian yang dilakukan oleh Harvey et al., (2018) dinyatakan bahwa ada beberapa yang menjadi hal yang mendukung *Organizational Citizenship Behavior* diantaranya *leadership communication*, komitmen afektif, dan *work engagement*.

Beberapa peneliti meneliti secara hipotetis untuk memahami peran *Organizational Citizenship Behavior* di tempat kerja sebagai mekanisme yang dilalui pemimpin dalam mempengaruhi bawahan mereka (Anggraeni et al., 2017). Keterikatan di tempat kerja dianggap sebagai konsekuensi dari *Leadership communication* menurut Bogenschneider, (2016) dan termasuk *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Lestari & Ghaby, 2018). Pemimpin menjadi pemberi pengaruh utama dari perilaku bawahan mereka (Luthans, 2019). Oleh karena itu mempengaruhi bawahan untuk terlibat dalam peran ekstra perilaku, dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian Hsieh & Wang (2018) bahwa kepemimpinan mempengaruhi OCB, terutama melalui *work engagement* (Puspitasari & Darwin, 2021). Du Plessis, Wakelin dan Nel (2018) menyebutkan bahwa jika karyawan merasa dipercaya, mereka lebih mungkin untuk bekerja keras dalam pekerjaan mereka. Karyawan dapat mempercayai seorang pemimpin dipengaruhi oleh karakter dan tindakan pemimpin tersebut. Dalam penelitian ini, fokusnya adalah bagaimana Komunikasi kepemimpinan memediasi hubungan antara komitmen afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Komitmen afektif adalah bagian dari komitmen organisasi yang dimanifestasikan oleh identifikasi kuat karyawan, keterlibatan dan keterkaitan perasaan keterikatan pada organisasi (Suwatno & Priansa, 2020). Karyawan secara efektif berkomitmen pada organisasi, mengidentifikasi diri mereka dengan organisasi sedemikian rupa sehingga mereka terlibat dalam proses pencarian tujuan organisasi dan berusaha untuk nilai-nilai dan tujuan organisasi (Michael Porter, 2020). Merupakan hal yang ramah bagi organisasi sebagai karyawan, komitmen

afektif terbukti mampu mengurangi perilaku indisipliner bahkan keluar masuknya karyawan di organisasi. Komitmen organisasional menjadi salah satu bidang penelitian yang telah banyak menimbulkan minat dalam organisasi karena studi ini dapat memengaruhi perilaku dan mendorong individu dalam berkomitmen agar mereka berkontribusi dengan baik pada organisasinya (Christa et al., 2020). Morrow (2018) menyatakan bahwa komitmen merupakan sikap yang lebih dari sekedar loyalitas pasif bagi organisasi, melainkan melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi sehingga karyawan yang bersangkutan bersedia memberikan sesuatu yang lebih dari diri mereka sebagai kontribusi bagi kepentingan organisasi (Tjahjono et al., 2018)

Penelitian terdahulu pernah dilakukan terkait apa yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* diantaranya: Komitmen Organisasi (Komitmen Afektif, Normatif dan Berkelanjutan) mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (Badiroh & Azizah, 2020; Claudia, 2018; Ficapal-Cusí et al., 2020; Alshaabani et al., 2021). Namun hasil penelitian yang dilakukan Perkasa & Herawaty, (2021) dan Ayuningsih, (2021) menunjukkan bahwa komitmen afektif tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

Hasil penelitian yang dilakukan (Alshaabani et al., 2021; Ficapal-Cusí et al., 2020; Shaheen et al., 2016) menunjukkan bahwa *Leadership Communication* mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Namun Hasil penelitian bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Shaheen et al., (2016), dan Yildiz, (2019) yang menunjukkan bahwa *Leadership Communication* tidak mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* seorang karyawan di

perusahaan swasta.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gupta et al., (2018) menunjukkan bahwa *Work Engagement* mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Namun penelitian Gupta et al., (2018) tidak sejalan dengan penelitian Mufarrikhah et al., (2020) yang menunjukkan bahwa *Work Engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian yang dilakukan oleh Yusnita & Megawati (2018) meneliti tentang Komitmen Afektif terhadap *Work Engagement*. Dari penelitian tersebut didapatkan bahwa Komitmen Afektif secara langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap *Work Engagement*. Hal ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Asan & Huliselan (2020) yang meneliti terhadap karyawan frontliner dan (Koroh et al., 2021) yang meneliti terhadap karyawan di Kota Kupang memperoleh hasil Komitmen Afektif berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*. Namun hasil penelitian bertolak belakang dengan penelitian Winata & Nurhasanah, (2022) yang menunjukkan bahwa komitmen afektif tidak sepenuhnya berpengaruh terhadap *Work Engagement*.

Penelitian yang dilakukan oleh Fauziana, (2021) menunjukkan bahwa peran *Leadership Communication* sangat mempengaruhi *Work Engagement* karyawan dalam bekerja, namun penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Kholifah & Fadli, (2022) yang menunjukkan bahwa *Leadership Communication* kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap *Work Engagement* guru.

Alshaabani et al. (2021) meneliti terkait pengaruh *Leadership Communication*, Komitmen Afektif dan *Work Engagement* terhadap

Organizational Citizenship Behavior. Dari penelitian tersebut ternyata Komitmen Afektif, *Leadership Communication* dan *Work Engagement* secara signifikan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Namun, peran *Work Engagement* lebih kuat dibandingkan dengan Komitmen Afektif, yang menekankan bahwa dukungan organisasi saat ini yang dirasakan oleh karyawan masih belum cukup untuk mencapai tingkat komitmen yang diinginkan untuk tetap berada di organisasi saat ini dan lebih terikat secara emosional dengannya. Namun pada penelitian Kurniawan A. (2016) ternyata Komitmen Afektif tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Selain itu, penelitian dari Kusuma et al., (2021) menyatakan bahwa *Work Engagement* tidak mempengaruhi OCB.

Terkait efek mediasi, penelitian oleh Kurniawan (2019) yang menggunakan *Work Engagement* sebagai variabel mediasi dari *Value Congruence* dan *Core Self valuation* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* tidaklah mulus, walaupun secara langsung *Work Engagement* dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* namun tidak dapat memediasi dari hubungan *Core Self Evaluation* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Namun di penelitian Ng et al. (2019) *Work Engagement* dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* dan dapat memediasi dari hubungan *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan fenomena dan latar belakang penelitian ini yang didukung dengan data dan hasil pra-survey yang ada, dapat dikutip bahwa masih terdapat masalah yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT. Amara Tujuh Perjuangan dan terdapat *research gap* dalam penelitian ini

sehingga menarik untuk di teliti. Penelitian ini akan dibatasi dengan variable *komitmen afektif*, *leadership communication*, dan *work engagement* yang mana penelitian terdahulu belum menempatkan *work engagement* sebagai variabel mediasi secara bersamaan, kemudian posisi *work engagement* yang gagal memediasi variabel di penelitian lainnya memunculkan persepsi bahwa *work engagement* hanya cocok sebagai mediasi di beberapa hubungan variabel sehingga perlu dibuktikan pengaruh *work engagement* dalam memediasi *Komitmen Afektif*, *Leadership Communication* dan *Organizational Citizenship Behavior*, disamping itu penelitian ini juga dibatasi pada objek penelitian yakni karyawan yang ada di PT. Amara Tujuh Perjuangan yang mana mereka adalah mayoritas populasi yang ada.

Bedasarkan fenomena masalah diatas dan adanya *research gap* dalam penelitian ini, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul:

“Pengaruh Komitmen Afektif dan *Leadership Communication* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Di Mediasi Oleh *Work Engagement* Pada Karyawan PT Amara Tujuh Perjuangan”.

B. Identifikasi Masalah

Dari data dan uraian yang sudah dijelaskan diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Guna memperdalam isu tersebut, diperdalam dengan aktifitas *pra-survey* dan didapat terdapat masalah pada OCB dengan besaran respon 71,89%.

2. Guna memperdalam isu tersebut, diperdalam dengan aktifitas *pra-survey* dan didapat terdapat masalah pada komitmen afektif dengan besaran respon 83,78%.
3. Ada permasalahan terkait *work engagement* terkait hasil survey internal perusahaan yang masih dibawah target. Guna memperdalam isu tersebut diperdalam dengan aktifitas *pra-survey* dan didapat terdapat masalah pada komitmen afektif dengan besaran respon 68,24%.
4. Karyawan kehilangan rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya sehari-hari.
5. Kehilangan kepercayaan kepada pimpinan.
6. Pimpinan kurang merespon dan memberikan *feedback* kepada bawahan.
7. Kurangnya komunikasi internal dan adanya rasa enggan dari bawahan menyebabkan bawahan tidak mengetahui arahan untuk mencapai target kerja.

C. Pembatasan Masalah

Batasan masalah pada penelitian ini memfokuskan pada masalah komitmen afektif dan *leadership communication* terhadap *organizational citizenship behavior* di mediasi oleh *work engagement* pada Karyawan PT. Amara Tujuh Perjuangan. Kajian utama dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior* Karyawan PT. Amara Tujuh Perjuangan yang di tentukan pada beberapa variabel yang turut mengidentifikasi adanya pengaruh *organizational citizenship behavior* Karyawan PT. Amara Tujuh Perjuangan. Mengingat adanya keterbatasan penelitian

waktu, biaya, tenaga dan pengetahuan maka tidak semua variabel tersebut dapat diteliti.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang ada, maka dapat dirumuskan masalah penelitiannya sebagai berikut:

1. Apakah Komitmen Afektif berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan PT. Amara Tujuh Perjuangan?
2. Apakah *Leadership Communication* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan PT. Amara Tujuh Perjuangan?
3. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap *work engagement* PT. Amara Tujuh Perjuangan?
4. Apakah Komitmen Afektif berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan PT. Amara Tujuh Perjuangan?
5. Apakah *Leadership Communication* berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan PT. Amara Tujuh Perjuangan?
6. Apakah Komitmen Afektif berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh *work engagement* karyawan PT. Amara Tujuh Perjuangan?
7. Apakah *Leadership Communication* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh *work engagement* karyawan PT. Amara Tujuh Perjuangan?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan Rumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan PT. Amara Tujuh Perjuangan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Leadership Communication* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan PT. Amara Tujuh Perjuangan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Work* karyawan PT. Amara Tujuh Perjuangan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Afektif terhadap *work engagement* karyawan PT. Amara Tujuh Perjuangan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Leadership Communication* terhadap *work engagement* karyawan PT. Amara Tujuh Perjuangan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang di mediasi oleh *work engagement* karyawan PT. Amara Tujuh Perjuangan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Leadership Communication* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang di mediasi oleh *work engagement* karyawan PT. Amara Tujuh Perjuangan.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi baik secara praktis maupun teoritis, diantaranya:

1. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tingkat *Organizational Citizenship Behavior* pada perusahaan serta menggambarkan peranan dari Komitmen Afektif dan *Leadership Communication* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan dimediasi oleh *Work Engagement* serta solusi bagi perusahaan dalam memperbaiki masalah terkait perbaikan *Organizational Citizenship Behavior* melalui variabel yang dapat mempengaruhinya.
- b. Bahan orang lain untuk mengkaji tentang para pengambil kebijakan dan pelaksana terbentuknya sistem untuk proses mengembangkan pola-pola *Leadership Communication*.
- c. Bahan orang lain untuk meneliti/ mengembangkan hasil kinerja karyawan dan khususnya dapat meningkatkan mutu dan pelayanan pada perusahaan di Indonesia.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil dalam penelitian diharapkan dapat menjadi rujukan bagi peneliti selanjutnya dalam membahas Komitmen Afektif dan *Leadership Communication* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* baik dengan mediator yang sama yakni

Work Engagement maupun dengan mediator lainnya. Serta dapat dijadikan referensi untuk penelitian lainnya.

G. Keterbaruan Penelitian

Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya dapat dilihat pada table di bawah ini:

Tabel 1.8
Perbedaan Penelitian Sebelumnya dengan penelitian ini

Penelitian Sebelumnya	Penelitian Ini
Penelitian Mengenai : <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan <i>Employee engagement</i> (Ampofo, 2020; Rahman & Karim, 2022)	Penelitian ini mengembangkan konsep dan model yang terintegrasi secara <i>comprehensive</i> atau keseluruhan dari variable Komitmen Afektif dan <i>Leadership Communication</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Di Mediasi Oleh <i>Work Engagement</i> yang telah dilakukan sebelumnya secara terpisah-pisah
Penelitian Mengenai : Komitmen Afektif dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Badiroh & Azizah, 2020; Haerofiatna & Heri Erlangga, 2021)	
Penelitian Mengenai : <i>Leadership Communication</i> dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Naimah et al., 2022; Hanson et al., 2022).	
Penelitian mengenai : Komitmen Afektif dan <i>Employee engagement</i> : (Lamprakis et al., 2018; Asan & Huliselan, (2020)	
Penelitian mengenai : <i>Leadership Communication</i> dan <i>Employee engagement</i> : (Sadikin et al., 2020)	
Belum melakukan variable moderasi yaitu <i>Work Engagement</i> di dalam memoderasi antara Komitmen Afektif dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> :	Variable <i>Work Engagement</i> sebagai variable intervening atau penghubung antar Pengaruh variable bebas Komitmen Afektif dan <i>Leadership Communication</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>