

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Dalam menghadapi lingkungan yang kompetitif, maka perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki tradisi bekerja lebih baik, dimana karyawan bekerja bukan lagi hanya memenuhi sebuah tugas yang dibebankan tetapi juga memikirkan upaya lain di luar tugasnya agar perusahaan mencapai tujuan yang ditetapkan (Noruzy, 2011:842). Karyawan yang memiliki kepedulian tidak hanya pada tugasnya semata tetapi juga memiliki perhatian pada pencapaian tujuan perusahaan, berarti karyawan tersebut memiliki *organizational citizenship behavior* (OCB) atau perilaku kewarganegaraan organisasional (PKO).

Pengertian PKO secara khusus dinyatakan oleh Robbins dan Judge (2012:223), yaitu perilaku karyawan dalam organisasi yang tidak hanya terpaku pada tuntutan pekerjaan semata-mata tetapi berperilaku yang bisa memberikan kontribusi secara psikologis dan sosial di lingkungan kerja. Karyawan dengan PKO yang tinggi berarti karyawan memiliki kemampuan untuk berperilaku melebihi tuntutan tugas yang diberikan dan berdampak positif bagi organisasi. Karyawan yang memiliki PKO tinggi akan memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Untuk membangun PKO, maka manajemen perusahaan harus memahami berbagai variabel yang mempengaruhi PKO. Hasil penelitian Noruzy (2011:845) mendapatkan temuan bahwa variabel yang mempengaruhi PKO meliputi *organizational justice* dan *organizational support*. Kedua variabel ini memiliki pengaruh positif terhadap PKO.

Keadilan organisasional merupakan pendekatan secara sosial yang memberikan sebuah kesimpulan mengenai apa yang menjadi hak dan apa yang bukan hak terhadap segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi (Girish, 2015:66). Keadilan organisasional memiliki pengaruh terhadap PKO karena ketika persepsi karyawan terhadap tingkat keadilan organisasi baik, maka akan mendorong karyawan memiliki perilaku yang baik dalam organisasi termasuk memiliki kepedulian tinggi tidak hanya sebatas tugasnya saja tetapi juga kepentingan perusahaan. Meskipun banyak manajemen perusahaan yang telah memahami pentingnya organizational justice, namun kenyataan juga masih terdapat ketidak-adilan dalam organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan. Fenomena yang di indikasikan adanya ketidakadilan dalam organisasi juga ditemukan pada PT Djatim Super di Surabaya. Gambaran dari ketidakadilan tersebut didasarkan pada kebijakan bonus yang ditetapkan oleh manajemen untuk karyawan karena terdapat perbedaan perlakuan antara karyawan bagian produksi dan karyawan bagian pemasaran. Tabel 1.1. berikut menunjukkan perbandingan sistem bonus yang ditetapkan di perusahaan.

Tabel 1.1.

Ketentuan Bonus/Kompensasi Karyawan Produksi dan Pemasaran

No	Bonus / Kompensasi	Produksi	Pemasaran
1	THR	1,5 x gaji sebulan	1,5 x gaji sebulan
2	Bonus target kerja	0	5% nilai penjualan di atas target penjualan
3	Bonus akhir tahun	1 x gaji sebulan	1 x gaji sebulan

Sumber: PT Djatim Super (2016)

Berdasarkan tabel 1.1. di atas, bisa dijelaskan bahwa karyawan produksi dan karyawan pemasaran dengan THR yang sama yaitu 1,5 kali

gaji sebulan, demikian halnya dengan bonus akhir tahun juga sama yaitu 1 kali gaji. Perbedaan terdapat pada bonus pencapaian target, untuk karyawan bagian produksi tidak terdapat bonus atas pencapaian target produksi tetapi untuk karyawan bagian pemasaran terdapat bonus sebesar 5% dari nilai penjualan di luar target. Artinya ketika karyawan bagian pemasaran telah mampu mencapai target penjualan, maka penjualan di luar target tersebut diberikan bonus sebesar 5% dari nilai penjualan. Perbedaan ketentuan untuk bonus atas pencapaian target tersebut memungkinkan menciptakan kecemburuan antara karyawan bagian produksi dan menyebabkan adanya persepsi mengenai ketidakadilan dalam organisasi.

Variabel kedua yang mempengaruhi PKO adalah dukungan organisasional. Dukungan organisasional yaitu perasaan dan keyakinan yang dipegang oleh individu dalam ukuran nilai dan respek yang diarahkan oleh organisasi dan kerja sama, pendampingan, dan dukungan pada karyawan (Jebeli dan Etebarian, 2016:154). Dukungan organisasi yang tinggi kepada karyawan memiliki pengaruh positif terhadap PKO karena ketika karyawan merasa didukung, dihargai dalam organisasi menyebabkan karyawan memiliki komitmen lebih kuat untuk ikut menyukseskan pencapaian tujuan perusahaan. Kondisi dukungan organisasi di PT Djatim Super sebenarnya sudah cukup baik jika dilihat dari dukungan organisasi berupa peralatan keamanan dalam bekerja, namun dukungan dari sisi finansial dinilai masih kurang. PT Djatim Super tidak memberikan dukungan finansial, misalnya memberikan bantuan untuk kredit rumah atau kredit kendaraan bermotor atau kredit dalam bentuk lainnya untuk karyawan, meskipun karyawan sudah lama bekerja di perusahaan, padahal masih banyak karyawan yang telah bekerja di perusahaan tetapi belum memiliki rumah. Jika manajemen perusahaan memiliki fasilitas dukungan

finansial tersebut akan memberikan banyak kemudahan bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga bisa meningkatkan semangat dalam bekerja.

Di sisi lainnya, ternyata PT Djatim Super juga menghadapi rendahnya PKO karyawan. rendahnya PKO tersebut bisa ditunjukkan dari kebijakan perusahaan untuk memenuhi target produksi di luar jam kerja normal dengan menganjurkan karyawan bekerja lembur namun sifatnya tidak mengikat, artinya karyawan yang berhalangan diperbolehkan untuk tidak ikut bekerja pada jam lembur. Pertimbangan pemilihan PT Djatim Super sebagai tempat penelitian didasarkan pada temuan mengenai tingkat absensi dari jam lembur karyawan. Berdasarkan data absensi karyawan, ternyata tidak semua karyawan mengikuti anjuran manajemen perusahaan untuk masuk kerja pada jam lembur meskipun anjuran tersebut tidak bersifat mengikat bagi karyawan. Data tingkat absensi karyawan pada jam kerja lembur selama lima bulan terakhir tahun 2016. Data yang bisa disajikan adalah data selama lima bulan karena data absensi lembur mulai Januari-Juli 2016 tidak terdokumentasi dengan baik sehingga data kurang akurat.

Tabel 1.2.

Persentase Absensi Kerja Lembur Karyawan Produksi PT Djatim Super

No	Bulan	Jumlah Hari lembur	Rata-Rata Absensi
1	Agustus	5 hari	28%
2	September	9 hari	32%
3	Oktober	7 hari	37%
4	November	6 hari	40%
5	Desember	8 hari	45%

Sumber: PT Djatim Super (2016)

Jam lembur perusahaan pada umumnya dimulai dari jam 16.00 (setelah jam kerja formal), dan jam kerja lembur setiap hari bervariasi. Rata-rata

absensi karyawan tersebut dari keseluruhan karyawan bagian produksi sebanyak 77 karyawan. Jumlah karyawan yang absen (tidak masuk kerja lembur) dirata-rata selama satu bulan. Tabel 1. menunjukkan bahwa tingkat absensi jam kerja lembur fluktuatif dan cenderung meningkat, artinya jumlah karyawan yang tidak masuk pada kerja lembur cenderung meningkat. Menurut Awang dan Ahmad (2016) bahwa jika karyawan yang memiliki PKO tinggi memiliki kepedulian terhadap pencapaian tujuan perusahaan, sehingga jika dihadapkan pada kondisi perusahaan mengejar target produksi maka karyawan akan memiliki kepedulian untuk membantu perusahaan, dan salah satu caranya masuk pada jam lembur.

Untuk itu, melalui penelitian pengaruh organizational justice dan organizational support terhadap PKO di PT Djatim Super diharapkan bisa memberikan masukan kepada manajemen perusahaan untuk bisa meningkatkan PKO pada karyawan melalui peningkatan persepsi karyawan pada organizational justice dan organizational support.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah penelitian, maka masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah keadilan organisasional berpengaruh pada PKO karyawan di PT Djatim Super?
2. Apakah dukungan organisasional berpengaruh pada PKO karyawan di PT Djatim Super?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah penelitian yang dirumuskan di atas, maka tujuan yang ingin didapatkan dari penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi pada PKO karyawan di PT Djatim Super.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh dukungan organisasional pada PKO karyawan di PT Djatim Super.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

Sebagai tambahan perbendaharaan kepustakaan di lingkungan almamater dan sebagai referensi bagi penelitian lanjutan dengan topik yang sama.

2. Manfaat praktis

Memberikan masukan kepada manajemen PT Djatim Super untuk meningkatkan PKO karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

1.5. Sistematika Penulisan

Penyusunan hasil penelitian ini disajikan dalam lima bab yang saling berkaitan, yaitu:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Berisi tentang latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2 : TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Tinjauan kepustakaan ini menjelaskan mengenai penelitian terdahulu, landasan teori (yang terdiri dari teori pendukung dari keadilan organisasional, dukungan organisasional, dan PKO),

hubungan antar variabel, model penelitian, dan hipotesis penelitian.

BAB 3 : METODE PENELITIAN

Berisi tentang jenis penelitian, identifikasi variabel penelitian, definisi operasional variabel, jenis dan sumber data, alat dan metode pengumpulan data, populasi, sampel, teknik analisis data, dan prosedur pengujian hipotesis.

BAB 4 : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dalam pembahasan ini akan diuraikan mengenai deskripsi data penelitian, analisis data penelitian, dan pembahasan.

BAB 5 : SIMPULAN

Pada bagian ini dijelaskan tentang simpulan yang berdasarkan analisis dari bab-bab sebelumnya, dan saran untuk perbaikan.