

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perubahan kondisi dunia terus menerus mengalami perkembangan yang signifikan sehingga selalu mempunyai daya tarik untuk diteliti. Perkembangan dari pemikiran manusia yang terus mengalami kemajuan menyongsong pada perubahan berbagai bidang diantaranya bidang ekonomi, teknologi, budaya serta yang lainnya. Sehingga perubahan ini membawa pada era globalisasi. Kemajuan di segala bidang pada era globalisasi bisa dikatakan berkembang secara cepat.

Dengan adanya perubahan dan berkembangnya sumber daya teknologi secara cepat sehingga memberikan dampak daya saing antara tiap-tiap perusahaan ataupun organisasi. Organisasi harus siap dituntut untuk menghadapi perubahan yang akan terjadi. Organisasi yang telah di siapkan dalam perubahan ini akan tetap bertahan dalam menghadapi dunia persaingan (Robbins & Judge, 2015).

Sehingga perlu disadari dengan adanya perubahan akan memberikan dampak yang besar maka harus dikendalikan secara baik. Resistensi dalam perubahan terjadi ketika ada satu hal yang memberikan ancaman pada nilai perorangan, ancaman itu bisa saja nyata atau hanya sebuah persepsi (Santoso & Koesmantoro, 2015). Penolakan itu dapat berupa penolakan perubahan, tidak progressif dan tidak proaktif serta kurangnya berinovasi. Dengan demikian pemahaman sangat perlu untuk diberikan pada pegawai sehingga dapat mengurangi efek negatif dari resistensi.

Resistensi dalam perubahan sering terjadi, tapi hal ini bisa dicegah atau mengurangi efek negatifnya. Sumber dari resistensi yaitu berasal dari individu atau organisasi yang dijalankan. Sehingga dalam mencapai organisasi yang berhasil yaitu dilihat dari keberhasilan pelaku sumber daya manusia yang menjadi agen perubahan dalam memunculkan gagasan baru secara berkelanjutan . Sumber daya manusia yang merupakan pelaku dari pembentukan sebuah budaya untuk membawa organisasi pada tingkat kemampuannya.

Sumber daya manusia pada era milenial menjadi posisi yang penting dalam berkembangnya digital dan teknologi. Sumber daya manusia menjadi peran utama dalam tercapainya keberhasilan pada perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dalam artian pada sebuah perusahaan atau organisasi sebaik apapun strategi dan rencananya dalam penentu keberhasilan dan keefektifan yang bergantung terhadap sumber daya manusianya.

Sumber daya manusia dapat beradaptasi dengan berbagai perubahan yang terjadi. Sumber daya manusia yang dinamis membuat daya sebuah ketahanan daripada sumber daya yang lain. HRD selalu mencari sebuah formula supaya sumber daya manusia terawat. Untuk mendapatkan hasil yang berkualitas pada sumber daya manusianya maka dalam proses penyeleksian HRD juga melakukan seleksi yang ketat. Kemudian ketika sumber daya manusia sudah berada di dalam organisasi maka akan membentuk sumber daya manusia dengan tingginya kualitas melalui pelatihan dan evaluasi dalam kinerjanya.

Pada saat memberika gaji perlu diterapkannya sebuah peraturan supaya sumber daya manusia tidak merasa kecewa dan merasa diperlakukan adil. Dalam tercapainya tujuan dalam organisasi, dengan termaksimalkannya kemampuan pegawai maka akan meningkatkan kinerja bagi organisasi atau terhadap sesama individu yang lain yaitu dengan diadakannya rekrutmen sehingga menjadi bukti bawasanya manajemen sumber daya manusia sangatlah penting.

Manajemen sumber daya manusia berusaha untuk memaksimal kinerjanya dengan keahlian yang terbaik. Selain bentuk upaya agar kinerja yang maksimal, manajemen sumber daya manusia berkontribusi untuk mengetahui dinamika ekstra posisi terhadap perilaku pegawai yang melakukan kinerja dengan baik.

Organisasi sangatlah membutuhkan pegawai yang berkinerja lebih bukan hanya sekedar menyelesaikan tugasnya. Jika dilihat bukti berfungsinya organisasi yaitu dari keinginan pegawai yang memberikan usaha lebihnya terhadap organisasi melalui sistem kerjasama. Agar bertahan tentunya organisasi diharuskan untuk mendorong pegawainya dalam melakukan perilaku yang spontan dan inovatif yang

tidak terdapat pada ketentuan pekerjaan. Maka dari itu adanya istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau perilaku kewargaan organisasi oleh Ogan dan Bateman untuk memberitahu keikutsertaan terhadap kinerja yang informal dengan perilaku yang spontan dan kooperatif dari pegawai (Kaswan, 2015).

OCB merupakan perilaku pegawai dengan sadar tidak meminta imbalan dengan kinerja lebih dari kinerja yang diberikan tiap-tiap pegawai, tetapi dengan keseluruhan dapat meningkatkan efektifnya fungsi organisasi. Dengan hal tersebut dapat dikatakan sikap sukarela karena dalam proses pelaksanaan yang dilakukan perilaku tersebut tidak ada unsur pemaksaan. Jika pekerjaan itu tidak dilakukan bukan merupakan kesalahan karena pekerjaan tersebut bersifat pilihan yang dimana diri sendiri ingin melakukannya (Kaswan, 2015).

Mengelola sumberdaya harus lebih mendahulukan kepuasan kerja pegawai, karena ketika kepuasan kerja sudah dimiliki oleh pegawai maka bisa jadi pegawai akan membalasnya dengan hal yang positif. Dalam membantu memajukan perusahaan atau organisasi akan lebih besar ikut andil.

Pegawai membantu perusahaan atau organisasi dalam mengefektifkan kinerjanya dengan secara sukarela, dengan melalui peran lebih yang di ambil di dalam perusahaan atau organisasi sebelumnya disebut sebagai OCB. Rasa puas yang didapatkan oleh para pegawai terhadap lingkungan dan pekerjaan yang dimana dapat mendatangkan hal positif kepada lingkungan kerjanya ataupun rekan kerja. Maka dari itu akan memunculkan OCB di perusahaan atau organisasi itu.

Jika dilihat fakta yang terjadi dilapangan, apabila pegawai diperlakukan dengan secara tidak adil maka akan menimbulkan penurunan kinerja. Hal ini dikarenakan pegawai merasakan tidak adanya keseimbangan anantara output yang diberikan atau input yang dirasakan dari organisasi. Namun apabila dirasakan adil maka pegawai akan merasakan puas sehingga dapat bekerja dengan baik.

Berikut data Sekolah Menengah Atas (SMA) se-Jawa Barat berdasarkan Kabupaten/Kota.

Widi Gusti Dewi, 2022

PENGARUH ORGANIZATIONAL JUSTICE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN DAMPAKNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA (Studi Pada Pegawai SMA Negeri 1 Parigi Kabupaten Pangandaran)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Tabel 1. 1
Data SMA di Jawa Barat

GAMBARAN UMUM KEADAAN SEKOLAH MENENGAH ATAS (SMA) TIAP PROVINSI									
OVERVIEW OF GENERAL SENIOR SECONDARY SCHOOL (GSSS) BY PROVINCE									
STATUS SEKOLAH / STATUS OF SCHOOL : NEGERI+SWASTA / PUBLIC+PRIVATE									
TAHUN / YEAR : 2020/2021									
No	Provinsi	Sekolah	S i s w a	Men gula ng	Putus Sekola h	KS & Guru	Tenaga Kependidika n	Rombel	Ruang Kelas
	Province	Schools	Pupils	Repe aters	Drop Outs	HM & Teacher s	Non- teaching Staff	Classes	Classro oms
1	Kab. Bogor	189	74,278	21	89	3,707	626	2,425	2,486
2	Kab. Sukabumi	83	33,927	11	72	1,587	384	1,161	1,370
3	Kab. Cianjur	94	30,755	18	125	1,559	357	1,092	1,469
4	Kab. Bandung	109	55,101	43	31	2,609	519	1,710	1,672
5	Kab. Sumedang	27	17,086	3	10	934	212	524	579
6	Kab. Garut	126	42,982	33	87	2,322	661	1,484	1,657
7	Kab. Tasikmalaya	68	21,905	0	73	1,361	291	776	815
8	Kab. Ciamis	29	15,277	0	2	902	230	495	634
9	Kab. Kuningan	29	18,627	2	158	1,014	341	568	626
10	Kab. Majalengka	22	15,900	1	12	880	199	508	573
11	Kab. Cirebon	47	21,653	10	61	1,238	266	692	820
12	Kab. Indramayu	52	18,906	49	39	1,195	311	623	702
13	Kab. Subang	49	23,203	17	48	1,242	286	731	779
14	Kab. Purwakarta	26	14,422	1	5	695	196	458	509
15	Kab. Karawang	49	28,711	6	68	1,440	328	885	1,043
16	Kab. Bekasi	121	51,373	24	14	2,639	640	1,572	1,853
17	Kab. Bandung Barat	61	26,771	21	89	1,403	270	884	951
18	Kab. Pangandaran	8	4,567	6	2	250	65	136	136
19	Kota Bandung	138	58,865	21	11	3,996	883	1,962	2,213
20	Kota Bogor	54	20,215	19	28	1,256	280	665	804
21	Kota Sukabumi	19	7,899	4	35	473	163	259	305
22	Kota Cirebon	26	12,363	6	6	754	177	396	434
23	Kota Bekasi	109	43,436	16	9	2,569	479	1,421	1,629
24	Kota Depok	65	25,881	24	14	1,376	252	822	941
25	Kota Cimahi	16	9,298	5	6	548	146	284	294
26	Kota Tasikmalaya	27	15,204	4	2	839	185	472	563
27	Kota Banjar	5	3,351	0	1	192	44	99	113
Prov. Jawa Barat		1,648	711,956	365	1,097	38,980	8,791	23,104	25,970

Sumber: [Statistik 2019/2020 Jabar \(jabarprov.go.id\)](http://statistik.2019/2020.Jabar(jabarprov.go.id))

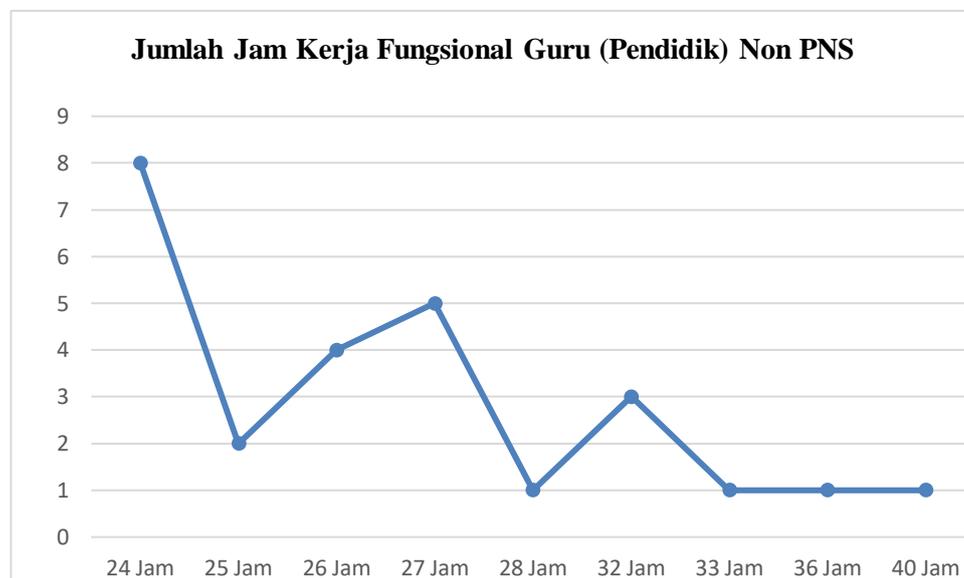
Widi Gusti Dewi, 2022

PENGARUH ORGANIZATIONAL JUSTICE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN DAMPAKNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA (Studi Pada Pegawai SMA Negeri 1 Parigi Kabupaten Pangandaran)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Dari tabel di atas merupakan data SMA yang ada di Jawa Barat, salah satu SMA yang diteliti yaitu berada di daerah Kabupaten Pangandaran. Dimana terdapat beberapa permasalahan yang terjadi dan kondiri pada sekolah tersebut. Salah satu sekolah yang ada di Kabupaten Pangandaran yaitu SMA Negeri 1 Parigi terdapat ketidak linieran jumlah jam kerja dan Pendidikan terakhir yang tidak sesuai dengan pelajaran yang di ampu.

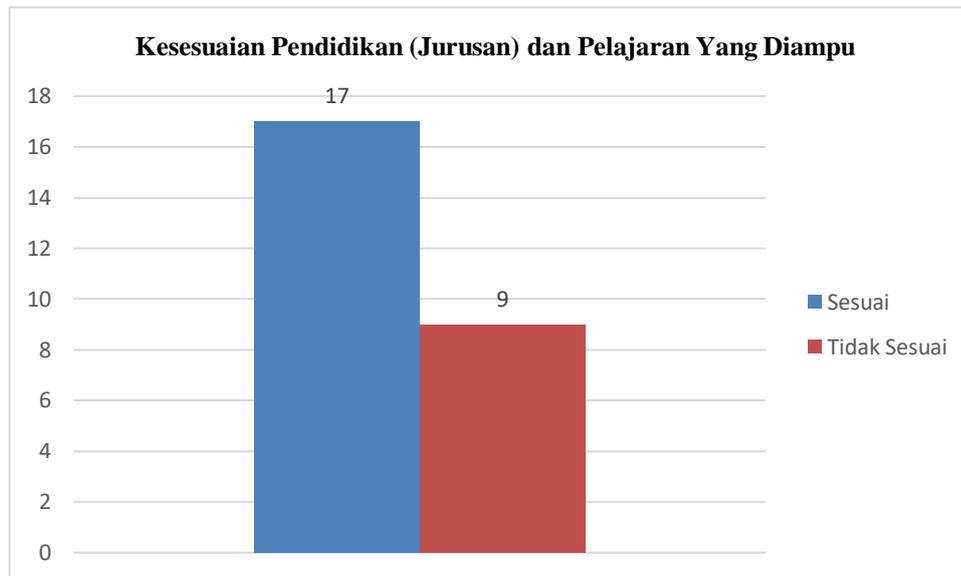
Peneliti disini mencoba untuk menambah pemahaman mengenai pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimediasi oleh kepuasan kerja pada pegawai SMA Negeri 1 Parigi Kabupaten Pangandaran.



Gambar 1. 1 Gambar Jumlah Jam Kerja Fungsional Guru (Pendidik) Non PNS

Sumber: Data SMA Negeri 1 Parigi Kabupaten Pangandaran

Data pada gambar tersebut merupakan jumlah jam kerja fungsional guru (pendidik) non-PNS yang dimana tidak sesuai dan tidak merata. Jam tersebut merupakan jumlah jam perminggunya. Yang paling tinggi jam kerja yaitu 40 jam perminggunya dan paling rendah yaitu 24 jam. Dengan adanya perbedaan tersebut maka terdapat ketidakadilan dalam organisasi.



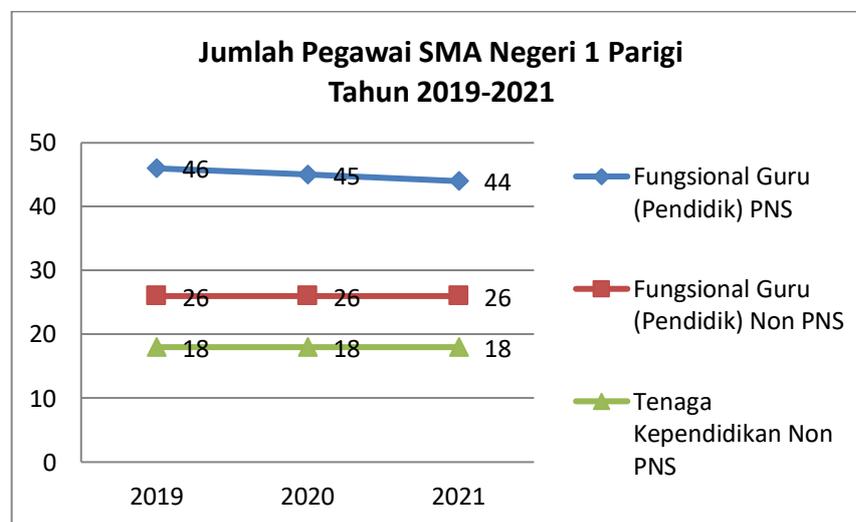
Gambar 1. 2 Kesesuaian Pendidikan (Jurusan) dan Pelajaran yang Diampu

Sumber: Data SMA Negeri 1 Parigi Kabupaten Pangandaran

Selain itu ada juga ketidak sesuaian antara Pendidikan yang ditempuh atau jurusan dengan pelajaran yang ampu oleh guru. Dari jumlah Guru honorer terdapat 9 guru yang tidak sesuai dengan Pendidikan terakhirnya dan 17 guru yang sesuai. Maka dari hal tersebut akan menyebabkan terjadinya ketidak linieran. Dalam UU Ketenagakerjaan Bab VI dijelaskan tentang “Penempatan Tenaga Kerja” Pasal 32 Ayat 2 “Penempatan tenaga kerja diarahkan untuk menempatkan tenaga kerja pada jabatan yang tepat sesuai dengan keahlian, keterampilan, bakat, minat, dan kemampuan dengan memperhatikan harkat, martabat, hak asasi, dan perlindungan hukum”.

Faktor yang dapat menimbulkan rasa puas untuk para pegawai yaitu keadilan yang diberikan bagi para pegawai. Namun jika keadilan organisasi tersebut tidak dilakukan akan menyebabkan menurunnya kinerja yang nantinya menurunkan produktivitas perusahaan atau organisasi. Maka dari itu akan menyebabkan timbulnya kecemburuan sosial dalam lingkungan pekerjaan yang tidak dapat menumbuhkan keadilan organisasi. Para pegawai akan membandingkan mengenai output dan input yang didapatkan ke pegawai lain maupun pegawai diluar organisasi. Tetapi jika terdapat kepuasan kerja itu karena terciptanya keadilan organisasi.

Dalam data jumlah pegawai SMA Negeri 1 Parigi Kabupaten Pangandaran mengalami penurunan. Menurut (Luthans, Luthans, & Luthans, 2021) jika adanya penurunan pada kinerja pegawai atau pegawai, peningkatan turnover pegawai dan tingginya ketidakhadiran maka sumber daya manusia pada perusahaan atau organisasi tersebut akan mengalami ketidakpuasan kerja. Disini peneliti mencoba dalam menambah pengetahuan dan pemahaman tentang pengaruh keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada staff pegawai SMA Negeri 1 Parigi Kabupaten Pangandaran. Berikut merupakan jumlah pegawai di SMA Negeri 1 Parigi.



Gambar 1. 3 Jumlah Pegawai SMA Negeri 1 Parigi Kabupaten Pangandaran Tahun 2019-2021

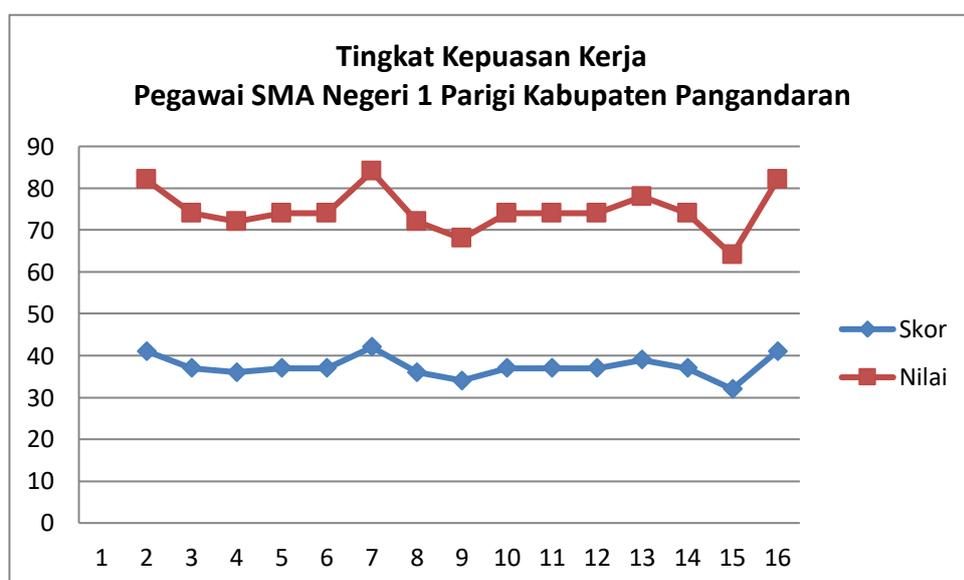
Sumber: Hasil Penelitian (diolah peneliti), 2021

Setelah dilakukan observasi pada hari Rabu 13 Oktober 2021 peneliti menemukan permasalahan yaitu kepegawaian di SMA Negeri 1 Parigi, jumlah pegawai pada tahun 2019-2021 masih mengalami kekurangan fungsional guru (pendidik) Pegawai Negeri Sipil (PNS). Seharusnya jumlah pegawai yang dibutuhkan oleh sekolah yaitu 88 pegawai, namun pegawai yang ada pada saat ini hanya 64 pegawai untuk formasi PNS sedangkan untuk kekurangannya di isi oleh pegawai non PNS yang tidak sesuai dengan bidang keahliannya.

Dari jumlah pegawai saat ini masih mengalami kekurangan dari jumlah pegawai yang dibutuhkan. Karena sumber daya manusia yang ada di wilayah Kabupaten Pangandaran masih kurang mumpuni. Hal ini disebabkan SMA Negeri 1 Parigi sangat selektif dalam memilih pegawai dilingkungan sekolahnya.

Kurangnya pegawai ini menyebabkan *jobdesk* setiap pegawai menjadi bertambah dan pekerjaan yang tidak sesuai dengan bidang keahliannya. Hal tersebut menuntut setiap pegawai untuk menambah jam kerjanya dalam mengisi kekurangan pegawai. Kekurangan ini sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai di SMA Negeri 1 Parigi yang menyebabkan OCB tidak berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Selain data tersebut ada juga data yang menunjukkan ketidakpuasan kinerja pegawai. Berikut ini dapat dilihat tingkat kepuasan kerja pegawai SMA Negeri 1 Parigi Kabupaten Pangandaran.



Gambar 1. 4 Tingkat Kepuasan Kerja Pegawai SMA Negei 1 Parigi Kabupaten Pangandaran Tahun 2022

Sumber: Hasil Penelitian (diolah peneliti), 2022

Berdasarkan hasil survey lapangan menyebar kuesioner kepada responden pegawai SMA Negeri 1 Parigi Kabupaten Pangandaran mengenai tingkat kepuasan kerja dari pertanyaan tentang kenaikan jabatan memiliki skor yang sangat rendah

Widi Gusti Dewi, 2022

PENGARUH ORGANIZATIONAL JUSTICE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN DAMPAKNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA (Studi Pada Pegawai SMA Negeri 1 Parigi Kabupaten Pangandaran)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

yaitu 47 skor dan nilai 63 dari 15 responden. Hasil dari jawaban responden yaitu memiliki rata-rata skor 56, sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai SMA Negeri 1 Parigi Kabupaten Pangandaran memiliki tingkat kepuasan yang rendah dilihat dari hasil responden yang kebanyakan mendapatkan skor yang cukup rendah. Dengan kurangnya kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap pekerjaan untuk organisasi.

Dalam mencari pegawai baru cukup butuh waktu lama dan persiapan yang matang. Dalam penelitian ini, peneliti memunculkan OCB untuk sementara menyelesaikan permasalahan tersebut. Sehingga OCB bisa menangani permasalahan kekurangan pegawai dengan memaksimalkan sumber daya manusianya.

Faktor yang menyebabkan adanya OCB yaitu kepuasan kerja, hal itu menjadi fokus terhadap kepuasan dari keadilan organisasi. Peneliti dalam hal ini menemukan kesenjangan penelitian yang mengarah dari hasil penelitian terdahulu dengan menunjukkan adanya keadilan organisasi yang positif pada *Organization Citizenship Behavior* (OCB), namun adanya ketidak konsistenan dari hasil penelitian terdahulu, (Ince & Gul, 2011) memperlihatkan pengaruh positif dari keadilan distributif pada OCB, dan juga pengaruh tersebut terjadi pada keadilan prosedural meskipun pengaruhnya lemah. Sementara itu peneliti lain pada jurnalnya menyatakan bahwa adanya efek positif yang kuat berasal dari keadilan prosedural terhadap OCB, tetapi dalam keadilan distributif memiliki efek positif yang lemah terhadap OCB (Iqbal, Aziz, & Tasawar, 2012). Dalam penelitian ini, peneliti menerapkan variabel mediasi berupa kepuasan kerja.

Adanya penelitian yang mendukung bahwa kepuasan kerja dapat memediasi keadilan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*, menurut penelitian yang dilakukan oleh (Harumi & Riana, 2019), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau dengan kata lain keadilan organisasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui kepuasan kerja. Penelitian

(Saifi & Shahzad, 2017), juga menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi antara *organizational justice* dan *organizational citizenship behavior*.

Dari penjelasan di atas yang telah disebutkan mengenai masalah yang terjadi di SMA Negeri 1 Parigi Kabupaten Pangandaran. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut maka dari itu peneliti akan mengembangkan kembali keterbatasan dari hasil penelitian terdahulu serta menambahkan variabel mediasi. Maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Organizational Justice* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Pegawai SMA Negeri 1 Parigi Kabupaten Pangandaran)”**.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana gambaran *Organizational Justice* (keadilan organisasional), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kepuasan kerja di SMA Negeri 1 Parigi Kabupaten Pangandaran?
2. Bagaimana pengaruh *Organizational Justice* (keadilan organisasional) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di SMA Negeri 1 Parigi Kabupaten Pangandaran?
3. Bagaimana pengaruh *Organizational Justice* (keadilan organisasional) terhadap kepuasan kerja di SMA Negeri 1 Parigi Kabupaten Pangandaran?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di SMA Negeri 1 Parigi Kabupaten Pangandaran?
5. Bagaimana *Organizational Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui gambaran *Organizational Justice* (keadilan organisasional), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kepuasan kerja di SMA Negeri 1 Parigi Kabupaten Pangandaran.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Justice* (keadilan organisasional) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di SMA Negeri 1 Parigi Kabupaten Pangandaran.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Justice* (keadilan organisasional) terhadap kepuasan kerja di SMA Negeri 1 Parigi Kabupaten Pangandaran.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di SMA Negeri 1 Parigi Kabupaten Pangandaran.
5. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi?

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan akan berguna untuk meningkatkan wawasan atau ilmu pengetahuan tentang faktor-faktor keadilan organisasi terhadap loyalitas pegawai, sehingga dapat digunakan untuk penjelasan yang berarti bagi peningkatan keadilan organisasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk mendapatkan informasi tentang apa yang harus dilakukan jika dihadapkan pada satu permasalahan mengenai keadilan organisasi dan memberikan pemikiran dalam pengambilan keputusan organisasi. Selain itu bisa menjadi wawasan bagi pembaca yang nantinya dapat dijadikan sebagai referensi penelitian selanjutnya berkaitan dengan pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB dimediasi oleh kepuasan kerja.

Widi Gusti Dewi, 2022

PENGARUH ORGANIZATIONAL JUSTICE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN DAMPAKNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA (Studi Pada Pegawai SMA Negeri 1 Parigi Kabupaten Pangandaran)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu