

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di dalam dunia bisnis yang semakin dinamis ini persaingan usaha semakin ketat dan banyak perusahaan yang tidak berhenti menciptakan strategi demi kegiatan usaha mereka agar terus berkembang dan berkelanjutan. Sebagai perusahaan yang harus terus bertahan maka perusahaan harus meningkatkan strategi dalam perusahaan. Dan salah satu aspek yang harus diperhatikan dalam strategi perusahaan adalah sumber daya manusianya. Sumber daya manusia sebagai salah satu aspek yang penting maka sumber daya harus diperhatikan oleh perusahaan agar dapat bekerja dan berkontribusi dengan baik. Karena aset yang dimiliki oleh suatu bangsa negara adalah sumber daya manusia (Siagian, 2011). Salah satu sumber daya yang paling dibutuhkan dan merupakan aset terpenting bagi organisasi adalah sumber daya manusia, karena untuk mencapai efektifitas dan efisiensi perusahaan tidak dapat tercapai jika tidak didukung oleh sumber daya manusia (Masharyono, Sumiyati dan Toyib, 2016).

Dari pernyataan peneliti tersebut disimpulkan bahwa begitu pentingnya pengelolaan sumber daya manusia baik dalam bisnis maupun pendidikan karena seperti yang kita ketahui bahwa hanya manusia lah yang memiliki akal, fikiran dan perasaan yang elemen-elemen tersebut jika digunakan dengan positif akan menimbulkan suatu ide yang dapat memicu kesuksesan suatu perusahaan ataupun organisasi. Dari sini jelas bahwa perusahaan atau organisasi memiliki tugas agar sumber manusia yang sudah ada dapat berkontribusi dengan baik dan serta dapat menunjukkan loyalitasnya demi kebaikan perusahaan atau organisasi.

Manusia harus diatur atau dikelola karena manusia adalah investasi bagi organisasi. Bukan hanya mengelola manusia sebagai sumber daya yang produktif namun juga menjadikan manusia sebagai sumber daya yang berharga dan dapat berkinerja unggul untuk organisasi (Wibowo, 2013). Karyawan dalam sebuah perusahaan atau organisasi bisa saja menyelesaikan pekerjaannya namun ada yang menyelesaikannya dengan baik atau tidak. Bagi karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik mungkin akan mendapatkan sanksi namun disamping sanksi atau hukuman, perusahaan juga harus

bisa membangkitkan perilaku positif bagi karyawan tersebut agar dapat bekerjasama dalam memajukan perusahaan.

Salah satu sikap strategik dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah mengembangkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau yang bisa disebut perilaku kewarganegaraan ini dapat dilihat melalui perilaku sehari-hari dalam perusahaan atau organisasi seperti suka menolong orang lain, menjadi *volunteer* (sukarelawan) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dianggap sebagai perilaku positif yang melebihi kapasitas seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Perilaku OCB harus dilakukan secara sukarela, meskipun bukan merupakan hal pokok namun perilaku kewarganegaraan memiliki peran yang signifikan untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Musringudin, Akbar, Makruf, Karnati Netti, 2017).

Faktor yang mempengaruhi munculnya OCB adalah disposisi dan motif individu, kohesifitas kelompok, sikap pegawai dimana didalamnya termasuk adalah keadilan organisasional, komitmen organisasional serta kepuasan kerja (Jha dan Jha, 2010). Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku pro-sosial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan membantu.

Dari pernyataan tersebut disimpulkan bahwa perilaku kewarganegaraan memang bukanlah hal yang paling utama dalam meningkatkan kemajuan perusahaan namun berperan secara signifikan dan penulis juga menginginkan agar setiap karyawan memiliki perilaku kewarganegaraan agar tercipta hasil kerja positif yang lebih maksimal.

Beberapa kemungkinan juga bisa saja menjadi faktor yang membuat karyawan tidak berperilaku kewarganegaraan. Misalnya ketidakadilan perusahaan dalam membuat kebijakan di perusahaan, sifat atasan yang *bossy* dan otoriter kepada anak buahnya, beban kerja yang tidak sesuai dan masih banyak hal lainnya.

Ketidakadilan didalam suatu organisasi maka akan mengakibatkan karyawan merasakan tidak dihargai dan merasakan lingkungan kerja yang kurang kondusif sehingga dapat menimbulkan kemarahan, kebencian dan pemberontakan serta protes terhadap organisasi tempat dia bekerja (Sumbayak, 2017). Melalui pernyataan tersebut penulis berpendapat bahwa ketidakadilan dalam organisasi berpengaruh negatif dalam sebuah

organisasi atau perusahaan bahkan bisa mengakibatkan karyawan melakukan penyimpangan dan mengakibatkan ketidakinginan dari karyawan untuk berperilaku kewarganegaraan karena mereka tidak mendapat respon perilaku yang baik dalam perusahaan.

Keadilan dalam organisasi memang harus ditegakkan agar setiap karyawan mendapatkan kepuasan dan kesenangan atas respon positif yang diterima dari hasil kerja yang mereka lakukan selama ini.. Keadilan yang diharapkan oleh karyawan tentunya bisa berupa keadilan dalam segi materi dan non materi. Untuk keadilan berupa materi contohnya karyawan mendapatkan gaji atau insentif yang sesuai dengan hasil kerja yang sudah mereka kerjakan dan gaji atau insentif itu harus sama perhitungannya dengan yang karyawan lain terima juga. Lalu contoh untuk keadilan yang non materi seperti mendapatkan perlakuan yang sama dalam perusahaan misalnya atasan harus memberikan beban kerja yang seimbang antar karyawan dan memberikan kebijakan yang harus dipenuhi oleh semua karyawan tanpa terkecuali.

Keadilan organisasional adalah suatu konsep keseimbangan yang diharapkan mampu diterapkan oleh organisasi dalam memperlakukan karyawan dengan tujuan memicu tumbuhnya rasa berkomitmen dalam diri karyawan (Sutrisna dan Rahyuda, 2014). Berangkat dari hasil uraian tersebut maka penulis menduga bahwa keadilan organisasi bukan hanya berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) namun juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan.

Disamping itu, ada faktor internal lain yang dapat membentuk perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) salah satunya yang terpenting adalah kepuasan kerja, pernyataan tersebut sangat logis bahwa kepuasan kerja merupakan penentu utama *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan (Robbins, 2016). Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang pekerjaan mereka, bekerja melampaui perkiraan normal, membantu pekerjaan rekan kerja yang lainnya karena mereka ingin mengulangi pengalaman-pengalaman atas kepuasan kerja yang mereka rasakan.

Para peneliti yang memiliki nilai humanis yang kuat berpendapat bahwa kepuasan adalah tujuan resmi organisasi (Titisari, 2014). Kepuasan tidak hanya berlawanan dengan

keabsenan dan pengunduran diri karyawan namun organisasi dibebani tanggung jawab untuk memberikan pekerjaan yang menantang dan secara intrinsik memberikan penghargaan kepada karyawan.

Kepuasan kerja bisa saja didapatkan oleh karyawan dari aspek pekerjaan, upah, kesempatan promosi hingga hubungan dengan rekan kerja. Bisa dikatakan kepuasan kerja berkaitan dengan *effort* seseorang dalam bekerja. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya cenderung tidak maksimal dalam bekerja dan jarang melakukan hal ekstra untuk melakukan yang terbaik dipekerjaannya. Maka dari itu penting agar menciptakan kepuasan kerja karyawan agar karyawan dapat berperilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan agar karyawan juga dapat berkomitmen terhadap perusahaannya. Karena dengan terwujudnya hal tersebut besar kemungkinan kinerja karyawan pun dapat meningkat.

Lalu faktor lain dalam membentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan adalah komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi menyebabkan mereka akan bekerja, bersikap dan berperilaku baik dan bekerja keras untuk organisasi (Luthans, 2006). Dari pernyataan tersebut jika karyawan sudah berkomitmen pada suatu perusahaan maka karyawan tersebut akan giat bekerja dan melakukan apapun sesuai tanggung jawab pekerjaannya demi bertahan di perusahaan tersebut.

Hal tersebut memungkinkan adanya pengaruh antara keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dimana jika karyawan merasa perusahaan bersikap adil, karyawan puas dengan pekerjaannya maka akan tercipta komitmen dalam diri karyawan untuk bertahan dalam perusahaan dan pada akhirnya membentuk perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.

Keterkaitan antara *organizational citizenship behavior* (OCB), keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi bukan hanya bisa terjadi dalam perusahaan saja namun juga dalam lembaga pendidikan. Ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang membutuhkan juga sumber daya manusia yang berkualitas untuk bisa mengimbangnya. Demikian juga dengan organisasi pendidikan yang tentunya membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten agar para pendidik dan tenaga kependidikan dapat saling berkontribusi dalam mencetak generasi yang baik juga.

Sebagai lembaga pendidikan berbasis agama islam dengan visi untuk menjadi sekolah bermartabat, disiplin yang dilandasi dengan iman dan takwa, SMA Islam Terpadu Mahmudiyyah Cicurug selalu menyelenggarakan pengenalan dan pelatihan dasar terkait pengajaran untuk mengetahui sejauh mana kemampuan dan pengalaman. Begitupun dengan pelatihan kepada tenaga kependidikan agar dapat mengerjakan pekerjaannya dengan benar. SMA Islam Terpadu Mahmudiyyah merupakan lembaga pendidikan dibawah Yayasan Mahmudiyyah yang beroperasi pada tahun 2002 dan sebagai alumni tentunya peneliti mengharapkan agar SMA Islam Terpadu Mahmudiyyah dapat menjadi lembaga pendidikan yang didalamnya terdapat pegawai yang mau bahu membahu untuk mencapai visi organisasi.

Berdasarkan informasi yang peneliti dapatkan dari beberapa pegawai di SMA Islam Terpadu Mahmudiyyah bahwa sekolah tersebut memiliki pegawai dari kalangan keluarga pemilik Yayasan yang memiliki kesempatan terciptanya kesenjangan keadilan antar pegawai diluar keluarga. Keadilan yang peneliti tanyakan secara langsung masih merupakan seputar gaji dan beban kerja yang diberikan. Maka melalui penelitia ini peneliti ingin mengungkap persepsi dari semua indikator keadilan yakni keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional.

Lalu kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah penempatan kerja yang sesuai. Berdasarkan informasi yang peneliti dapatkan bahwa masih ada pegawai di sekolah tersebut khususnya guru yang tidak sesuai dengan pendidikan yang diajarkan dengan latar belakang pendidikan asalnya. Misal seorang guru lulusan sarjana pendidikan biologi memberikan pelajaran bahasa Indonesia. Meskipun jumlah guru yang seperti itu sedikit namun hal tersebut dapat memicu ketidakpuasan kerja.

Dalam hal masa kerja, pegawai SMA Islam Terpadu Mahmudiyyah memiliki banyak guru dengan masa kerja yang lama dan mereka lebih mengedepankan untuk merekrut alumni untuk bekerja di sekolah ini dengan harapan agar tercipta ikatan emosional yang lebih dekat karena alumni memiliki pengalaman di lingkungan sekolah dibanding staf atau guru dari luar. Banyaknya para staf dan guru yang baru belum bisa diprediksi apakah mereka bersedia berkomitmen untuk tetap bertahan di sekolah ini.

Organizational citizenship behavior (OCB) memang bukan satu-satunya yang dapat dijadikan acuan sebagai kekuatan organisasi namun dengan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat menambah tindakan positif pegawai dalam rangka membantu mewujudkan visi perusahaan atau organisasi. Keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dipandang sebagai aspek yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) (Jha dan Jha, 2010). Di SMA Islam Terpadu Mahmudiyyah perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) bisa didapati oleh beberapa guru namun tidak semuanya. Seperti kesukarelaan guru untuk tidak datang terlambat saat sekolah offline atau tidak terlambat *log in* saat sekolah *online*. Lalu staf tata usaha yang rela mengerjakan pekerjaan mereka ke rumah meskipun sebenarnya jam kerja mereka sudah lewat. Namun perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) tersebut harus diamati lagi dan dinilai secara keseluruhan ke setiap pegawai.

Dari uraian diatas peneliti mendapatkan adanya identifikasi masalah yang sekolah ini alami yaitu adanya ketidakpuasan kerja yang dialami beberapa guru karena mereka mengajar yang bukan jurusan mereka berkuliah dulu. Selan itu karena ini sekolah yang dibawah Yayasan milik keluarga maka ada kemungkinan muncul ketidakadilan antar pegawai yang didalamnya ada beberapa diantaranya keluarga dan guru dari luar. Dan tingkat komitmen yang sepertinya belum terlalu erat karena masih ada beberapa pegawai yang masih bersedia pindah jika ada tawaran pekerjaan yang lebih baik lagi. Lalu tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) yang juga diduga masih rendah karena identifikasi masalah tadi.

Maka dari itu karena *organizational citizenship behavior* (OCB) dinilai penting dalam meningkatkan keefektifan kinerja perusahaan maka penulis tertarik untuk meneliti tentang pengaruh keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* di SMA Islam Terpadu Mahmudiyyah.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah diartikan di atas maka yang menjadi pokok dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di SMA Islam Terpadu Mahmudiyyah?

2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di SMA Islam Terpadu Mahmudiyyah?
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di SMA Islam Terpadu Mahmudiyyah?
4. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi, terhadap kepuasan kerja di SMA Islam Terpadu Mahmudiyyah?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja, terhadap komitmen organisasi di SMA Islam Terpadu Mahmudiyyah?
6. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi, terhadap komitmen organisasi di SMA Islam Terpadu Mahmudiyyah ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di SMA Islam Terpadu Mahmudiyyah
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di SMA Islam Terpadu Mahmudiyyah
3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di SMA Islam Terpadu Mahmudiyyah
4. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi, terhadap kepuasan kerja di SMA Islam Terpadu Mahmudiyyah
5. Untuk mengetahui pengaruh pengaruh kepuasan kerja, terhadap komitmen organisasi di SMA Islam Terpadu Mahmudiyyah
6. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi, terhadap komitmen organisasi di SMA Islam Terpadu Mahmudiyyah

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan informasi atau bahan masukan tambahan bagi perusahaan atau organisasi dalam menyikapi masalah tenaga kerja yang menyangkut keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB)

2. Bagi Pegawai

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan pengetahuan yang lebih banyak kepada pegawai dalam bekerja di sebuah perusahaan agar dapat memperoleh keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB)

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia secara riil khususnya yang menyangkut keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB)

4. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan kajian atau referensi bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia khususnya tentang keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB)

