

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Bagi perusahaan, sumber daya alam dan sumber daya manusia (karyawan) merupakan asset yang sangat dibutuhkan untuk menjalankan roda produksi, namun dalam operasionalnya sumber daya manusia dianggap memiliki peran yang lebih penting, hal ini disebabkan karena sumber daya manusia memiliki fungsi sebagai faktor penggerak dan faktor-faktor produksi lainnya seperti *material* (bahan baku), *machine* (mesin), *money* (uang), dan *method* (cara), sehingga walaupun melimpahnya sumber daya alam (*raw-material*), tanpa didukung oleh kemampuan sumber daya manusia hasilnya tidak akan optimal.

Menurut (Rahayu & Qurdiana, 2020), kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja disebut dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Perilaku ini mencakup perilaku seperti membantu orang lain, menjadi sukarelawan untuk kegiatan di luar pekerjaan, dan menegakkan aturan dan prosedur di tempat kerja terlepas dari ketidaknyamanan pribadi tanpa adanya permintaan *reward* secara formal dari organisasi. OCB diperlukan oleh organisasi karena meningkatkan efektifitas organisasi, terutama dalam membangun aspek-aspek sosial dalam organisasi, seperti komunikasi antar individu dan kesolidan tim atau unit kerja (departemen). Perilaku non-organisasi yang

tidak dapat diamati dengan sistem *reward* atau hukuman. OCB juga dapat meningkatkan efisiensi suatu organisasi dengan cara menghemat berbagai jenis sumber daya yang ada untuk tujuan yang lebih produktif. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai lima indikator utama yang masing – masing bersifat unik yaitu: *altruism*.

PT. Cendana Sembilan adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi semen yang beralamat di Jl. Raya Indarung No.4&5 Kota Padang, Sumatera Barat. Setiap perusahaan pasti memiliki masalah terutama pada masalah karyawan yang berdampak pada penurunan *Organizational Citizenship Behaviour* ini disebabkan karena kurangnya kepuasan karyawan dan kurangnya keadilan sehingga berdampak pada penurunan *organizational citizenship behavior*. Dampak penurunan ini terjadi dan dibuktikan dengan tingginya tingkat turnover karyawan pada empat tahun terakhir yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.1**  
**Data Turnover Karyawan PT. Cendana Sembilan**  
**Tahun 2017-2020**

Tahun	Jumlah Karyawan Awal	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Persentase Tingkat Turnover
2017	82	9	6	79	3,72%
2018	79	12	9	76	3,87%
2019	76	15	11	72	5,40%
2020	72	14	9	67	7,19%

Sumber : PT. Cendana Sembilan, 2021

Berdasarkan tabel diatas bahwa setiap tahunnya *turnover* PT. Cendana Sembilan mengalami peningkatan pada tahun 2017 tingkat

turnover sebesar 3,72% diikuti peningkatan tahun 2018 sebanyak 3,87% dan tahun 2018 sebesar 5,40% dan terus meningkat pada tahun 2020 sebanyak 7,19%. Berdasarkan informasi yang didapatkan dari HRD PT. Sembilan terjadinya peningkatan turnover disebabkan karena rendahnya tingkat *organizational citizenship behavior*, karyawan merasa kurangnya keadilan serta kurangnya kepuasan terhadap apa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan serta karyawan merasa tidak ada penghargaan yang diberikan kepadanya, prestasi karyawan yang menurun, dan karir yang dirasakan tidak berkembang. Selain itu adanya keluhan dari karyawan mengenai hubungan karyawan dengan pemimpin yang kurang mendukung dalam melaksanakan pekerjaan. Rendahnya *organizational citizenship behavior* disinyalir disebabkan oleh keadilan organisasi, kepuasan kerja dan perilaku kerja.

Menurut (Suwandana, 2018) Keadilan organisasi merupakan bentuk gambaran umum pada persepsi atau sudut pandang seseorang mengenai keadilan yang terjadi pada suatu organisasi atau di tempat bekerja. Keadilan organisasi sebagai persepsi individu terhadap keadilan dalam proses pembuatan keputusan dan distribusi hasil yang telah diterima oleh individu. Karyawan menganggap adil organisasi mereka ketika mereka yakin bahwa hasil yang mereka terima dan cara diterimanya hasil tersebut adalah adil. Keadilan organisasional dalam penelitian ini merupakan persepsi seorang karyawan yang dirasakan terkait organisasi yang mampu memberikan perlakuan yang adil kepada karyawan (Suardani &

Supartha, 2018). Indikator variabel keadilan organisasional dalam penelitian ini: 1) Keadilan distributif (*distributive justice*), adalah keadilan yang dirasakan berdasarkan alokasi penghargaan yang mereka terima dari organisasi. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai keadilan yang dirasakan berdasarkan alokasi penghargaan yang diterima dari perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Dwika & Adnyani, 2020) menunjukkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap *organizational citizenship behavior*, sedangkan (Wahyuni & Supartha, 2019) menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap terhadap *organizational citizenship behavior*

Menurut (Mangkunegara, 2017) Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Kepuasan kerja timbul akibat cara yang ditunjukkan para pimpinan dalam memperhatikan dan meminta pendapat serta keikutsertaan pegawainya, sehingga para pekerja merasa bahwa atasan memperhatikan mereka. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sehingga tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan baik. Begitupun dengan sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dari pegawai dalam suatu organisasi tujuan organisasi tidak bisa dicapai dengan baik. Tercapainya kepuasan seseorang terhadap sesuatu

bukan berhentinya keinginan. Setelah seseorang mendapatkan kepuasan tersebut, maka akan timbul keinginan -keinginan lain yang lebih tinggi untuk dapat dipuaskan. Kepuasan kerja yang rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjenuhkan atau membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan kurang bertanggungjawab. Apabila karyawan tidak mencapai kepuasan dalam bekerja maka akan timbul sikap negatif dalam pekerjaan seperti kurangnya rasa ketertarikan terhadap pekerjaannya, adanya mogok kerja, tingginya tingkat absensi dan tingkat pergantian karyawan (*turnover*) yang meningkat dari tahun ke tahun. Untuk itu merupakan keharusan bagi perusahaan untuk mengenali faktor-faktor apa saja yang membuat karyawan puas bekerja di perusahaan. Setiap karyawan akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku didalam dirinya. Pada dasarnya semakin positif sikap kerja semakin besar pula kepuasan kerja, biasanya seseorang merasa puas dengan pekerjaannya karena telah memperoleh apa yang ia butuhkan.

Pada permasalahan kepuasan kerja karyawan yang terjadi pada PT. Cendana Sembilan, gaji yang diberikan dirasakan karyawan kurang sesuai dengan apa yang telah mereka berikan terhadap PT. Cendana Sembilan, sehingga banyaknya karyawan yang bermalas-malasan dalam bekerja sehingga hal ini berdampak pada rendahnya *organizational citizenship behavior* pada PT. Cendana Sembilan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Partini, 2020) menunjukkan

bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap *organizational citizenship behavior*, sedangkan (Gita, Charmiati, Bagus, & Surya, 2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap terhadap *organizational citizenship behavior*

(Gulo, 2017) menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif yaitu bentuk perilaku dengan tujuan untuk mencapai inisiasi serta pengenalan suatu ide, proses, prosedur maupun produk baru yang berguna bagi organisasi. Perilaku kerja inovatif juga diartikan sebagai bagian proses dari modernisasi yang dikaitkan pada perilaku kerja inovatif sebagai bagian dari proses perubahan dalam kehidupan masyarakat, dengan diikuti oleh perubahan sikap, sifat serta gaya hidup individu dalam bermasyarakat. Ada 3 (tiga) fase dalam melakukan proses inovasi, adalah sebagai berikut:

1. *Generating ideas*, keterlibatan individu dan tim dalam menghasilkan ide untuk memperbaiki produk, proses dan layanan yang ada dan menciptakan sesuatu yang baru.
2. *Harvesting ideas*, melibatkan sekumpulan orang untuk mengumpulkan ide-ide yang telah ada dan melakukan evaluasi terhadap ide-ide tersebut.
3. *Developing and implementing idea*, mengembangkan ide-ide yang telah terkumpul dan selanjutnya mengimplementasikan ide-ide tersebut (Setyawati, 2019).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan bahwa tingkat perilaku inovatif karyawan masih rendah hal ini dikarenakan kurangnya motivasi pimpinan untuk mendorong karyawan bekerja dengan semangat

dan juga kurangnya pelatihan yang diberikan kepada karyawan sehingga tingkat pengetahuan karyawan berkurang dan menyebabkan rendahnya *organizational citizenship behavior* karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Logahan, Indrajaya, & Proborini, 2020) menunjukkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap *organizational citizenship behavior*, sedangkan (Hadi, Putra, & Rahayu Mardikaningsih, 2020) menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap terhadap *organizational citizenship behavior*

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis merasa perlu untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **PENGARUH KEADILAN ORGANISASI, KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN PERILAKU KERJA INOVATIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PEGAWAI PADA PT CENDANA SEMBILAN.**

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dapat didefinisikan permasalahan yang ada, yaitu antara lain:

1. Kurangnya kepuasan karyawan dan kurangnya keadilan sehingga berdampak pada penurunan *organizational citizenship behavior*
2. *Turnover* PT. Cendana Sembilan mengalami peningkatan setiap tahunnya
3. Peningkatan *turnover* disebabkan karena rendahnya tingkat

*organizational citizenship behavior*

4. Karyawan merasa kurangnya keadilan serta kurangnya kepuasan terhadap apa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan serta karyawan merasa tidak ada penghargaan yang diberikan kepadanya
5. Prestasi karyawan yang menurun sehingga menyebabkan rendahnya *organizational citizenship*
6. Karir yang dirasakan tidak berkembang sehingga menyebabkan rendahnya *organizational citizenship*
7. Adanya keluhan kesah dari karyawan mengenai hubungan karyawan dengan pemimpin yang kurang mendukung dalam melaksanakan pekerjaan
8. Kepuasan kerja yang rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjenuhkan atau membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan kurang bertanggungjawab
9. Apabila karyawan tidak mencapai kepuasan dalam bekerja maka akan timbul sikap negatif dalam pekerjaan seperti kurangnya rasa ketertarikan terhadap pekerjaannya, adanya mogok kerja, tingginya tingkat absensi dan tingkat pergantian karyawan (*turnover*) yang meningkat dari tahun ke tahun
10. Kepuasan kerja karyawan yang terjadi pada PT. Cendana Sembilan, gaji yang diberikan dirasakan karyawan kurang sesuai dengan apa yang telah mereka berikan terhadap PT. Cendana Sembilan



11. Tingkat perilaku inovatif karyawan masih rendah hal ini dikarenakan kurangnya motivasi pimpinan untuk mendorong karyawan bekerja dengan semangat
12. Kurangnya pelatihan yang diberikan kepada karyawan sehingga tingkat pengetahuan karyawan berkurang dan menyebabkan rendahnya *organizational citizenship behavior* karyawan.

### 1.3 Batasan Masalah

Permasalahan pada identifikasi masalah tersebut tidak akan dibahas secara keseluruhan karena berbagai keterbatasan dan menghindari meluasnya permasalahan dalam penulisan ini. Oleh karenanya penulis memfokuskan dan membatasi masalah dalam penelitian ini sebagai "keadilan organisasi, kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dengan perilaku kerja inovatif sebagai variabel intervening pegawai pada PT. Cendana Sembilan."

### 1.4 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku kerja inovatif pada PT. Cendana Sembilan?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku kerja inovatif pada PT. Cendana Sembilan ?
3. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Cendana Sembilan?
4. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Cendana Sembilan?

5. Bagaimana pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Cendana Sembilan?
6. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening pada PT. Cendana Sembilan ?
7. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* melalui perilaku kerja inovatif sebagai variabel *intervening* pada PT. Cendana Sembilan?

## 1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1.5.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tentang :

1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh keadilan organisasi (X1) perilaku inovatif (Z) pada PT. Cendana Sembilan
2. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh kepuasan kerja (X2) terhadap perilaku inovatif (Z) pada PT. Cendana Sembilan
3. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh Persepsi Keadilan organisasi (X1) OCB(Y) pada PT. Cendana Sembilan
4. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh kepuasan kerja (X2) terhadap OCB (Y) pada PT. Cendana Sembilan
5. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh perilaku inovatif (Z) terhadap OCB (Y) pada PT. Cendana Sembilan.
6. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh Keadilan organisasi (X1)

terhadap OCB (Y) Perilaku inovatif (Z) sebagai variabel intervening pada PT. Cendana Sembilan

7. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh Kepuasan kerja (X2) terhadap OCB (Y) Perilaku inovatif (Z) sebagai variabel intervening pada PT. Cendana Sembilan

### **1.5.2 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

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

Untuk menambah wawasan penulis mengenai hubungan antara persepsi keadilan kompensasi secara langsung terhadap kinerja dan komitmen, dan pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja, maupun pengaruh persepsi keadilan kompensasi dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan

#### **2. Bagi Lembaga**

Diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan terhadap kinerja karyawan pada PT. Cendana Sembilan agar dapat meningkatkan kinerjanya dalam bekerja dengan tujuan untuk dapat mencapai target yang diinginkan

#### **3. Bagi Pembaca**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi yang membaca khususnya bagi yang sedang melakukan penelitian.

Penelitian ini bisa menjadi dasar atau referensi untuk penelitian selanjutnya dan juga dapat menambah pustaka bagi mereka yang mempunyai minat untuk mendalami pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia.

## BAB II

### LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

#### **2.1 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

##### **2.1.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

(Podsakoff, 2016), mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai suatu perilaku individu yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapatkan pengharapan dari sistem imbal formal yang cara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Hal ini berarti bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal

Menurut(Griffin, 2018), *Organizational Citizenship* (keanggotaan