

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Suatu organisasi yang ingin berumur panjang dan *sustainable*, harus menempatkan SDM yang handal sebagai *human capital*. Pembinaan SDM di setiap organisasi harus diprioritaskan untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Pentingnya peranan sumber daya manusia dalam mewujudkan keselarasan visi dan misi organisasi perlu diimbangi dengan kemampuan organisasi dalam menetapkan nilai-nilai yang mengarah pada tingginya tingkat kenyamanan karyawan terhadap organisasi (Rivai, 2014:13).

Rendahnya kualitas sumber daya manusia tentunya akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi maupun karyawan itu sendiri (Panjaitan, 2018:2). Oleh karena itu sangat penting bagi organisasi untuk memilih dan mempertahankan karyawan yang benar-benar berkualitas. Seorang karyawan yang baik akan cenderung menunjukkan *organizational citizenship behavior (OCB)* atau perilaku kepegawaian dalam organisasi, dimana *OCB* merupakan kontribusi positif individu terhadap organisasi yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja.

Menurut (Widyanto dkk, 2018:18) karyawan yang memiliki *OCB* akan dapat mengendalikan perilakunya sendiri sehingga dapat memilih perilaku yang terbaik untuk kepentingan organisasinya. *OCB* lebih berkaitan dengan manifestasi seorang karyawan sebagai makhluk sosial. *OCB* merupakan bentuk kegiatan

sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini bersifat *altruistic* (menolong) yang diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian pada kesejahteraan orang lain (Widyanto dkk, 2018:18).

Adany (2018:5) menyebutkan bahwa salah satu faktor yang membentuk perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diantara para karyawan dari segi keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan. Persepsi para karyawan terhadap adanya keadilan organisasi akan mempengaruhi persepsi mereka bahwa organisasi menghargai mereka. Pada gilirannya, kesan ini mendorong para karyawan untuk membalas organisasi dengan cara menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Munculnya ketidakadilan dalam organisasi secara otomatis akan menimbulkan perasaan tidak adanya dukungan dari organisasi sehingga nantinya berdampak pada menurunnya frekuensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Para karyawan menjadi enggan berkontribusi lebih pada organisasi dan hanya memperlihatkan perilaku kerja in-role yang mungkin juga akan mengalami penurunan akibat tidak adanya keadilan dan dukungan organisasi.

Angelina dan Made Subudi, (2018:9) faktor yang mempengaruhi OCB adalah persepsi terhadap dukungan organisasi yang dirasakan bahwa setiap karyawan yang memiliki persepsi bahwa mereka didukung oleh organisasi maka karyawan tersebut akan memberikan timbal balik terhadap organisasi dengan menampilkan OCB. Dukungan organisasi bertujuan untuk meningkatkan usaha dalam menghargai kontribusi karyawan dan memenuhi kebutuhan sosioemosional

karyawan. OCB akan berkembang sejalan dengan seberapa besar perhatian organisasi pada tingkat kesejahteraan karyawan dan penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka. Persepsi karyawan akan memunculkan rasa “hutang budi” dalam diri mereka terhadap organisasi atau perusahaan. Upaya yang dilakukan organisasi dalam mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten dengan memberikan dukungan kepada karyawan dalam bentuk keadilan, dukungan supervisor, dan penghargaan dari organisasi.

Pentingnya membangun OCB tidak lepas dari komitmen karyawan dalam organisasi. Komitmen karyawan akan mendorong terciptanya OCB. Komitmen organisasi menjadi salah satu faktor yang berpengaruh pada OCB. Menurut (Luthans, 2016:83) komitmen organisasi diindikasikan dalam tiga hal, yaitu keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya, kemauan mengarahkan usahanya untuk organisasinya, dan keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi akan membuat karyawan memberikan yang terbaik kepada organisasinya. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja, akan cenderung membantu dan dapat bekerjasama, yang merupakan bagian dari sikap OCB.

Faktor komitmen organisasi sangat penting dalam penelitian ini karena keberadaan variabel komitmen organisasi diposisikan sebagai variabel mediasi, yaitu variabel yang mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung adanya pengaruh dari berbagai variabel lainnya yang ada pada setiap diri

seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu. Selanjutnya dapat dijelaskan bahwa, variabel komitmen organisasi sebagai variabel mediasi didasarkan pada jika anggota dalam organisasi memiliki komitmen yang tinggi baik secara afektif, normatif ataupun kotinuan, akan terbentuk hubungan positif antar anggota terhadap organisasi tempat mereka tinggal (Raka, 2015:144). Hal ini akan mengakibatkan anggota merasa terikat dengan mendorong kecintaanya pada organisasi kemudian sukarela melakukan perilaku diluar tanggung jawab pekerjaan mereka (*extra role*) guna bagian dalam memajukan organisasi

Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Lingkungan Hidup (PKPLH) merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang dibentuk oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Kudus melalui Peraturan Daerah nomor 3 tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Kudus. Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Lingkungan Hidup yang sebelum adanya peraturan tersebut bernama Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang memiliki peran dalam penyelenggaraan dibidang perumahan dan kawasan pemukiman serta lingkungan hidup.

Berdasarkan hasil wawancara dengan PKPLH Kabupaten Kudus mengenai perilaku kewargaan organisasi pada pegawai diperoleh kesimpulan bahwa tingkat perilaku kewargaan organisasi pada pegawai PKPLH Kabupaten Kudus belum memenuhi standar baik yang telah ditentukan instansi. Standar baik yang telah di tentukan oleh PKPLH terkait perilaku kewargaan organisasi pegawai adalah pegawai harus memiliki sikap sportif dan toleransi yang baik terhadap instansi dan pegawai lain, pegawai patuh terhadap instansi, tidak pernah mengeluh

terhadap pekerjaan atau ketidaknyamanan kerja, memiliki loyalitas yang tinggi terhadap instansi. Namun pada kenyataannya beberapa pegawai tidak memiliki loyalitas yang tinggi terhadap instansi dimana beberapa pegawai mengajukan resign dari instansi, pegawai kurang patuh terhadap peraturan instansi terkait jam kerja dimana banyak pegawai yang sering datang terlambat serta beberapa pegawai mengeluh jika pekerjaan menumpuk dan harus selesai sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan instansi.

Rendahnya OCB pada Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman Dan Lingkungan Hidup (PKPLH) Kabupaten Kudus di pengaruhi oleh komitmen organisasional yang rendah. Berikut data keluar masuk pegawai pada Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman Dan Lingkungan Hidup (PKPLH) Kabupaten Kudus dapat dilihat pada tabel 1.1

Tabel 1.1
Data Keluar Masuk Pegawai
Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman Dan Lingkungan Hidup (PKPLH)
Kabupaten Kudus
Pada Tahun 2017- 2022

Tahun	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan	Karyawan Keluar (%)
2017	3	3	199	1,50
2018	5	7	201	2,48
2019	8	5	198	4,04
2020	5	8	201	2,48
2021	6	9	201	2,98

Sumber : Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman Dan Lingkungan Hidup (PKPLH) Kabupaten Kudus, 2022.

Berdasarkan data keluar masuk pegawai Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman Dan Lingkungan Hidup (PKPLH) Kabupaten Kudus pada tabel 1.1 diatas menunjukkan bahwa terjadi fluktuasi keluar masuknya pegawai Dinas

PKPLH Kabupaten Kudus. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa beberapa pegawai tidak memiliki komitmen organisasional di PKPLH.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak PKPLH Kabupaten Kudus menjelaskan satu masalah pada PKPLH adalah kurang adanya keadilan menjadi indikasi awal lemahnya komitmen organisasional pada PKPLH. Hal tersebut terjadi karena disebabkan oleh berbagai faktor seperti kenaikan jabatan, rekan kerja, gaji dan beban kerja. Kondisi seperti ini akan berdampak buruk bagi PKPLH karena dengan rendahnya komitmen organisasional berarti loyalitas pegawai terhadap lembaga rendah serta meningkatkan keinginan pegawai untuk tidak mempertahankan dirinya dan kelayolitasannya kurang pada lembaga. Kondisi seperti ini membutuhkan perhatian dari instansi agar dapat mengurangi tingkat keluar masuknya pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak PKPLH Kabupaten Kudus menjelaskan masalah yang timbul selanjutnya adalah persepsi negatif pada diri pegawai, hal tersebut terjadi karena pemberian suatu informasi yang diterima oleh pegawai baik yang berkaitan terhadap pekerjaan maupun tidak berkaitan dengan pekerjaan, seperti proses penilaian kinerja kurang dikeadilan organisasikan dengan baik kepada pegawai, maka hal tersebut akan berakibat pada kepuasan pegawai dalam bekerja. Masalah terakhir adalah tidak seimbang antara kesulitan pekerjaan yang dilakukan pegawai dengan hasil yang seharusnya diterima, ini mengindikasikan bahwa belum terciptanya suatu keadilan di PKPLH.

Penelitian oleh Arisandy (2020) menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel keadilan organisasi terhadap OCB. Berbeda dengan

hasil penelitian yang dilakukan oleh Fitriani dan Dewi, (2017:4) bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap OCB. Penelitian oleh Zulkifli dan Syahputra (2020:89) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi. Berbeda dengan penelitian Fitriani dan Dewi (2017:6) bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Penelitian oleh Rosyada dan Rahardjo, (2016:7) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap *Organization Citizenship Behavior*. Penelitian oleh Husodo, (2018:2) menyatakan sebaliknya bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Maysarah dan Rahardjo (Sari dan Zariyah, 2019) melakukan penelitian dengan hasil variabel persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan penelitian oleh Rosyada dan Rahardjo (Sari dan Zariyah, 2019) variabel persepsi dukungan organisasi berpengaruh negative dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Penelian oleh Yusriyya Zalfa, (2021) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citzienship behvaior*. Bertolak belakang dengan penelitian (Yunita, 2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *organizational citzienship behvaior*.

Berdasarkan dari latar belakang masalah di atas maka peneliti mengambil judul **“Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman Dan Lingkungan Hidup (PKPLH) Kabupaten Kudus”**.

1.2. Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1.2.1. Variabel dalam penelitian ini adalah keadilan organisasi, persepsi dukungan organisasi, perilaku kewargaan organisasi dan komitmen organisasional.
- 1.2.2. Obyek penelitian pada Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman Dan Lingkungan Hidup (PKPLH) Kabupaten Kudus.
- 1.2.3. Responden yang diteliti yaitu pegawai Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman Dan Lingkungan Hidup (PKPLH) Kabupaten Kudus.
- 1.2.4. Penelitian dilakukan 2 bulan setelah proposal disetujui.

1.3. Perumusan Masalah

Fenomena yang terjadi di PKPLH Kabupaten Kudus adalah keluar masuk karyawan PKPLH Kabupaten Kudus yang menunjukkan beberapa karyawan tidak memiliki komitmen organisasional di PKPLH. Berdasarkan wawancara dengan beberapa pegawai di PKPLH menyebutkan bahwa indikasi awal lemahnya

komitmen organisasi di PKPLH adalah kurang adanya keadilan dan persepsi negatif pada diri karyawan.

Berdasarkan permasalahan tersebut maka pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1.3.1. Bagaimanakah pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional pada Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman Dan Lingkungan Hidup (PKPLH) Kabupaten Kudus?
- 1.3.2. Bagaimanakah pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional pada Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman Dan Lingkungan Hidup (PKPLH) Kabupaten Kudus?
- 1.3.3. Bagaimanakah pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi pada Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman Dan Lingkungan Hidup (PKPLH) Kabupaten Kudus?
- 1.3.4. Bagaimanakah pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi pada Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman Dan Lingkungan Hidup (PKPLH) Kabupaten Kudus?
- 1.3.5. Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasional terhadap perilaku kewargaan organisasi pada Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman Dan Lingkungan Hidup (PKPLH) Kabupaten Kudus?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1.4.1. Untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional pada Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman Dan Lingkungan Hidup (PKPLH) Kabupaten Kudus.
- 1.4.2. Untuk menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional pada Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman Dan Lingkungan Hidup (PKPLH) Kabupaten Kudus.
- 1.4.3. Untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi pada Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman Dan Lingkungan Hidup (PKPLH) Kabupaten Kudus.
- 1.4.4. Untuk menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi pada Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman Dan Lingkungan Hidup (PKPLH) Kabupaten Kudus
- 1.4.5. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap perilaku kewargaan organisasi pada Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman Dan Lingkungan Hidup (PKPLH) Kabupaten Kudus

1.5. Kegunaan Penelitian

1.5.1. Secara Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi penelitian selanjutnya.

1.5.2. Secara Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan kontribusi pemikiran kepada instansi yang berhubungan dengan pengaruh keadilan organisasi dan persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku kewargaan dalam organisasi dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

