

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja karyawan dan organisasi memainkan peran penting dan vital dalam menciptakan keunggulan kompetitif antar organisasi lain di seluruh dunia, terutama dalam lingkungan bisnis yang saat ditandai oleh perubahan yang cepat dan adaptasi terhadap keadaan yang berbeda (Gridwichai dkk., 2020). Selain itu kinerja karyawan adalah salah satu yang paling penting dalam mempengaruhi dan menentukan elemen dalam kinerja organisasi dan meningkatkan reputasi (Anesukanjanakul dkk., 2019; Jermsttiparsert dkk., 2019). Kinerja karyawan bukan hanya pemikiran yang berhubungan dengan satu bidang saja, melainkan konsep yang berfokus pada kepuasan hidup karyawan secara umum. Ini telah menjadi isu penting yang mencerminkan penyediaan dan faktor lingkungan yang aman di tempat kerja, yang tercermin dalam karyawan yang turut berkontribusi untuk mencapai tujuan strategis organisasi (Jalagat, 2017). Kinerja karyawan memiliki keunggulan dan peran yang terlihat dalam kemajuan setiap organisasi dan perkembangan sebagai kontribusi karyawan pada keberhasilan dan efektivitasnya (Korkaew & Suthine, 2012).

Karyawan adalah faktor utama yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus bekerja untuk menarik dan mempertahankan staf yang berkualitas dan berpengalaman, serta memberi mereka penghargaan yang layak (Onuorah dkk., 2019). Organisasi berusaha untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mempekerjakan karyawan yang berpengalaman tinggi dan berkualitas di bidang spesialisasi mereka. Bagi organisasi, kinerja tinggi juga penting bagi diri mereka sendiri, dimana mereka merasa mengalami peningkatan kepercayaan diri dan kepuasan yang tinggi dengan apa yang mereka lakukan. Sebaliknya, kinerja rendah dianggap sebagai kegagalan untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi (Muchhal, 2014).

Ada berbagai macam faktor yang dapat menentukan tingkat kinerja karyawan karena mereka dianggap sebagai salah satu yang paling penting penyebab

perhatian bagi pemerintah, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan (Vratskikh dkk., 2016). Sistem insentif harus sesuai dan memuaskan untuk memotivasi karyawan, sehingga akan meningkatkan kinerja mereka (Kumari & Thapliyal, 2017). Menurut Sherwani (2018) menjelaskan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja meliputi motivasi, kepuasan kerja, dan keadilan. Oleh karena itu, organisasi harus menganalisis dan mempelajari faktor-faktor ini dan bekerja untuk mengembangkannya, karena prestasi kerja adalah hasil utama bahwa karyawan berkontribusi pada produktivitas mereka. Ini adalah integrasi seperangkat keterampilan, kemampuan, motivasi, dan peluang yang didukung oleh kinerja organisasi (Gridwichai dkk., 2020).

Literatur organisasi memberikan perhatian yang cukup besar pada fenomena keadilan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penciptaan budaya organisasi, keadilan organisasi memainkan peran penting dalam membentuk perilaku anggota organisasi (Ouyang dkk., 2015). Menurut Whitman dkk. (2012), keadilan organisasi sebagai persepsi karyawan tentang tingkat keadilan yang diperlakukan oleh otoritas organisasi. Menurut Cropanzano dan Molina (2015), para peneliti mengabdikan cukup banyak perhatian pada jenis keadilan yang dievaluasi, dan secara luas dibicarakan mencakup tiga jenis yaitu hasil (keadilan distributif), proses pengambilan keputusan (keadilan prosedural), dan perlakuan antar pribadi (keadilan interaksional). Menurut Deutch (1985), keadilan distributif mengacu pada keadilan yang dirasakan dari alokasi atau secara lebih luas bagaimana orang menilai apa yang mereka terima. Menurut Tyler (2006), keadilan prosedural mengacu pada keadilan yang dirasakan dalam proses pengambilan keputusan atau serangkaian kebijakan yang digunakan untuk membuat alokasi keputusan. Menurut Bies (2001), keadilan interpersonal berkaitan dengan bagaimana individu mengevaluasi keadilan melalui sosial atau kriteria komunikasi, artinya mereka melihat bagaimana mereka diperlakukan oleh orang lain. Menurut Cropanzano dan Molina (2015), secara umum pekerja merespons dengan lebih baik untuk diri mereka sendiri dan untuk majikan mereka, ketika mereka merasa bahwa mereka telah diperlakukan dengan adil. Mereka merespons dengan kurang baik ketika mereka merasakan suatu ketidakadilan. Penelitian telah menemukan bahwa

persepsi keadilan berkorelasi positif dengan komitmen organisasi, kinerja pekerjaan, hubungan pemimpin-anggota, dan membantu perilaku OCB. Keadilan organisasi berkorelasi negatif terhadap stres kerja, perilaku pekerjaan kontra produktif, dan pergantian karyawan (Rupp dkk., 2014). Proses dan hasil Persepsi karyawan tentang keadilan terhadap prosedur yang diambil memiliki dampak positif dan vital dalam meningkatkan tingkat kepuasan mereka demikian dengan kinerja. Ini akan meningkatkan keinginan karyawan untuk mengembangkan diri dan bertahan dalam organisasi selama mungkin (Khtatbeh dkk., 2020).

Menurut Mowday dkk. (1982), komitmen organisasi adalah keyakinan dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, serta keinginan untuk mempertahankan statusnya sebagai anggota organisasi. Meyer dan Allen (1991) mengidentifikasi komitmen organisasi menjadi tiga kategori: 1) komitmen afektif yaitu aspirasi untuk melanjutkan bekerja untuk organisasi karena visinya selaras dengan tujuan organisasi, yang menghasilkan kemauan dan kebahagiaan di tempat kerja untuk membuat kinerja sukses; 2) komitmen berkelanjutan yaitu aspirasi untuk melanjutkan bekerja untuk organisasi sebagai kelanjutan dari organisasi akan bermanfaat bagi diri mereka sendiri, atau karena seseorang tidak ingin kehilangan apa yang telah disumbangkan organisasi selama periode waktu tertentu; dan 3) komitmen normatif yaitu aspirasi untuk terus berkarya sebagai kewajiban dalam organisasi sebagaimana mestinya, karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi akan merasa mereka harus tetap bersama organisasi. Meyer dkk. (1993) menyajikan perspektif multidimensi komitmen profesional (dimensi afektif, normatif, dan berkelanjutan) dan memperluas model tiga dimensi komitmen organisasi ke profesi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan tetap dengan profesinya karena mereka ingin melakukannya, karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan yang kuat akan tetap dengan profesinya karena mereka perlu melakukannya, dan mereka yang memiliki komitmen normatif yang kuat akan tetap dengan profesinya karena mereka merasa harus melakukannya. Menurut Angle dan Lawson (1994), hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja mungkin tergantung pada sejauh mana kemampuan dari pada motivasi mendasari kinerja. Untuk alasan ini, beberapa penulis lebih suka menggunakan variabel

intervening untuk membuktikan pentingnya komitmen organisasi terhadap motivasi karyawan, perilaku, dan usaha seperti *Organizational Citizenship Behavior* (Johnson & Chang, 2006; Organ, 1997).

Menurut Organ (1998), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) didefinisikan sebagai perilaku yang tidak ditentukan secara formal, tetapi diinginkan oleh sebuah organisasi. OCB terdiri dari lima dimensi: *conscientiousness* (yaitu perilaku yang melampaui harapan oleh persyaratan peran tertentu), *altruism* (yaitu perilaku yang membantu anggota lain), *civic virtue* (yaitu perilaku yang memerlukan partisipasi politik), *sportmanship* (yaitu perilaku yang menghindari mengeluh dan/atau memperparah situasi yang tidak menyenangkan), dan *courtesy* (yaitu perilaku yang mencegah terjadinya masalah). Alqatawenah (2018), menjelaskan pentingnya OCB untuk individu dengan memberikan kreativitas dan inovasi, mengembangkan ide dan gagasan yang diajukan oleh individu, meningkatkan motivasi untuk pencapaian dan peningkatan kinerja dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi, dan memberikan kesempatan bagi individu untuk menguji kemampuan mereka dan kemampuan manajerial melalui kontribusi dan partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan. Robescu dan Iancu (2018), mengungkapkan bahwa sikap positif terhadap karyawan terkait munculnya perilaku OCB, tetapi kepercayaan diri karyawan yang telah berperan dalam memperkuat hubungan ini. Manifestasi OCB yang lebih tinggi di antara karyawan yang merasa bahwa organisasi dan para pemimpinnya memperlakukan mereka dengan adil (Tziner & Sharoni, 2014).

PT PLN (Persero) UP3 Surakarta merupakan salah satu dari 13 Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah & D.I. Yogyakarta. PT PLN (Persero) UP3 Surakarta dengan lingkup wilayah kerja meliputi lima kabupaten/kota yaitu: Kota Surakarta, Kab. Sragen, sebagian Kab. Karanganyar, Sukoharjo, dan Boyolali. Berdasarkan hasil penilaian kinerja organisasi pada tahun 2020, PT PLN (Persero) UP3 Surakarta telah berhasil memberikan kontribusi terbaik dengan memperoleh Nilai Kinerja Organisasi (NKO) pada kriteria K1 dengan perolehan 102,90 poin. Komposisi jumlah karyawan PT PLN (Persero) UP3 Surakarta sebanyak 136 orang yang terdiri dari

64 orang karyawan UP3 dan 72 orang karyawan ULP. Berdasarkan data absensi pada bulan Desember yang diperoleh dari bagian SDM UP3, tingkat kehadiran karyawan di tempat kerja adalah sebesar 83%. Sebagai satu-satunya perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memonopoli penyediaan ketenagalistrikan di Indonesia, maka tuntutan peningkatan kebutuhan masyarakat terhadap penggunaan energi listrik dan seiring dengan perkembangan teknologi, perusahaan dapat menyediakan pelayanan dan mengutamakan kepuasan pelanggan melalui indikator *response time* dan *recovery time* sebagai prioritas, sehingga dibutuhkan partisipasi lebih melalui perilaku OCB dari karyawan terhadap pencapaian target kinerja organisasi. Penelitian Leephaijaroen (2016); Tharikh dkk. (2016) menjelaskan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap perilaku OCB. OCB sebagai konsekuensi dari sikap yang mendasari komitmen organisasi (Mowday dkk., 1982). Penelitian Lim dan Loosemore (2017); Jafari dan Bidarian (2012) menunjukkan bahwa persepsi tentang keadilan yang dirasakan karyawan berpengaruh positif terhadap OCB. Prosedur dan penghargaan yang adil merujuk ke arah bagaimana mereka telah terlibat dalam konsultasi terhadap pengambilan keputusan. Penelitian oleh Tehran dkk. (2013); Harwiki (2015) menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara OCB terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi perilaku OCB maka akan semakin tinggi juga kinerja karyawan. Meskipun beberapa referensi penelitian terdahulu telah berkontribusi dalam pemahaman mengenai pengaruh langsung dimensi komitmen organisasi dan keadilan organisasi terhadap OCB, begitu juga pengaruh langsung dimensi OCB terhadap kinerja karyawan, namun terdapat kekurangan permodelan penelitian yang secara spesifik menjelaskan bagaimana pengaruh tidak langsung dimensi keadilan organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan adanya mediasi dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan hal tersebut, yang menjadi tujuan peneliti pada penelitian ini adalah untuk melakukan kajian yang mendalam terhadap pengaruh mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam hubungan tidak langsung keadilan organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT PLN (Persero) UP3 Surakarta.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan tersebut, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT PLN (Persero) UP3 Surakarta yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT PLN (Persero) UP3 Surakarta yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan di PT PLN (Persero) UP3 Surakarta yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
2. Untuk menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan di PT PLN (Persero) UP3 Surakarta yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

1.4 Manfaat Penelitian

Suatu penelitian diharapkan akan memperoleh hasil yang memberikan manfaat. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Manfaat Teoritis

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat menambah dan meningkatkan pemahaman mengenai pengaruh keadilan organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang memiliki hubungan tidak langsung melalui perilaku OCB.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini ditunjukkan kepada institusi PT PLN (Persero) UP3 Surakarta sebagai dasar pengambilan kebijakan oleh manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja karyawannya sehingga akan berdampak pada pencapaian nilai kinerja organisasi.