

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Secara umum, organisasi menetapkan kebijakan dan aturan untuk mengontrol dan memotivasi karyawan mereka (Donglong, Taejun, Julie, dan Sanghun, 2020). Salah satunya, dengan upaya mendorong karyawan untuk pengembangan diri mereka dalam tanggung jawabnya, melainkan juga dalam mengembangkan *organizational citizenship behavior* (OCB) (Ismail, Iqbal, dan Adeel, 2018). *Organizational citizenship behavior* atau OCB diakui sebagai faktor penting dalam organisasi, karena adanya OCB dapat meningkatkan dan memanfaatkan SDM pada organisasi untuk mempertahankan kelangsungan hidup didalam lingkungan yang kompetitif (Benjamin, 2012). Sejalan dengan hal tersebut, Salam (2020) juga berpendapat bahwa OCB merupakan peran penting dalam setiap organisasi, karena sebagai kunci untuk kelangsungan hidup organisasi. Hal ini dikarenakan, OCB dapat diartikan sebagai perilaku ekstra atau lebih di luar pekerjaan formal individu yang sangat dihargai organisasi, karena dapat meningkatkan efisiensi dan daya saing pada bisnis.

Menurut Rastagar, Pourebrahimi, dan Davoudi (2012) OCB merupakan aktivitas karyawan dalam melakukan pekerjaan dan tidak memberi mereka imbalan yang jelas oleh organisasi. Bahwa organisasi yang sukses memiliki karyawan yang dapat melampaui pekerjaan formal mereka, dan memberikan waktu serta energi untuk berhasil dalam pekerjaan yang telah diberikan oleh perusahaan. Oleh karena itu, setiap organisasi harus meningkatkan tingkat efektivitas organisasi dengan mendorong karyawannya, untuk secara sukarela mewujudkan perilaku lebih dari tanggung jawab karyawan, berkomitmen lebih, dan membantu rekan kerja mereka (Podsakoff, MacKenzie, Paine, dan Bachrach, 2000). Hasyim dan Palupiningdyah (2021) juga berpendapat bahwa dalam organisasi, setiap individu diharapkan untuk menjalankan peran tertentu sebagaimana yang sudah ditentukan oleh organisasi. Namun, tidak jarang setiap individu juga menunjukkan perilaku tertentu yang lebih dari pekerjaan mereka. Misalnya, karyawan membantu rekan kerjanya yang tidak

hadir, dengan secara sukarela membantu jika terdapat tugas tambahan bila diperlukan (Hasyim dan Palupiningdyah, 2021).

Selanjutnya, diantara faktor-faktor yang dapat mempengaruhi OCB, *organizational justice* (OJ) menjadi salah satu variabel yang berpengaruh, dimana merupakan persepsi karyawan terhadap keadilan dalam organisasi (Chen dan Jin, 2014). Hal ini diperkuat dalam *social theory exchange* yang dikemukakan oleh Hoomans (1974), bahwa individu akan membuat penilaian keadilan pribadi mereka berdasarkan kepantasan yang dibuat oleh organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, melalui keadilan lingkungan kerja yang dirasakan, karyawan akan terdorong untuk membentuk hubungan kerja yang erat, dan menjadi termotivasi serta tampil dengan cara yang menguntungkan individu dan organisasi melalui hubungan timbal balik karyawan (Chan dan Lai, 2017). Hal ini, menandakan bahwa individu akan menghargai proses yang adil dalam membuat keputusan terhadap hasil yang didapat. Ketika individu diperlakukan adil oleh organisasi, hal ini dapat menjamin bahwa individu merasa dihormati (Salam, 2020). *Organizational justice* (OJ) dapat diidentifikasi sebagai perlakuan yang etis, seperti keadilan dalam distribusi hasil (*distributive justice*), keadilan prosedural (*procedural justice*), dan keadilan interaksional (*interactional justice*) di tempat kerja (Jameel, Mahmood, dan Jwmaa, 2020). Menurut Jameel *et al.* (2020) *distributive justice* berkaitan dengan persepsi hasil yang adil (seperti gaji, keuntungan, penilaian pekerjaan). Kemudian, *procedural justice* berkaitan dengan bagaimana hasil yang diterima karyawan dapat dialokasikan atau terdistribusi secara merata. Selanjutnya, *interactional justice* berkaitan dengan persepsi yang adil antara atasan dengan bawahan terhadap penyampaian prosedur dan informasi pada organisasi.

Dalam beberapa penelitian yang ada, bahwa *organizational justice* (*distributive*, *procedural*, dan *interactional*) dapat mempengaruhi tingkatnya OCB karyawan (Donglong *et al.*, 2020; Alzayed *et al.*, 2017; Saifi dan Shahzad, 2017). Namun, dalam penelitian Donglong *et al.* (2020) menunjukkan bahwa individu akan melakukan banyak perilaku ekstra diluar pekerjaannya (OCB), ketika mereka merasa lebih banyak keadilan dalam pengambilan prosedur keputusan dalam

organisasi (*procedural justice*) dan keadilannya dengan hubungan orang lain (*interactional justice*). Sedangkan, *distributive justice* tidak berpengaruh pada perilaku ekstra mereka. Selanjutnya, dalam penelitian Alzayed *et al.* (2017) terdapat pengaruh yang signifikan antara dimensi *organizational justice* terhadap OCB, ketika keadilan yang dirasakan karyawan semakin tinggi, akan mempengaruhi tingkat OCB karyawan. Kemudian, dalam penelitian Saifi dan Shahzad (2017) menunjukkan hubungan antara *organizational justice* dengan OCB terdapat pengaruh yang signifikan.

Al-Quraan dan Khasawneh (2017) berpendapat, keadilan organisasi yang mempengaruhi kepuasan karyawan telah menjadi hal yang penting untuk diteliti di saat ini. *Job satisfaction* mencerminkan bagaimana sikap individu terhadap pekerjaannya (Mahmoudi, Hassani, dan Aghlmand, 2017). Hal ini, sesuai dengan pendapat Al-Zu'bi (2010), ketika karyawan merasa dihargai dalam pekerjaannya, dengan memastikan bahwa penghargaan, atau imbalan yang diterima adalah kontribusi yang tulus kepada organisasi, dan konsisten dengan kebijakan dari penghargaan organisasi, mereka akan merasakan kepuasan tersendiri. Oleh karena itu, organisasi perlu fokus pada bagaimana mendorong kepuasan kerja (*job satisfaction*) bersama dengan keadilan organisasi untuk mendorong kinerja yang lebih baik, sebagai keputusan mereka untuk melakukan OCB pada perlakuan yang adil oleh organisasi (Saifi dan Shahzad, 2017). Dengan kata lain, keadilan merupakan faktor yang paling mempengaruhi kepuasan kerja dari organisasi (Aeknarajindawat dan Jermisittiparsert, 2020). Hal ini dijelaskan lebih dalam *social theory exchange* oleh Mashi (2017), bahwa ketika individu sudah diperlakukan sama oleh organisasi, mereka akan melakukan *extra role* jika merasa puas dalam pekerjaannya. Sehingga, ketika karyawan merasakan ketidakadilan dalam organisasi akan berpengaruh pada ketidakpuasan karyawan. Hal ini, akan berdampak pula pada efek negatif pada organisasi, salah satunya rendahnya tingkat OCB. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa tingkat *organizational justice* dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* karyawan. Selain itu, dengan adanya peran mediasi dari *job satisfaction* juga dapat mempengaruhi hubungan keduanya.

Sebagai contoh, pada perusahaan Anteraja yang merupakan objek dalam penelitian ini, dimana Anteraja merupakan perusahaan yang bergerak di bidang logistik sejak 27 Maret 2019. Perusahaan Anteraja memiliki perbedaan yang signifikan dari beberapa perusahaan ekspedisi yang ada di Indonesia. Seperti adanya *pickup service – internal process - delivery service* yang tidak dilakukan oleh perusahaan ekspedisi lain. Sehingga, ini menjadikan perusahaan Anteraja lebih unggul dari perusahaan lain. Selain itu, Anteraja merupakan anak perusahaan ASSA dari Triputra Group. Sejak munculnya Anteraja dengan misi untuk mendukung serta melengkapi sektor *e-commerce* tanah air dari sisi infrastruktur dan jasa antar barang. Keberadaannya dianggap sebagai buah nyata untuk meningkatkan konsistensi dari Triputra Group di sektor perusahaan logistik. Anteraja menawarkan layanan ekspedisi dan bertekad menghubungkan seluruh pasar, serta usaha mikro kecil menengah (UMKM) di Indonesia (blog.anteraja.id).

Sejak awal tahun 2020 yang diawali dengan pandemi Covid- 19, proses pencarian dan seleksi calon kandidat untuk semua posisi atau jabatan dilakukan secara *online* atau daring melalui sistem dari perusahaan hingga saat ini. Sedangkan sejak 2019 sampai 2020 Anteraja, telah berhasil mengirimkan jutaan parcel di Indonesia. Anteraja menargetkan 550.000 paket dapat tersalurkan kepada konsumennya sehingga untuk pemenuhan target tersebut perusahaan membutuhkan *manpower* yang lebih, khususnya SATRIA atau kurir pada perusahaan (Data Sekunder PT Tri Adi Bersama, 2020). Hingga saat ini, Anteraja telah memiliki lebih dari 10.000 kurir, dan sudah melakukan ekspansi ke wilayah, serta titik-titik pengantaran baru yang sejalan dengan kebutuhan jasa ekspedisi yang terus meningkat (katadata.co.id, 2021).

Adapun fenomena yang terjadi di perusahaan Anteraja, berdasarkan wawancara dengan staff personalia, staff *recruitment*, dan staff *IT development* yang dilakukan pada 10 Oktober 2021, 18 Desember 2021, dan 4 Maret 2022 oleh peneliti.

Tabel 1.1**Laporan Kehadiran Pegawai Per hari**

LAPORAN KEHADIRAN PEGAWAI					
No	Nama	Divisi	Masuk	Keluar	Total Jam Kerja
1	PoD	<i>Recruitment</i>	07:54	23:59	15:05:00
2	Pyr	Personalia	08:02	21:25	12:23:00
3	AP	<i>IT Development</i>	07:55	20:00	11:05:00

Sumber: Data Anteraja 2022

Berdasarkan Tabel 1.1 laporan kehadiran pegawai dari ketiga karyawan yang diambil oleh peneliti, menunjukkan mereka bersedia untuk bekerja lebih secara sukarela berdasarkan total jam kerja lebih dari 8 jam yang dirasakan karyawan. Sementara itu, berdasarkan prosedur perusahaan total jam kerja yang dimiliki setiap karyawan Anteraja sebesar 8 jam kerja. Hal ini dikarenakan adanya *double job* yang membuat mereka mengharuskan kerja dua kali lipat lebih banyak. Salah satunya, karyawan *recruitment* yang menyebutkan bahwa pekerjaannya yang memiliki dua *job decs* yang berbeda sekaligus diluar merekerut karyawan, karena pemenuhan *manpower* mendesak bagi perusahaan. Selain itu, berdasarkan wawancara peneliti pada karyawan personalia, menceritakan bahwa pekerjaannya memiliki dua kewajiban kerja diluar *payroll* sebagai *job decs* utamanya. Dari pernyataan ini, dapat disimpulkan bahwa sejalan dengan pemenuhan target perusahaan Anteraja yang memiliki beban kerja lebih atas pekerjaan mereka. Hal tersebut dapat menyebabkan karyawan dengan sukarela untuk bekerja dengan lembur, dan bahkan bekerja diluar jam kerja mereka (8 jam kerja). Kemudian hal ini juga didukung oleh pendapat Salam (2020), bahwa ketika karyawan melakukan peran lebih mereka secara sukarela (OCB) dapat meningkatkan citra organisasi.

Selanjutnya berdasarkan uraian tersebut, fenomena ini termasuk ke salah satu indikator pada OCB yaitu, *sportsmanship* (Organ *et al.*, 2006). *Sportsmanship* merupakan perilaku karyawan yang tujuannya untuk mentoleransi adanya situasi yang tidak ideal didalam organisasi, tanpa adanya penolakan atau keberatan. Hal ini, dibuktikan dari beberapa absensi karyawan yang peneliti sudah ringkas, terkait total kerja yang mengindikasikan kerja lembur diluar jam ideal kerja karyawan yang

terdapat pada Tabel 1.1. Oleh karena itu, dengan adanya tuntutan kerja tersebut diharapkan dapat memberikan kinerja lebih dari tanggung jawab karyawan (OCB), dimana OCB memiliki peran penting dalam berjalannya suatu organisasi (Alzayed *et al.*, 2017). Kemudian dari penjelasan tersebut, penelitian ini memilih perusahaan sebagai objek penelitian.

Kemudian, Mashi (2017) berpendapat bahwa untuk meingkatkan OCB, karyawan perlu merasakan adil dalam organiasiasinya. Namun disisi lain, karyawan yang merasa diperlakukan sama dengan yang lain, akan mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih pada organisasi melalui perasaan puas pada pekerjaannya (Mashi, 2017). Hal ini didukung melalui wawancara pada perusahaan Anteraja bahwa keadilan distributif yang dirasakan karyawan di tiap divisi berbeda. Seperti bekerja diluar hari kerja atau lembur karena adanya tuntutan dari perusahaan untuk pemenuhan target, tetapi tidak mendapatkan gaji atau upah lebih dari perusahaan, seperti yang disampaikan oleh responden berikut:

“... meskipun kerjanya lembur, tapi perusahaan gak memberikan gaji lembur. (PoD)”. “Aku hampir setiap hari kerja lembur, pulang malem karena banyak permintaan dari perusahaan langsung. (Sumber: Responden Pyr)”

Dari hasil observasi dan wawancara, keadilan prosedural yang dapat dilihat bahwa prosedur yang dibuat untuk ditaati oleh setiap karyawan sudah dilaksanakan dengan baik, selain itu juga prosedur yang diterapkan juga konsisten, dan tidak berubah-ubah seketika karena peraturan tersebut dibuat dari pusat perusahaan. Hal ini seperti yang disampaikan juga oleh responden sebagai berikut:

“Waktu adanya PSBB, perusahaan tetapin jadwal *work from home* atau *office* setiap minggunya buat karyawan. (AP)”. “... rata-rata di departemen ku, hampir semuanya taat pada aturan. Apalagi terkait jadwal masuk tiap minggunya, 2 *work from home* dan 3 kali *work from office*. (Sumber: Responden Rec)”.

Sedangkan keadilan interaksional pada Anteraja dapat terlihat dari saat diadakannya rapat, para karyawan diberikan kesempatan yang sama dalam memberikan pendapat. Selain itu, saat rapat berlangsung, pimpinan tidak mementingkan kepentingan pribadi melainkan kepentingan organisasi yang diputuskan berdasarkan kesepakatan, dan pimpinan juga menghargai adanya hak-hak dari para karyawannya. Keadilan interaksional juga terlihat dari adanya komunikasi yang baik antar karyawan maupun karyawan dengan atasan yang tidak memandang jabatan dan masa kerja.

“Jika diadakannya rapat, biasanya setiap divisi diberikan sesi tanya jawab. Lalu perihal kepentingan pribadi, atasan ku juga meminimalisir itu. (PoD)”. “... kalo *weekly meeting* biasanya bicarakan *progress* serta *pipeline* yang akan dilakukan di minggu itu. Kemudian perihal perlakuan atasan saat rapat juga sama ke setiap anggotanya, seperti diberikan hak, suara, dan pendapat yang sama. (Re)”. “... aku dan atasan langsung punya komunikasi yang baik, begitu juga dengan rekan kerja tim ku di divisi *recruitment*. (Sumber: Responden Rec)”.

Sehingga, berdasarkan hasil dan fenomena yang ada, dapat disimpulkan bahwa perusahaan Anteraja memiliki fenomena *Organizational Citizenship Behavior* dan *Organizational Justice*. Sehingga, perusahaan Anteraja dijadikan sebagai objek penelitian dari pengaruhnya *Organizational Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan peran mediasi *Job Satisfaction*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan maka dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *distributive justice* berpengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behavior*?

2. Apakah *procedural justice* berpengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behavior*?
3. Apakah *interactional justice* berpengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behavior*?
4. Apakah *distributive justice* berpengaruh langsung terhadap *job satisfaction*?
5. Apakah *procedural justice* berpengaruh langsung terhadap *job satisfaction*?
6. Apakah *interactional justice* berpengaruh langsung terhadap *job satisfaction*?
7. Apakah *job satisfaction* berpengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behavior*?
8. Apakah *job satisfaction* memediasi pengaruh *distributive justice* terhadap *organizational citizenship behavior*?
9. Apakah *job satisfaction* memediasi pengaruh *procedural justice* terhadap *organizational citizenship behavior*?
10. Apakah *job satisfaction* memediasi pengaruh *interactional justice* terhadap *organizational citizenship behavior*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan yang telah dijelaskan maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung *distributive justice* terhadap *organizational citizenship behavior*.
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung *procedural justice* terhadap *organizational citizenship behavior*.
3. Untuk mengetahui pengaruh langsung *interactional justice* terhadap *organizational citizenship behavior*.
4. Untuk mengetahui pengaruh *distributive justice* terhadap *job satisfaction*.
5. Untuk mengetahui pengaruh *procedural justice* terhadap *job satisfaction*.
6. Untuk mengetahui pengaruh *interactional justice* terhadap *job satisfaction*.
7. Untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior*.

8. Untuk mengetahui apakah *job satisfaction* dapat memediasi pengaruh *distributive justice* terhadap *organizational citizenship behavior*.
9. Untuk mengetahui apakah *job satisfaction* dapat memediasi pengaruh *procedural justice* terhadap *organizational citizenship behavior*.
10. Untuk mengetahui apakah *job satisfaction* dapat memediasi pengaruh *interactional justice* terhadap *organizational citizenship behavior*.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan penjelasan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan diharapkan dengan penelitian ini dapat memberikan masukan dan gambaran yang jelas, bagaimana faktor-faktor *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior*.
2. Bagi peneliti, penelitian ini merupakan sarana penerapan ilmu pengetahuan.
3. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat menjadi kontribusi untuk referensi penelitian yang ingin mengembangkan teori yang terkait dalam penelitian ini.

1.5 Sistematika Penulisan Skripsi

Berikut adalah gambaran mengenai isi dari penelitian ini sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini merupakan bagian pertama dalam penelitian yang berisi pengantar dan menjelaskan tentang latar belakang penelitian. Selain itu dalam bab ini meliputi latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini merupakan bagian mengenai penjelasan dan pemahaman yang menjadikan landasan teori yang berkaitan dengan *organizational justice* (*distributive justice*, *procedural justice*, *interactional justice*), *job satisfaction* dan *organizational citizenship behavior* untuk dijadikan pedoman dalam penelitian ini.

Selain itu dalam bab ini meliputi penelitian sebelumnya sebagai bahan rujukan serta pembuatan kerangka berpikir dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini merupakan bagian penjelasan mengenai metode penelitian yang digunakan pada penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional variabel, jenis dan sumber data, prosedur penentuan populasi dan sampel, serta teknik analisis untuk menguji hipotesis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini merupakan bagian penjelasan mengenai hasil dan pembahasan penelitian ini. Dalam bab ini terdiri dari gambaran secara umum mengenai kondisi internal objek penelitian atau perusahaan yang digunakan dalam penelitian ini serta pembuktian hipotesis.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini merupakan bagian penjelasan mengenai kesimpulan dari hasil penelitian serta adanya hasil analisis yang telah dilakukan. Dalam bab ini juga penulis memberikan saran-saran yang dapat digunakan untuk berbagai pihak yang berkepentingan dalam penelitian ini.