

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Organ *et al.* (2005) menyatakan *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang bersifat diskresioner dan tidak dihargai langsung oleh organisasi. Sebelumnya, Organ & Konovsky (1989) mengatakan OCB merepresentasikan sikap kooperatif atau konstruktif karyawan suatu organisasi yang merupakan perilaku *extra role* dan juga tidak mendapatkan penghargaan secara langsung oleh perusahaan. Hoffman *et al.* (2007) berpendapat bahwa OCB termasuk dalam peran penting karyawan dan merupakan indikator kunci dari produktivitas karyawan yang terpisah dari kinerja tugas inti.

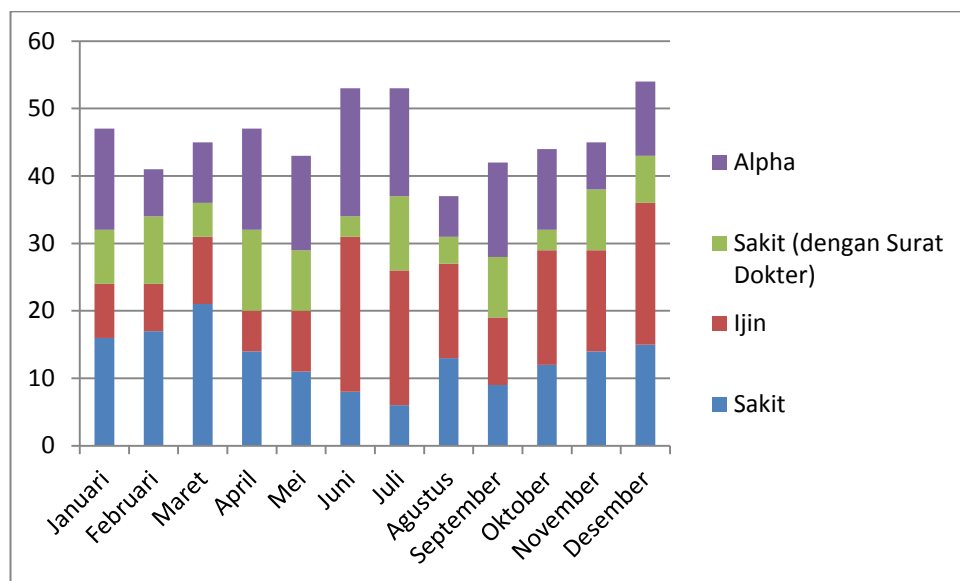
Dalam ekonomi global saat ini, tidaklah cukup bagi karyawan untuk hanya melakukan pekerjaan sesuai dengan *job desc* mereka. Banyak perusahaan, baik profit maupun non-profit mengharapkan anggotanya untuk tidak hanya fokus dan menyelesaikan tugas utama mereka sendiri, tetapi juga secara proaktif membantu rekan kerja mereka (Yen & Teng, 2013), karena itu, OCB menjadi penting di dunia korporat saat ini, dimana organisasi harus semakin efektif untuk bertahan hidup (Yen & Teng, 2013). Sebagai hasilnya, para peneliti didorong untuk mengembangkan pemahaman yang lebih dalam tentang variabel-variabel yang terkait dengan OCB (Huang, Iun, Liu, & Gong, 2010; Kim, O'Neill, & Cho, 2010; dalam Yen & Teng, 2013).

Beberapa penelitian menemukan bahwa persepsi karyawan dari sentralisasi berhubungan negatif dengan OCB (DeGroot & Brownlee, 2006; Raub, 2008; dalam Yen & Teng, 2013). Struktur organisasi dianggap sebagai anatomi yang memberikan

dasar pada efektifnya fungsi organisasi (Malik & Rehman, 2017). Struktur organisasi akan memiliki dampak yang signifikan terhadap perilaku karyawan yang akan berakibat pada produktivitas mereka (Harper, 2015; dalam Malik & Rehman, 2017), efek atau pengaruhnya bisa menjadi positif atau negatif (Malik & Rehman, 2017). Sentralisasi dapat menimbulkan ketidaktertarikan dalam bekerja dari karyawan dan mengurangi antusiasme mereka (Yen & Teng, 2013). Sentralisasi juga dapat membuat karyawan menjadi tidak inovatif (Jansen *et al.*, 2006), sehingga hal tersebut akan menurunkan OCB. Efek tidak adanya antusiasme dan juga karyawan menjadi tidak inovatif inilah yang terjadi di PT.X, yang akan menjadi objek penelitian ini. Kurangnya antusiasme karyawan PT.X dalam bekerja memberikan dampak berupa karyawan sering menunda pekerjaan mereka dan akibatnya pekerjaan yang tidak terselesaikan akan menumpuk ketika mendekati *deadline* yang ditentukan oleh atasan mereka, sehingga pekerjaan menjadi tidak maksimal. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh sentralisasi terhadap OCB secara lebih jelas yang terjadi di PT.X.

Perusahaan saat ini berpendapat bahwa karyawan yang puas dan berkomitmen tinggi pada perusahaan tidaklah cukup, diperlukan juga perilaku *extra role* yang dapat membuat pekerjaan lebih mudah dan efisien. PT.X juga meyakini hal ini, menganggap bahwa OCB juga merupakan faktor penting yang dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja mereka. PT.X yang merupakan BUMN mempunyai tingkat pengambilan keputusan yang tersentralisasi, dimana seluruh aktivitas pengambilan keputusan yang diambil perusahaan dilakukan oleh atasan tanpa melibatkan staff pelaksana sama sekali. Akan tetapi, perusahaan telah menyadari pentingnya OCB bagi seluruh karyawan, hal tersebut tercermin dari salah satu tata nilai perusahaan yakni

peduli, artinya memperhatikan dan memenuhi kebutuhan serta memberi solusi terbaik kepada pemangku kepentingan (*Annual report PT.X, 2016*). Salah satu indikator dari OCB adalah menginformasikan terlebih dahulu kepada atasan atau rekan kerja ketika tidak masuk kerja (William & Anderson, 1991), akan tetapi, berdasarkan data ketidakhadiran karyawan PT. X tahun 2018 menunjukkan masih tingginya angka karyawan yang tidak hadir tanpa keterangan (Alpha). Hal tersebut dapat dilihat dalam grafik pada Gambar 1.1, grafik tersebut menunjukkan data ketidakhadiran karyawan setiap bulan pada tahun 2018. Hal ini mengindikasikan bahwa masih kurangnya OCB di PT.X sehingga masalah ini dianggap perlu untuk diteliti lebih lanjut. Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat OCB dalam perusahaan.



Sumber : Data sekunder yang diolah, 2019

**Gambar 1.1 Data Ketidakhadiran Karyawan PT. X**

Penelitian ini juga melihat pengaruh mediasi dari *procedural justice*. Literatur sebelumnya menunjukkan bahwa *procedural justice* merupakan antecedent penting dari

OCB (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; dalam Yen & Teng, 2013). Anggota perusahaan PT.X mungkin menginginkan banyak manfaat dari perusahaan seperti kesejahteraan, tetapi selain itu mereka juga menginginkan sesuatu yang lebih. Keadilan organisasi – perasaan anggota tentang kepatutan moral tentang bagaimana mereka diperlakukan – adalah "perekat" yang memungkinkan orang untuk bekerja bersama secara efektif (Cropanzano *et al.*, 2007).

Keadilan mendefinisikan esensi dari hubungan individu dengan atasan (Cropanzano *et al.*, 2007). Konsep *procedural justice* berfokus pada persepsi keadilan atas prosedur. Para peneliti seperti Thibaut & Walker dan Gilliland berpendapat bahwa prosedur dianggap lebih "adil" jika orang tersebut memiliki pilihan untuk mempengaruhi keputusan tersebut (Fatima *et al.*, 2015). Gilliland juga menyatakan bahwa persepsi tentang *procedural justice* dipengaruhi oleh sejauh mana peraturan prosedural dipenuhi atau dilanggar (Fatima *et al.*, 2015). Studi menunjukkan bahwa ada hubungan yang erat antara *procedural justice* dan tanggapan kognitif, emosional dan perilaku karyawan dalam sebuah organisasi (Fatima *et al.*, 2015).

Karyawan bereaksi dengan adil dengan adanya prosedur yang adil, yang menunjukkan bahwa jika keluhan karyawan ditangani secara adil dengan prosedur yang adil, karyawan akan lebih puas terhadap peraturan dan prosedur pelaporan perusahaan (Fatima *et al.*, 2015), sejalan dengan penjelasan sebelumnya. Keadaan tersebut akan menjadi berbeda ketika berada dalam organisasi yang tersentralisasi, dimana tidak ada partisipasi karyawan dalam segala bentuk aktivitas meskipun hal tersebut menyangkut mereka (Robbins S. P., 1994). Ketika karyawan merasa keputusan yang diambil terkait segala aktivitas mereka adil, maka karyawan akan menunjukkan OCB (Niehoff &

Moorman, 1993). Berdasarkan beberapa latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh sentralisasi terhadap OCB dengan *procedural justice* sebagai mediator di PT.X Surabaya.

## 1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah sentralisasi berpengaruh terhadap *procedural justice*?
2. Apakah *procedural justice* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* yang ditujukan bagi individual (OCBI) dan juga organisasi (OCBO)?
3. Apakah sentralisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* yang ditujukan bagi individual (OCBI) dan juga organisasi (OCBO)?
4. Apakah sentralisasi berpengaruh terhadap OCBI dan OCBO yang di mediasi oleh *procedural justice*?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan sebelumnya, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh sentralisasi terhadap *procedural justice*
2. Untuk mengetahui pengaruh *procedural justice* terhadap OCBI dan OCBO
3. Untuk mengetahui pengaruh sentralisasi terhadap OCBI dan OCBO
4. Untuk mengetahui pengaruh sentralisasi terhadap OCBI dan OCBO yang di mediasi oleh *procedural justice*

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan bisa didapatkan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu :

##### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat bagi pengembangan Ilmu Manajemen, khususnya dibidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berkaitan dengan hubungan antara Sentralisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimediasi oleh *Procedural Justice*.

##### **2. Manfaat Praktis**

###### **a. Manfaat bagi organisasi**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi dalam mengambil kebijakan-kebijakan dengan memperhatikan keadilan dari sudut pandang karyawan organisasi tersebut.

###### **b. Manfaat bagi akademisi**

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan acuan untuk melakukan penelitian-penelitian selanjutnya, khususnya penelitian yang terkait dengan *organizational citizenship behavior* dan variabel-variabel yang mempengaruhi.

#### **1.5. Lingkup Penelitian**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan yang bersifat kuantitatif. Pendekatan kuantitatif memiliki tujuan menguji objektivitas teori dan menguji hubungan antar variabel. Penelitian yang menggunakan pendekatan ini

menekankan pada data yang terdiri dari angka dan dapat dianalisa dengan menggunakan prosedur statistik.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh dari Sentralisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimediasi oleh *Procedural Justice* yang dilakukan di PT.X Surabaya dalam rentang waktu bulan Maret-Juni 2019.

#### **1.6. Sistematika Tesis**

Dalam penelitian ini, rancangan penelitian dimulai dari perumusan masalah dan penentuan tujuan penelitian berdasarkan latar belakang masalah. Kemudian dilakukan perancangan metode pengumpulan data dan teknik analisis data yang dipakai, setelah itu melakukan pembahasan dengan cara mengeksplorasi temuan penelitian.