

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatannya, baik organisasi yang bergerak dibidang industri, perdagangan, jasa, dan pemerintahan akan berusaha dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan tidak hanya bergantung pada faktor-faktor seperti sarana dan prasarana yang dimiliki, keunggulan teknologi, dana operasi yang tersedia, melainkan juga bergantung pada sumber daya manusia. "Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting didalam organisasi, mengingat manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi" (Suwatno, 2016:16). Dengan demikian dapat dikatakan pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan berdampak pada kinerja pegawai dan berdampak positif bagi organisasi. Kinerja yang baik merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai baik secara kualitas atau kuantitas sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan. Untuk mencapai kinerja yang baik, pegawai harus bekerja lebih efektif dan efisien. Efektifitas dan efisiensi kinerja karyawan ditentukan oleh kemampuan individu karyawan untuk berkomunikasi dengan baik, jujur, bekerja sama, tolong menolong, berbagi informasi, menghargai perbedaan yang ada, dan menekan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi.

Organisasi pada umumnya mengharapkan karyawan memberikan kemampuan individunya secara maksimal karena kemampuan ini akan mendorong karyawan memberikan kinerja

yang dapat mempengaruhi kemajuan organisasi secara keseluruhan dan mempengaruhi tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan organisasi, karyawan dituntut melakukan perilaku yang sesuai dengan harapan organisasi, perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku yang sesuai dengan *job description*, tetapi juga mempunyai perilaku ekstra peran atau lebih dikenal *organizational citizenship behavior*.

Perilaku ekstra peran adalah perilaku pegawai sebagai anggota organisasi yang mau melakukan pekerjaan diluar *job description* atas kehendaknya sendiri dan secara sukarela membantu rekan kerja sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi. Menurut Putra dan Sriathi (2017:4805), *organizational citizenship behavior* adalah kontribusi yang mendalam oleh karyawan, dimana karyawan mau bekerja atas kehendaknya sendiri dan secara sukarela tanpa dibayar, dan mau membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugasnya. Perilaku ekstra peran sangat diharapkan oleh setiap organisasi karena perilaku ini dapat meningkatkan efektivitas kinerja, menumbuhkan sifat membantu rekan kerja, memberikan saran kepada rekan kerja, berpartisipasi aktif dalam organisasi, memberikan kinerja ekstra, mengurangi terjadinya konflik kerja, dan menggunakan waktu kerjanya secara efektif sehingga dapat memberikan keuntungan bagi orang lain dan organisasinya.

PDAM Giri Tirta merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa atau pelayanan masyarakat yang menjadi pusat pelayanan air minum bagi seluruh masyarakat di Kabupaten Gresik, sehingga membutuhkan karyawan yang mau memberikan performa lebih atau perilaku ekstra peran agar mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat Gresik dengan sebaik-baiknya. Namun pada kenyataannya tingkat perilaku ekstra peran

karyawan pada PDAM Giri Tirta masih cukup rendah, seperti hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti dengan kasubag sumber daya manusia mengatakan bahwa tingkat perilaku ekstra peran yang ditunjukkan karyawan masih rendah karena masih ada karyawan yang enggan melakukan peran secara ekstra diperusahaan, masih ada karyawan yang tidak menawarkan diri secara sukarela untuk menggantikan sementara peran karyawan yang tidak masuk karena cuti menikah, kecelakaan, atau sakit, masih ada karyawan yang keluar saat jam kantor, dan masih ada karyawan yang terlambat masuk kantor.

Di dalam penelitian yang dilakukan Aldag (1997:4) dijelaskan bahwa Skala Morison merupakan salah satu alat ukur yang digunakan untuk mengukur *organizational citizenship behavior* yang telah disempurnakan serta mempunyai kemampuan pengukuran terhadap sikap, dengan menggunakan dimensi-dimensi *organizational citizenship behavior* seperti *altruisme*, *courtesy*, *sportmanship*, *civic virtue*, dan *conscientiousness*. Di dalam skala Morison disebutkan bahwa *conscientiousness* merupakan dimensi *organizational citizenship behavior* yang diukur berdasarkan tinggi rendahnya kehadiran dan tingkat kepatuhan terhadap peraturan seperti datang tepat waktu, tidak meninggalkan kantor saat jam kerja, memakai seragam yang telah ditetapkan dan lain-lain. Selain itu dalam dimensi *organizational citizenship behavior* yang lain yaitu *altruisme*, dimensi ini merupakan perilaku yang ditunjukkan karyawan untuk membantu rekan kerja yang mempunyai permasalahan pekerjaan dan perilaku karyawan yang secara sukarela mau melakukan peran ekstra dalam pekerjaannya tanpa tambahan upah atau gaji seperti menggantikan pekerjaan rekan kerja yang cuti. Dari skala tersebut di indikasikan bahwa tingkat *organizational citizenship behavior* atau perilaku ekstra peran karyawan pada dimensi *conscientiousness* dan *altruisme* pada

karyawan PDAM Giri Tirta masih cukup rendah.

Pentingnya membangun perilaku ekstra peran dalam sebuah perusahaan tidak lepas dari seberapa besar karyawan memberikan kemampuan terbaiknya untuk perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka sudah mendapatkan perlakuan yang adil dari perusahaan maka karyawan akan memiliki kesadaran untuk melakukan perilaku *extra-role* atas pekerjaan mereka di perusahaan. Dari penelitian yang dilakukan oleh Elsaid (2014:9), menunjukkan bahwa keadilan organisasi dan dimensi-dimensinya mampu menjadi prediktor *organizational citizenship behavior*. Keadilan organisasi sangat penting karena berdasarkan teori keadilan mengatakan, keadilan organisasi merupakan konsep yang menunjukkan persepsi karyawan tentang gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan. Keadilan menjadi suatu hal yang sangat penting karena jika karyawan merasa diperlakukan tidak adil maka menyebabkan ketidakpuasan, yang apabila tidak diselesaikan dapat menimbulkan perilaku menyimpang ditempat kerja. Dari hasil wawancara mengenai keadilan organisasi, diketahui bahwa perusahaan telah mengupayakan terwujudnya keadilan organisasi tetapi tidak sepenuhnya adil karena masih ada karyawan yang merasa beban kerja mereka tidak sesuai dengan gaji yang mereka peroleh, pimpinan tidak mendengar masukan atau saran dari bawahan tentang pemberian tunjangan, bonus, penghargaan, dan promosi jabatan. Dari hasil wawancara yang telah dilakukan tersebut, dapat kita pahami bahwa keadilan organisasi di PDAM Giri Tirta belum sepenuhnya tercapai. Hal ini menyebabkan karyawan melakukan tindakan atau perilaku yang merugikan organisasi seperti karyawan tidak memberikan kemampuan secara maksimal, sering keluar saat jam kantor, dan terlambat masuk kantor.

Selain itu, dalam penelitian yang dilakukan oleh Rahmat (2017:126), menunjukkan bahwa keadilan organisasi juga berpengaruh secara positif terhadap *organizational trust* bawahan. *Organizational trust* merupakan keyakinan karyawan bahwa mereka mendapatkan dukungan dari organisasi dan mereka yakin bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka. Kepercayaan merupakan bagian terpenting dalam interaksi seluruh sumber daya manusia yang ada didalam organisasi karena dapat membangun hubungan kerja yang saling percaya satu sama lain, meningkatkan kinerja karyawan, dan dapat menumbuhkan perilaku ekstra peran karyawan. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Atluntas dan Baykal (2010), menyatakan bahwa *organizational trust* juga memiliki dampak yang positif pada peningkatan *organizational citizenship behavior*. Tingginya tingkat *Organizational trust* dapat meningkatkan loyalitas, memberikan kinerja maksimal, meningkatkan kejujuran dan keterbukaan, bersedia mengambil resiko, nyaman dalam bekerja, menumbuhkan *organizational citizenship behavior* atau perilaku ekstra peran, dan dapat menjalin hubungan dengan baik antar karyawan maupun dengan atasan. Dari hasil wawancara peneliti dengan beberapa karyawan, ditemukan bahwa masih banyaknya komplain masuk dari masyarakat mengenai air yang mampet, rusaknya meteran air, dan berbagai permasalahan yang berhubungan dengan ketersediaan air bersih. Selain itu, terdapat permasalahan dimana karyawan juga kurang percaya terhadap keputusan atasan perihal promosi jabatan, masih rendahnya tingkat keterampilan dan ilmu pengetahuan karyawan. Dari hasil wawancara tersebut, menunjukkan masih banyaknya komplain yang masuk, rasa kurang percaya nya bawahan terhadap atasan, dan rendahnya kompetensi karyawan menunjukkan bahwa tingkat

*organizational trust* di PDAM Giri Tirta masih cukup rendah sehingga dapat berdampak pada tingkat perilaku ekstra peran karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Ekstra Peran melalui *Organizational Trust* sebagai variabel *intervening* di PDAM Giri Tirta Gresik”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah Keadilan Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Trust* Karyawan PDAM Giri Tirta Gresik ?
2. Apakah Keadilan Organisasi berpengaruh terhadap Perilaku Ekstra Peran Karyawan PDAM Giri Tirta Gresik ?
3. Apakah *Organizational Trust* berpengaruh terhadap Perilaku Ekstra Peran Karyawan PDAM Giri Tirta Gresik ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah di uraikan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Trust* Karyawan PDAM Giri Tirta Gresik.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Ekstra Peran Karyawan PDAM Giri Tirta Gresik.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Trust* terhadap Perilaku Ekstra Peran Karyawan PDAM Giri Tirta Gresik.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah di uraikan diatas, maka manfaat penelitian sebagai berikut ini :

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pengetahuan dibidang sumber daya manusia dalam kajian keadilan organisasi, *organizational trust*, dan perilaku ekstra peran. Penelitian ini juga digunakan sebagai syarat untuk menyelesaikan program studi S1 Manajemen.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pihak PDAM Giri Tirta Kabupaten Gresik sebagai pertimbangan untuk memperhatikan tingkat keadilan organisasi, *organizational trust*, dan perilaku ekstra peran.

3. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan menambah referensi di bidang sumber daya manusia, khususnya permasalahan yang berhubungan dengan keadilan organisasi, *organizational trust*, dan perilaku ekstra peran. Penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dibidang sumber daya manusia.

**SENGAJA DIKOSONGKAN**