

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan bisnis di Indonesia saat ini sangat pesat dan kompetitif. Hal ini dapat dilihat dari munculnya banyak perusahaan, baik itu bergerak di bidang jasa ataupun barang. Salah satu yang ikut bersaing meramaikan bisnis adalah Candisari yang bergerak di bidang rumah makan, perhotelan dan juga SPBU. Candisari didirikan pada 27 Desember 1992 di Jalan Raya Karanganyar, Kebumen, Jawa Tengah, yang merupakan jalur utama di bagian selatan Pulau Jawa yang menghubungkan Jawa Barat, DIY, dan Jawa Timur. Terletak sekitar 10 km atau 10 menit dari pusat kota Kabupaten Kebumen, lokasi ini mudah diakses melalui jalur bus antarkota, antarprovinsi, serta angkutan dalam kota Kebumen, menjadikannya tempat yang sangat strategis. Hotel Candisari dan Restoran yang didirikan oleh Ibu Sutini Seger Sudrajat dirancang khusus untuk memberikan tempat peristirahatan yang nyaman, bersih, dan aman, serta dilengkapi dengan berbagai fasilitas seperti gedung pertemuan, gazebo, dan lainnya. Menurut pengamatan sementara peneliti, kinerja karyawan Candisari grup belum maksimal. Bisa di lihat dari kebiasaan karyawan manakala sedang sepi pengunjung, para karyawan memilih untuk bersantai dan melakukan kegiatan yang tidak perlu seperti bermain handphone. Kinerja karyawan di candisari juga sangat fluktuatif, terkadang mereka bekerja sangat maksimal tetapi tidak jarang pula kinerja mereka menurun.

Tabel 1.1. Penilaian kinerja karyawan candisari grup

Bulan	2019	2020	2021	2022	2023
Januari	3,52	3,33	3,47	3,12	3
Februari	3,67	3,23	3,01	3,54	2,87
Maret	3,51	3,65	3,87	3,62	3,1
April	3,81	3,92	3,34	3,94	2,78

Bulan	2019	2020	2021	2022	2023
Mei	3,98	3,60	3,54	3,80	2,9
Juni	3,34	3,41	3,98	3,66	2,7
Juli	2,91	3,55	3,53	3,45	2,56
Agustus	3,21	3,78	3,34	3,73	2,93
September	2,80	3,32	3,13	3,88	2,76
Oktober	3,00	3,52	3,44	3,13	3,2
November	2,96	3,64	3,38	3,41	2,77
Desember	2,50	3,95	3,12	3,22	2,98
Rata-rata	3,267	3,575	3,430	3,542	2,879

Sumber data: Candi sari grup

Tabel 1.1. diatas merupakan hasil penilaian kinerja karyawan yang dilakukan di Candisari grup. Sugiyono (2017) menyatakan bahwa *Skala Likert* digunakan untuk mengukur pandangan, sikap, dan persepsi seseorang tentang fenomena sosial yang terjadi pada tingkat individu atau kelompok. Setiap jawaban dari instrumen kuesioner diberi bobot skor berdasarkan skala Likert, seperti yang ditunjukkan pada tabel terlampir. Kriteria penilaian yang dilakukan Candisari grup menggunakan angka, apabila  $> 4,40$  kinerja karyawan di kriteriaikan istimewa. Selanjutnya apabila nilainya 3,41-4,40 kinerja karyawannya masuk kriteria baik. Kemudian nilai 2,41-3,40 kinerja karyawannya masuk kategori cukup, sedangkan nilai  $< 2,40$  kinerja karyawannya masuk kategori kurang. Berdasarkan Tabel 1.1. dapat dilihat bahwa penilaian kinerja karyawan Candisari Grup dilakukan selama lima tahun berturut-turut, yaitu 2019, 2020, 2021, 2022 dan 2023. Penilaian tersebut dilakukan setiap bulan dan diwakili oleh skor rata-rata kinerja karyawan dalam rentang 1 hingga 5. Tahun 2019 menunjukkan kinerja karyawan yang konsisten dalam kategori "Cukup". Tahun 2020 hingga tahun 2022 menunjukkan kinerja karyawan yang konsisten dalam kategori "Baik". Namun, pada tahun 2023, terjadi penurunan yang signifikan dalam kinerja karyawan, dengan rata-rata menurun meskipun masih dalam kategori "cukup". Meskipun tidak mencapai level "Baik" atau "Istimewa", rata-rata kinerja selama lima tahun tersebut tetap berada di tingkat yang dapat

diterima. Ini menunjukkan bahwa karyawan mungkin telah melakukan tugas-tugas mereka dengan baik secara umum, meskipun ada potensi untuk meningkatkan kinerja mereka lebih lanjut.

Hal ini mungkin mengindikasikan adanya tantangan atau masalah yang mempengaruhi kinerja secara keseluruhan. Perubahan ini bisa menjadi perhatian bagi manajemen untuk menyelidiki penyebabnya dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengatasi masalah tersebut, baik melalui pelatihan tambahan, restrukturisasi tugas, atau pengembangan strategi baru untuk mendukung karyawan. Dengan demikian, analisis tahun demi tahun memberikan pandangan yang jelas tentang tren kinerja, yang dapat menjadi dasar untuk mengidentifikasi area di mana perbaikan diperlukan dan mengarahkan upaya untuk mendukung pertumbuhan dan pengembangan karyawan. Sumber daya manusia adalah aset yang sangat berharga bagi perusahaan, karena hanya manusia yang dapat memanfaatkan dan menggerakkan sumber daya lainnya. SDM memainkan peran krusial dalam menghadapi perubahan di masa depan, dan kualitasnya sangat memengaruhi keberhasilan perusahaan. Karyawan dengan kualitas rendah dapat menimbulkan dampak negatif, sementara perusahaan yang berhasil memerlukan karyawan yang siap melampaui tugas formal dan memberikan kinerja yang lebih dari sekadar harapan.

Manajemen sumber daya manusia tetap menjadi topik yang menarik untuk dieksplorasi karena berbagai manfaat yang ditawarkannya, tidak hanya untuk perusahaan tetapi juga untuk karyawan dan lingkungan sekitar. Perusahaan harus memperhatikan kinerja karyawan secara serius, karena keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kontribusi kinerja yang diberikan oleh para karyawannya. Peningkatan kinerja sumber daya manusia adalah kunci untuk memperbaiki pelayanan kepada masyarakat. Manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat menghasilkan karyawan berkualitas yang dapat menjalankan berbagai aktivitas yang mendukung eksistensi perusahaan. Untuk pengembangan perusahaan, penting bagi perusahaan untuk menciptakan karyawan dengan kinerja tinggi dan kualitas yang memadai.

Menurut Putri (2020) kinerja adalah hasil dari fungsi pekerjaan yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam sebuah organisasi selama periode tertentu, yang mencerminkan seberapa efektif mereka memenuhi tuntutan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam lingkungan kerja yang terus berkembang saat ini, fleksibilitas karyawan menjadi sangat penting karena pekerjaan sering kali dilakukan dalam tim. Perusahaan mengharapkan karyawan yang siap menangani tugas-tugas di luar deskripsi pekerjaan mereka. Karyawan Candisari secara tidak sadar juga sudah menerapkan OCB dalam diri mereka. Dapat di lihat dari kasir yang merangkap menjadi *waiter*, satpam yang ikut membantu melayani konsumen. Peningkatan kinerja karyawan akan membantu perusahaan untuk maju dan bertahan dalam lingkungan bisnis yang tidak menentu. Kinerja yang optimal akan mendorong karyawan untuk berperilaku sesuai dengan ekspektasi perusahaan.

Menurut Putrana (2016), OCB merujuk pada kontribusi individu yang melampaui tuntutan peran di tempat kerja dan biasanya diakui berdasarkan kinerja individu. OCB mencakup berbagai perilaku seperti membantu rekan kerja, bersedia mengambil tanggung jawab tambahan, dan mematuhi aturan serta prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini mencerminkan nilai tambah yang diberikan oleh karyawan. Menurut penelitian Ridwan *et al* tahun 2020 Penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi, dan perilaku kewarganegaraan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara individual maupun keseluruhan. Hasil penelitian tersebut juga mengindikasikan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi secara khusus memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sebuah organisasi juga mengharapkan para karyawannya memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi tersebut. Salah satu faktor penting yang diperlukan adalah adanya komitmen. Menurut Mardiyana *et al* (2019), komitmen organisasi dapat diartikan sebagai keadaan di mana seorang karyawan memiliki keterikatan pada organisasi tertentu, dengan tujuan dan

keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Komitmen terhadap organisasi sangatlah penting, terutama untuk memastikan kelangsungan dan pencapaian tujuan organisasi. Dengan komitmen tersebut, karyawan akan dengan sukarela menjalankan program-program yang mendukung kesuksesan organisasi. Rasa bangga dan bahagia menjadi bagian dari organisasi ini akan mendorong mereka untuk rela berkorban demi tercapainya tujuan organisasi, yang tercermin dalam dukungan dan partisipasi mereka dalam mengatasi tantangan atau masalah yang dihadapi perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Sylvia dan Sitio pada tahun 2021 menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh langsung antara komitmen organisasi dengan kinerja. Temuan ini bertentangan dengan penelitian Ridwan et al pada tahun 2020, yang mengungkapkan bahwa persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi, dan perilaku kewarganegaraan organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun keseluruhan. Penelitian yang dilakukan oleh Angraini et al pada tahun 2021 juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

Dalam organisasi dan dunia pekerjaan *Justice climate* merupakan aspek penting, Gagasan tentang “iklim keadilan” menggambarkan bagaimana perasaan pekerja tentang perlakuan mereka di perusahaan dan bagaimana hal itu mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi (Ghaziani *et al*, 2014). Penelitian yang dilakukan oleh Herlambang *et al* pada tahun 2022 menunjukkan bahwa etika kerja, iklim organisasi, dan keadilan organisasi, baik secara parsial maupun simultan, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Justice Climate* dalam organisasi merujuk pada persepsi karyawan tentang seberapa adil mereka diperlakukan oleh organisasi atau perusahaan. Singkatnya, karyawan akan menganggap organisasi sebagai adil jika mereka merasa bahwa prosedur dan hasil yang mereka terima adalah wajar atau adil. Pada titik ini, keadilan menjadi sangat penting. Ketidakadilan dalam organisasi dapat menimbulkan ketidakpuasan, yang jika dibiarkan, dapat mengarah pada perilaku menyimpang di tempat

kerja (Jufrizen dan Kandhita, 2021). Konsep iklim keadilan distributif menekankan pentingnya keadilan terkait input pekerjaan, sehingga karyawan termotivasi untuk menyelesaikan masalah pekerjaan (Tjahjono, 2017).

Kinerja karyawan sangat berkaitan dengan Persepsi Dukungan Organisasi. Persepsi Dukungan Organisasi adalah pandangan karyawan tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Neves & Eisenberger, 2014). Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka diakui dan diperhatikan oleh organisasi, hal ini akan mendorong mereka untuk mengintegrasikan identitas diri mereka dengan keanggotaan mereka dalam organisasi. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan lebih terikat dengan aktivitas organisasi dan akan memberikan yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut hasil penelitian Isthofaina Astuty dan Udin tahun 2020 bahwa POS berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dan kinerja karyawan serta kepemimpinan transformasional pada komitmen afektif dan kinerja karyawan. Persepsi dukungan organisasi berkaitan dengan pandangan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka (Neves dan Eisenberger, 2014).

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi, *Justice Climate* dan *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Mediasi”.

## 1.2. Rumusan Masalah

Kinerja karyawan menjadi aspek utama dalam kehidupan sebuah organisasi, karena kemampuan organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya sangat bergantung pada seberapa baik kinerja yang ditampilkan oleh karyawannya. Berdasarkan latar belakang masalah ini, permasalahan dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Candisari grup?

2. Apakah pengaruh *Justice Climate* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Candisari grup?
3. Apakah pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Candisari grup?
4. Apakah pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Candisari grup?
5. Apakah pengaruh *Justice Climate* terhadap kinerja karyawan Candisari grup?
6. Apakah pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan Candisari grup?
7. Apakah pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan Candisari grup?
8. Apakah pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Mediasi di Candisari grup?
9. Apakah pengaruh *Justice Climate* terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Mediasi di Candisari grup?
10. Apakah pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Mediasi di Candisari grup?

### **1.3. Batasan Masalah**

Pembatasan masalah digunakan untuk mencegah adanya penyimpangan atau pelebaran topik, sehingga penelitian dapat tetap fokus dan lebih mudah dibahas, yang pada akhirnya akan membantu mencapai tujuan penelitian. Beberapa batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dibatasi pada karyawan Candisari grup yang meliputi lima unit bisnis: SPBU Karanganyar, SPBU Jatiroto Gombang, Rumah Makan Sari Bahari Gombang, Hotel Candisari & Resto Candisari karanganyar.

2. Fokus penelitian ini adalah:

1) Komitmen organisasi

Menurut Mardiyana *et al* (2019), komitmen organisasi merujuk pada kondisi di mana seorang karyawan menunjukkan kesetiaan terhadap organisasi tertentu, dengan tujuan dan keinginan untuk terus menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Indikator Komitmen organisasi (Zelvia, 2015):

- a. Keinginan berkarir di organisasi
- b. Rasa percaya terhadap organisasi
- c. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya
- d. Kesetiaan terhadap organisasi

2) *Justice Climate*

Menurut Ghaziani *et al* (2014), *Justice climate* adalah konsep yang menggambarkan bagaimana karyawan memandang keadilan perlakuan dalam sebuah organisasi dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan.

Indikator *Justice Climate* menurut (Harris, 2015):

- a. Alokasi sumber daya
- b. Kewajaran prosedur
- c. Hubungan personal

3) *Perceived Organizational Support*

Dukungan organisasi yang dirasakan, seperti yang didefinisikan oleh Neves & Eisenberger (2014), mengacu pada pemahaman subjektif karyawan bahwa organisasi mementingkan kontribusi mereka dan memprioritaskan kesejahteraan mereka.

Indikator *Perceived Organizational* menurut (Artatio dan Kartika, 2017)

- a. Organisasi menghargai kontribusi karyawan
- b. Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan
- c. Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan
- d. Organisasi sangat peduli dengan kesejahteraan karyawan



4) *Organizational citizenship behavior*

Menurut Putrana (2016), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah bentuk kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran pekerjaan mereka, dan penghargaan diberikan berdasarkan pencapaian kinerja individu tersebut.

Indikator *Organizational citizenship behavior* menurut Menurut (Rizqi, 2017):

- a. Altruism (Perilaku menolong)
- b. Courtesy (Bersikap sopan)
- c. Sportsmanship (Toleransi yang tinggi)
- d. Civic virtue (Menedepankan kepentingan Bersama)
- e. Conscientiousness (Kesungguhan dalam bekerja)

5) Kinerja karyawan

Seperti yang dinyatakan oleh Putri (2020), kinerja mengacu pada hasil dari tanggung jawab pekerjaan individu atau kelompok di dalam organisasi selama jangka waktu tertentu. Hal ini merepresentasikan sejauh mana seorang individu atau kelompok memenuhi kriteria pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Indikator *Employee Performance* menurut (Nurjaya, 2021):

- a. Kuantitas hasil kerja
- b. Kualitas hasil kerja
- c. Disiplin kerja
- d. Ketelitian
- e. Kejujuran

#### 1.4. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Candisari grup.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Justice Climate* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Candisari grup.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Candisari grup.
4. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Candisari grup.
5. Untuk mengetahui pengaruh *Justice Climate* terhadap kinerja karyawan Candisari grup.
6. Untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan Candisari grup.
7. Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan Candisari grup.

#### 1.5. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi literatur tentang Komitmen organisasi, *Justice Climate*, *Perceived Organizational*, *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan dan dapat dijadikan sebagai masukan dan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, serta dapat dijadikan sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada:

- a. Konsumen, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan untuk mengkritisi kinerja karyawan Candisari.
- b. Candisari grup, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi Candisari grup dalam mengelola sumber daya manusianya dan mengantisipasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.