

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian

Perusahaan atau organisasi terus berkembang menjadi entitas ekonomi yang lebih baik untuk mencapai tujuannya dalam meningkatkan laba yang diperoleh. Perusahaan berupaya memberikan peningkatan dan mengembangkan kinerja menggunakan perluasan SDM guna tercapainya tujuan tersebut. Karyawan merupakan SDM perusahaan sebagai organ penting perusahaan (Redy, 2023). Keberhasilan dalam mendongkrak performa perusahaan pada dasarnya bermula dari optimalisasi produktivitas para karyawannya.

Kinerja karyawan yakni level kesuksesan individu maupun kelompok dalam menjalankan setiap tugas dan kegiatan yang diamanatkan, selaras dengan tanggung jawab yang diemban serta misi yang dituju (Faiza et al., 2022). Kualitas kerja pegawai yakni faktor penentu yang berkontribusi langsung terhadap tingkat produktivitas, kelancaran operasional perusahaan, serta jaminan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang (Tianto & Perdhana, 2022). Perusahaan dapat mencapai target organisasinya dengan lebih efektif berkat kinerja karyawan yang maksimal, sementara kinerja karyawan yang rendah berisiko memicu berbagai kerugian bagi bisnis (Sitopu et al., 2021). Pencapaian maupun kemunduran yang dialami oleh suatu instansi atau perusahaan amat bergantung pada kinerja karyawan (Dwi & Suarmanayasa, 2022).

Kinerja karyawan diberikan pengaruh oleh banyak aspek. Salah satu teori yang dapat memaparkan berbagai faktor yang memberikan pengaruh kepada kinerja

karyawan adalah *Social Exchange Theory* yang menjelaskan kalau aksi akan muncul setelah individu menilai unsur-unsur teori pertukaran sosial, yaitu: pertama, imbalan dan nilai imbalan, di mana imbalan dapat berupa imbalan material dan imbalan sosial; kedua, biaya yang dikorbankan oleh individu, di mana manusia akan berperilaku setelah membandingkan biaya dan manfaat yang akan diterimanya; ketiga, keuntungan, yang merupakan selisih antara biaya dan manfaat yang akan diterimanya, di mana manusia akan melakukan tindakan apabila memperoleh kontribusi yang dominan dibandingkan pengeluaran biayanya; dan keempat, keadilan dan pemerataan (Fachrudin & Sholihin, 2021). Berdasarkan *Social Exchange Theory*, seseorang cenderung merasa wajib memberikan timbal balik yang positif setelah menerima keuntungan atau perlakuan baik dari orang lain (Afrianty & Putriwahyuni, 2020). Berdasarkan *Social Exchange Theory*, kinerja karyawan dinilai sebagai produk dari interaksi dua arah dan kontribusi yang saling menguntungkan antara pekerja dan pihak perusahaan. Kinerja yang tinggi menjadi kewajiban resiprokal positif bagi karyawan ketika telah memperoleh manfaat dari perusahaan tempatnya bekerja. Ketika karyawan merasa diberikan manfaat atau keuntungan dan memperoleh dukungan dari pada organisasi, mereka akan sering merespon dengan sebuah aksi sukarela seperti OCB yang kemudian akan berkontribusi pada meningkatnya kinerja karyawan. Riset Wonda (2024) menggunakan *Social Exchange Theory* sebagai teori yang mendasari pengaruh OCB kepada kinerja karyawan.

OCB adalah aksi sukarela karyawan yang melampaui batasan uraian tugas resminya. Meskipun tidak mendapatkan kompensasi secara langsung dari pihak manajemen, perilaku ini memberikan kontribusi nyata dalam mendukung

efektivitas serta juga efisiensi operasional organisasi (Pardede et al., 2023). OCB dapat dimaknai menjadi aksi sukarela seseorang dalam melaksanakan tugas di luar deskripsi pekerjaannya tanpa mengharapkan imbalan maupun penghargaan. Sebagai contoh, perilaku ini terlihat saat seseorang dengan sukarela membantu rekan sejawat merampungkan pekerjaan mereka, atau tetap mendukung pimpinan sekalipun harus bekerja lembur di luar jam kantor (Faiza et al., 2022). Penerapan OCB mampu mengoptimalkan kinerja karyawan, mengingat perilaku tersebut memiliki kontribusi utama dalam mewujudkan iklim kerja yang selaras, kooperatif, serta menunjang tingkat produktivitas.

Berbagai riset sebelumnya mengenai pengaruh OCB pada kinerja karyawan masih menampilkan output yang inkonsisten. Penelitian Tanjung et al. (2020), Tania et al. (2021), Kartika & Astro (2023), dan Wonda (2024) menunjukkan OCB memberikan pengaruh positif kepada kinerja karyawan, sedangkan riset Faiza et al. (2022) menampilkan OCB tidak memberikan dampak kepada kinerja karyawan.

Kinerja karyawan dan OCB juga diberikan pengaruh oleh berbagai faktor. *Social Exchange Theory* menjadi salah satu teori yang dapat memaparkan faktor yang menghasilkan dampak kepada kinerja karyawan dan OCB yang salah satunya adalah kepuasan kerja. Penelitian Fachrudin & Sholihin (2021) dan Heriyadi et al. (2020) menggunakan *Social Exchange Theory* sebagai teori yang mendasari pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB, kemudian riset Redy (2023) menggunakan *Social Exchange Theory* sebagai teori yang mendasari dampak kepuasan kerja kepada kinerja karyawan.

Kepuasan kerja mencerminkan reaksi emosional personal atas profesinya yang dibentuk oleh situasi di tempat kerja dan diekspresikan lewat perilaku sehari-

hari. Dengan demikian, optimalnya tingkat kepuasan kerja diproyeksikan dapat menstimulasi peningkatan kompetensi karyawan dalam menuntaskan tanggung jawab mereka (Lubis, 2020). Kepuasan kerja dianggap mampu menumbuhkan loyalitas karyawan, sehingga mereka lebih memprioritaskan tujuan perusahaan ketimbang kepentingan pribadi (Heriyadi et al., 2020). Kepuasan kerja diwakilkan oleh moral kerja, aksi disiplin, serta juga prestasi kerja (Gunawan & Heryanda, 2021). *Social exchange Theory* menjelaskan individu pada entitas dengan kepuasan kerja yang tinggi lebih loyal dengan memberikan sesuatu kepada organisasi, dalam bentuk *Organizational Citizenship Behavior* (Fachrudin & Sholihin, 2021). Sesuai *Social Exchange Theory*, keterhubungan saling memberi antara pekerja dan entitas berdampak besar pada sikap karyawan. Saat entitas memberikan support, *reward*, dan perlakuan yang adil, karyawan dominan merasakan kepuasan dan terdorong untuk loyal. Hal ini tecermin dari meningkatnya produktivitas kerja wajib sekaligus munculnya perilaku suportif sukarela (OCB) demi kemajuan organisasi.

Output riset terdahulu mengenai dampak kepuasan kerja kepada kinerja karyawan dan OCB masih mengalami inkonsistensi. Penelitian Tanjung et al. (2020), Kartika & Astro (2023), Redy (2023), dan Hariyanto et al. (2023) menampilkan kepuasan kerja memberikan dampak positif kepada kinerja karyawan, sedangkan riset Tianto & Perdhana (2022) menampilkan kepuasan kerja tidak menghasilkan dampak kepada kinerja karyawan. Penelitian Heriyadi et al. (2020), Fachrudin & Sholihin (2021), Pardede et al. (2023), Sholikhah & Frianto (2022), Lubis (2020), Tania et al. (2021), Narzary & Palo (2020), dan Hariyanto et al. (2023) menampilkan kepuasan kerja memberikan dampak positif terhadap OCB,

sedangkan riset Puspita & Claudia (2024) menampilkan kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh kepada OCB.

Terdapat perusahaan di Kabupaten Jembrana yang mengalami permasalahan dengan kinerja karyawan yakni PT Bonafit Bamaraja Marine. Perusahaan ini berfokus pada budidaya udang vaname dengan menggunakan teknologi akuakultur ultra-intensif. Perusahaan ini berperan sebagai mitra dalam Program Kampung Bahari Nusantara Tahap 1 di Kabupaten Jembrana, Bali, yang bertujuan guna peningkatan perekonomian masyarakat pesisir melalui pengembangan sektor perikanan dan wisata bahari (Pemerintah Kabupaten Jembrana, 2021). Hasil wawancara bersama koordinator lapangan menunjukkan bahwa PT Bonafit Bamaraja Marine masih mengalami tantangan terkait kinerja karyawan. Karyawan PT Bonafit Bamaraja Marine sering tidak bisa menuntaskan tugas sesuai waktu yang ditentukan seperti dalam pembuatan dan pemberian pakan, sampai pada aktivitas harian lainnya. Karyawan PT Bonafit Bamaraja Marine juga tidak lepas dari kesalahan-kesalahan dalam melaksanakan operasional harian. Inisiatif karyawan juga rendah dimana karyawan tidak menunjukkan keinginan untuk bertindak lebih dari tugas pokoknya, jarang mengajukan ide, dan sering menunggu perintah atasan untuk bertindak. Karyawan juga sering ada yang mengalami keterlambatan.

Hasil survei awal yang dilaksanakan dengan penyebaran kuesioner kepada 15 karyawan PT Bonafit Bamaraja Marine untuk mengetahui kinerja karyawan dengan menggunakan indikator sesuai penelitian Redy (2023) yang terdiri dari optimalisasi kerja, kejelasan kuasadan tanggung jawab, kepatuhan, serta kemandirian bertindak menunjukkan kinerja karyawan PT Bonafit Bamaraja Marine berada pada kategori

sedang (lampiran 2). Hasil pengukuran menunjukkan karyawan PT Bonafit Bamaraja Marine belum menunjukkan pencapaian secara optimal, baik dari segi efektivitas dalam mencapai hasil yang tepat, maupun efisiensi dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Karyawan belum menjalankan tugas secara optimal sesuai dengan wewenang yang dimiliki serta belum sepenuhnya bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya. Kepatuhan karyawan terhadap aturan, SOP kerja, dan jadwal yang sudah ditentukan entitas masih perlu ditingkatkan. Karyawan belum menunjukkan kemampuan dan kemauan secara optimal guna pengambilan inisiatif atau mengemukakan ide baru tanpa menunggu instruksi dari atasan.

Hasil wawancara bersama koordinator lapangan menunjukkan bahwa PT Bonafit Bamaraja Marine juga mengalami tantangan terkait OCB dan kepuasan kerja karyawan. Berkaitan dengan OCB, kurangnya inisiatif atau kesadaran menjalankan tugas melebihi tanggung jawab yang dimiliki. Karyawan sangat jarang bersedia melakukan tugas diluar tugas pokoknya. Berkaitan dengan kepuasan kerja, permasalahan terlihat dari angka *turnover* karyawan yang cukup tinggi. Setiap bulan terdapat 1 sampai 4 karyawan yang mengundurkan diri. Kondisi ini menunjukkan terjadi ketidakpuasan karyawan dalam bekerja di PT Bonafit Bamaraja Marine.

Permasalahan dan inkonsistensi output riset sebelumnya menampilkan bahwa riset terkait dampak kepuasan kerja karyawan dan OCB kepada kinerja karyawan PT Bonafit Bamaraja Marine sangat penting untuk dilakukan. Riset ini berdasarkan riset Wonda (2024) mengenai dampak OCB terhadap kinerja karyawan. Peneliti menambahkan variabel kepuasan kerja dan menyusun ulang model penelitian yakni

kepuasan kerja sebagai variabel bebas, OCB sebagai variabel mediasi, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat untuk menciptakan kebaruan (*novelty*).

Sesuai latar belakang permasalahan tersebut, dilaksanakan riset berjudul **“Peran Mediasi *Organizational Citizenship Behavior* pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan”**

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Sesuai latar belakang diatas, jadi dilaksanakan identifikasi yakni:

1. PT Bonafit Bamaraja Marine mengalami tantangan yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Karyawan PT Bonafit Bamaraja Marine sering tidak bisa merampungkan kewajiban dengan tepat waktu, karyawan tidak lepas dari kesalahan-kesalahan dalam melaksanakan operasional harian, inisiatif karyawan rendah, kemudian karyawan juga sering ada yang mengalami keterlambatan. Hasil survei awal menunjukkan kinerja karyawan PT Bonafit Bamaraja Marine berada pada kategori sedang, sehingga diperlukannya peningkatan supaya tergolong kategori tinggi.
2. PT Bonafit Bamaraja Marine mengalami tantangan yang berkaitan dengan OCB dan kepuasan kerja karyawan. Berkaitan dengan OCB, kurangnya inisiatif atau kesadaran menjalankan tugas melebihi tanggung jawab yang dimiliki. Karyawan sangat jarang bersedia melakukan tugas diluar tugas pokoknya. Berkaitan dengan kepuasan kerja, permasalahan terlihat dari angka *turnover* karyawan yang cukup tinggi. Pegawai yang mengajukan pengunduran diri menunjukkan terjadi ketidakpuasan karyawan dalam bekerja di PT Bonafit Bamaraja Marine.

1.3 Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah pada riset ini dilaksanakan guna mencegah meluasnya atau menyimpangnya pokok bahasan, sehingga arah penelitian menjadi lebih fokus. Maka, subjek penelitian ini dibatasi secara khusus pada karyawan PT Bonafit Bamaraja Marine, dengan objek penelitian yang dititikberatkan pada variabel kepuasan kerja, OCBd, serta kinerja karyawan.

1.4 Rumusan Masalah Penelitian

Sesuai uraian latar belakang di atas, penulis menetapkan rumusan masalah yang akan dikaji yakni:

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan PT Bonafit Bamaraja Marine?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bonafit Bamaraja Marine?
3. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bonafit Bamaraja Marine?
4. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Bonafit Bamaraja Marine?

1.5 Tujuan Penelitian

Sesuai rumusan masalah di atas, jadi tujuan riset yakni:

1. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan PT Bonafit Bamaraja Marine.
2. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Bonafit Bamaraja Marine.

3. Menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan PT Bonafit Bamaraja Marine.
4. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Bonafit Bamaraja Marine melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Temuan riset ini diinginkan bisa memberikan kontribusi yang berkontribusi, baik dari segi teoretis maupun praktis."

1. Manfaat Teoritis.

- a. Output studi ini diinginkan menjadi rujukan sekaligus landasan pertimbangan bagi riset-riset pada masa mendatang.
- b. Sebagai rujukan literatur tambahan bagi mahasiswa yang hendak mengkaji peran OCB sebagai mediator pada kaitan antar kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PT Bonafit Bamaraja Marine.

2. Manfaat Praktis.

- a. Bagi PT Bonafit Bamaraja Marine

Temuan dari riset ini diinginkan bisa menjadi landasan pertimbangan guna mengoptimalkan OCB serta kinerja karyawan.