

BAB I

PENDAHULUAN

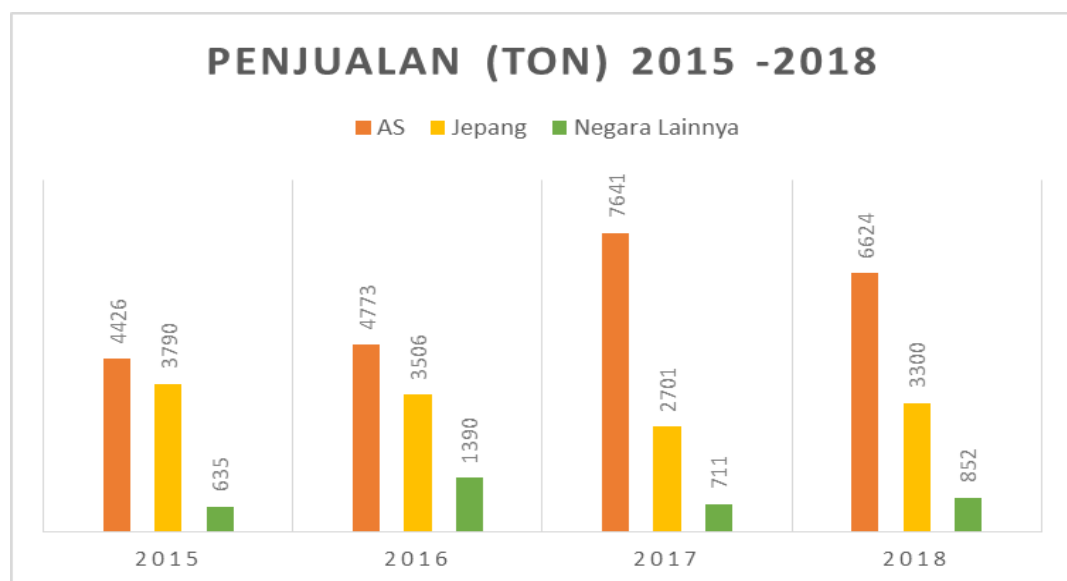
1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam suatu organisasi. Atribut sumber daya manusia merupakan faktor yang secara signifikan membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Ini adalah elemen kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Awino *et al.* (2018) sumber daya manusia adalah kunci keberhasilan organisasi, disisi lain menurut mereka kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu aspek terpenting yang menjadi pendorong untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Selain itu, hampir setiap organisasi membutuhkan seorang karyawan dengan *performance* tinggi untuk mencapai apa yang menjadi tujuan dari organisasi. Kinerja/*performance* dianggap sebagai pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Marwansyah, 2014: 228). Setiap karyawan memiliki perbedaan sikap, motivasi perilaku, kemampuan, pendidikan, dan pengalaman antara satu karyawan dengan karyawan yang lainnya, sehingga itu dapat menyebabkan karyawan yang melakukan aktivitas dalam suatu organisasi memiliki kinerja yang berbeda-beda juga antar individu satu dengan individu lainnya, dan dalam penelitian ini dilakukan pada perusahaan PT Panca Mitra Multiperdana.

PT Panca Mitra Multiperdana merupakan salah satu produsen hasil olahan udang dengan kapasitas produksi dan kapasitas penyimpanan *cold storage* terbesar di Indonesia. Perusahaan ini menjalankan bisnis dengan membeli udang mentah segar dan berkualitas dari petambak, lalu memprosesnya menjadi

beragam produk olahan (seperti; skewered, nobashi ebi, sushi ebi, breaded shrimp, headless dan produk-produk lainnya). Kemudian, mayoritas produk olahan udang yang telah diproduksi diekspor ke luar negeri, dengan lebih dari 95% pengiriman ditujukan terhadap beberapa negara maju, salah satunya Amerika Serikat dan Jepang. Pelanggan perusahaan ini juga didominasi oleh peritel besar di negara asalnya seperti; Walmart, Blue Sea, Certifresh, dan CP Food di AS; serta Maruha Nichiro dan Marubeni di Jepang.

Namun, terdapat masalah yang terjadi yaitu berkaitan dengan penjualan produk mulai dari tahun 2015 sampai tahun 2018 yang perusahaan edarkan pada beberapa negara (Amerika, Jepang, dan Negara lainnya). Data penurunan penjualan tersebut dapat ditampilkan dalam Gambar 1 di bawah ini:



Gambar 1. Penjualan (Ton) Tahun 2015 sampai 2018

Melihat dari data penjualan perusahaan pada tahun 2015 sampai 2018 dapat dilaporkan bahwa, penjualan terhadap negara Amerika Serikan meningkat pada tahun 2015 sampai dengan 2017, dan tahun 2018 terjadi penurunan penjualan. Penjualan pada negara Jepang terjadi penurunan secara beruntun

dari tahun 2015 sampai 2017, secara berurutan penjualan tersebut adalah 3790 ton, 3506 ton, dan 2701 ton, dan terjadi peningkatan penjualan pada tahun 2018 yaitu sebanyak 3300. Selain itu, untuk penjualan pada Negara lain lebih cenderung fluktuatif atau cenderung naik turun, hal ini dibuktikan melalui data penjualan yang diperoleh secara berurutan dari tahun 2015 sampai 2018 adalah 635 ton, 1390 ton, 711 ton, dan 852 ton. Hal ini mencerminkan bahwa kinerja organisasi yang kurang baik, sehingga terjadi penurunan angka penjualan dari tahun 2015 sampai 2018 walaupun pada penjualan negara Amerika Serikat terjadi peningkatan pada tahun 2015 sampai tahun 2017 dan terjadi penurunan kembali pada tahun 2018. Penurunan kinerja perusahaan ini menurut Koesmono (2005) dipengaruhi oleh penurunan kinerja karyawan. Apabila ini terus berlanjut maka organisasi akan memiliki masalah yang cukup besar dalam perkembangan bisnis mereka di masa mendatang. Sehingga, permasalahan tersebut tidak boleh dibiarkan bahkan harus bisa diberikan solusi strategis dan ditangani sedini mungkin. Selain itu, permasalahan tersebut juga disebabkan karena ketidak konsistenan karyawan dalam menyelesaikan tugas, hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak memiliki efektivitas dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan mereka. Permasalahan yang lain adalah kurangnya inisiatif dalam mengerjakan tugas, sehingga mereka tidak memperoleh hasil yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Dan juga, berdasarkan apa yang dipaparkan oleh bagian personalia mengungkapkan bahwa terdapat beberapa karyawan yang belum bisa mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, dan kurangnya kreatifitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cepat. Beberapa permasalahan tersebut merupakan masalah kinerja yang semestinya menjadi perhatian khusus bagi perusahaan/organisasi agar tidak terlalu berlarut-larut yang

pada akhirnya akan membuat perusahaan *decline*. Menurut beberapa ahli masalah kinerja karyawan ini dapat diselesaikan melalui motivasi kerja (Hartanto et al., 2016; dan perilaku *extra-role* karyawan (Al-Mahasneh., 2015).

Motivasi kerja memiliki peranan penting untuk menunjang keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi. Namun, berdasarkan apa yang disampaikan oleh beberapa karyawan pada PT Panca Mitra Multiperdana selama ini organisasi kurang dalam menghargai dan mengakui hasil kerja karyawan, dan tidak adanya pujian apapun dari pimpinan ketika karyawan dapat membawa prestasi unggul untuk perusahaan, bahkan walaupun karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang sulit dengan baik melalui keterampilan yang mereka miliki. Beberapa hal ini merupakan hal yang sepele, namun karyawan mengakui bahwa itu sumber pendorong kecil untuk memunculkan motivasi kerja karyawan agar dapat secara konsisten memperbaiki dan meningkatkan hasil kerja mereka untuk perusahaan. Seperti yang disampaikan oleh Wizaksana (2012) bahwa, motivasi ini merupakan hal yang mengarahkan, mendorong, dan mempertahankan perilaku dalam mengerjakan sesuatu. Dengan motivasi karyawan dapat meningkatkan motivasi berprestasinya dalam bekerja dan secara langsung juga akan meningkatkan prestasi kerja. Dalam hal ini, selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ristadewi et al. (2017), mereka mendokumentasikan bahwa seseorang yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi itu tergantung pada hasil pekerjaan yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya yaitu kepuasan materiil dan nonmateriil. Artinya apabila materiil dan nonmateriil yang diterimanya semakin memuaskan, maka semangat kerja untuk berprestasi seseorang akan semakin meningkat, dan semakin tinggi standar kebutuhan yang diinginkan, maka semakin giat seseorang

dalam bekerja. Hal ini berhubungan positif antara motivasi berprestasi dan pencapaian prestasi. Artinya, karyawan yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya jika mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasinya yang rendah.

Selain itu, Motivasi menurut Sutrisno (2016:132) dianggap sebagai faktor yang mendorong individu untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Motivasi ini merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu tindakan atau tidak (Ardana, 2012:193). Namun, motivasi tidak semata-mata muncul tanpa adanya faktor pendorong. Pada umumnya, faktor pendorong untuk melakukan suatu aktivitas tertentu adalah kebutuhan dan keinginan orang tersebut (Sutrisno, 2016:138). Seorang individu yang memiliki motivasi dalam diri mereka akan mendorong energy dalam dirinya untuk melaksanakan kegiatan (Ermawati dan Barlian, 2018). Sehingga, pengorbanan dalam diri seseorang yang diberikan kepada organisasi merupakan gambaran dari motivasi karyawan untuk kelangsungan organisasi, pengorbanan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut salah satunya dengan memberikan kinerja terbaik karyawan pada organisasi sebagai tempat bekerja mereka (Hartanto et al., 2016).

Pada sebuah studi disebutkan bahwa terdapat dua faktor penting yang dapat mempengaruhi motivasi, salah satunya adalah faktor motivasi intrinsik, yang meliputi *achievement* (pencapaian), *promotion* (promosi), *recognition* (pengakuan dari orang lain), dan *work it self* (pekerjaan itu sendiri) (Frederick Herzberg dalam Yusoff & Kian, 2013). Pemenuhan terhadap beberapa faktor tersebut diakui dapat mendorong semangat kerja karyawan sehingga motivasi karyawan bisa ditingkatkan (Sutrisno, 2016:131). Disisi lain, seorang karyawan

yang merasa bahwa terpenuhinya kebutuhan akan faktor-faktor tersebut, karyawan dapat termotivasi, dan bahkan karyawan dapat menampilkan perilaku untuk melakukan pekerjaan di luar tanggung jawab karyawan yang bermanfaat bagi organisasi. Dengan demikian, organisasi seharusnya dapat memahami hal-hal apa saja yang dapat meningkatkan motivasi karyawan, agar dapat meningkatkan kinerja mereka yang lebih baik dibandingkan dengan sebelumnya.

Pada beberapa penelitian yang lain, juga telah ditemukan bahwa faktor lain yang secara efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah OCB (Rayner *et al.*, 2011). Namun, kenyataannya yang terjadi pada PT Panca Mitra Multiperdana selama ini karyawan lebih fokus pada pekerjaan mereka sendiri dalam arti mereka lebih cenderung individualistik dan enggan untuk membantu rekan kerja yang lainnya secara suka rela dan senang hati, dan juga karyawan lebih cenderung tidak mengingatkan karyawan yang lainnya apabila masih terdapat pekerjaan yang mungkin hari ini belum terselesaikan dan harus diselesaikan keesokan harinya, disisi yang lain juga beberapa karyawan enggan untuk mencari informasi yang relevan dan bermanfaat untuk perkembangan dan kemajuan perusahaan di masa mendatang, baik itu yang sifatnya untuk pekerjaan karyawan sendiri dan untuk perusahaan secara umum. Padahal pada dasarnya suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, setiap individu diharapkan memiliki kemampuan bekerja dalam tim termasuk keterampilan interpersonal. Keterampilan tersebut dapat ditunjukkan oleh individu yang peduli terhadap individu lain yang berusaha menampilkan yang terbaik melebihi organisasi harapkan. Dalam hal ini, karyawan diharapkan memiliki inisiatif untuk melakukan kegiatan yang tidak hanya mencakup *in-role* saja tetapi juga *extra-role* yang dapat memberi keuntungan bagi organisasi yang disebut dengan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau perilaku kewargaan organisasi. Prilaku *extra-role* yang dimiliki oleh seorang karyawan merupakan suatu usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas dan efesiensi organisasi, prilaku ini dapat ditunjukkan dengan membantu karyawan baru walaupun dia tidak memerlukan, membantu rekan kerja yang tidak masuk kerja, dan membantu manajer untuk mempromosikan efektivitas organisasi

Hasil studi empiris yang dilakukan oleh Putrana dkk., (2016) menemukan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan juga Rayner *et al.*, (2011), menemukan bahwa prilaku kewargaan organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan dan dapat meningkatkan kualitas etos pelayanan publik di Inggris. Kadin dalam Darto (2014) menyatakan bahwa Pemerintah perlu untuk mengembangkan prilaku OCB untuk memecah pemikiran negatif masyarakat bahwasanya birokrasi sebagai penghambat pelayanan dan investasi, dari hasil penelitiannya dia memberikan simpulan bahwa OCB memiliki peran vital dalam meningkatkan kinerja individu di sektor publik. OCB berhubungan secara signifikan terhadap kinerja individu. Walaupun dia melihat untuk sementara ini diperlukan kajian yang mendalam untuk melihat signifikansi hubungan OCB dengan kinerja individu pada organisasi pemerintah.

Pada penelitian ini juga menguji peran mediasi dari *organizational citizenship behavior* (OCB) pada hubungan konstruk motivasi kerja pada variabel kinerja karyawan. Organ dalam Kurniawan (2015) mengungkapkan karyawan yang menunjukkan perilaku kewarganegaraan merupakan karyawan yang baik yang berkontribusi pada efektivitas organisasi. Perilaku ini spontan, terjadi tanpa mengharapkan imbalan di kemudian hari dan merupakan hasil dari keputusan pribadi. Contoh prilaku ini biasanya ditunjukkan seperti karyawan mau untuk

bekerjasama, tolong menolong, saling memberikan saran, berpartisipasi aktif serta bisa memberikan layanan ekstra terhadap konsumen, hal ini secara spontan mereka lakukan dan itu tidak dideskripsikan pada rentetan tanggung jawab kerja mereka. Sikap sukarela tanpa ada tuntutan atau paksaan atas pekerjaan tersebut dinamakan *Organizational Citizenship Behavior* (prilaku *extra-role*).

Konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Organ dalam Kurniawan (2015) memiliki 5 (lima) dimensi penting yang dapat menjelaskan OCB, yaitu *altruism*, *civic virtue*, *conscientiousness*, *courtesy*, dan *sportsmanship*. *Altruism* merujuk pada perilaku yang senang membantu, menolong karyawan maupun orang lain tanpa adanya paksaan yang berkaitan dengan tugas dan kegiatan operasional organisasi. *Civic virtue* merujuk pada perilaku partisipasi sukarela para karyawan yang didukung oleh fungsi-fungsi organisasi, baik secara profesional maupun secara sosial alamiah. *Conscientiousness* merupakan salah satu bentuk perilaku kinerja karyawan yang melebihi standar minimum yang dipersyaratkan oleh suatu organisasi. *Courtesy*, adalah perilaku meringankan berkaitan dengan masalah pekerjaan terhadap orang lain. Terakhir *sportsmanship* yang memuat tentang pantangan untuk membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa kecewa atau kurang puas terhadap sesuatu. Pada sebuah studi yang dilakukan oleh Nurnaningsih dan Wahyono (2017) melaporkan bahwa OCB terbukti mampu memediasi hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Tingginya tingkat perilaku OCB ini dapat mendukung terhadap pencapaian tujuan organisasi secara kolektif, khususnya pada tingkat pencapaian target/tujuan dalam waktu dekat. Namun, prilaku OCB ini tidak serta merta dapat

tercipta begitu saja, tanpa adanya dukungan dari organisasi. Sehingga, dibutuhkan beberapa hal penting seperti kepuasan karyawan yang terjaga, motivasi kerja, dan komitmen organisasi untuk menciptakan keinginan karyawan yang dengan sendirinya memiliki rasa keinginan yang kuat untuk bertindak dan berbuat di luar tugas pokok/tanggung jawab pekerjaannya, yang pada gilirannya dapat menciptakan kinerja karyawan yang lebih baik.

Berdasarkan paparan tersebut penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh motivasi kerja, sehingga pada penelitian ini mengambil judul “**pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi**”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas dapat dirumuskan sebuah rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Panca Mitra Multiperdana?
2. Apakah *organizational citizenship behavior* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Panca Mitra Multiperdana?
3. Apakah motivasi kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Panca Mitra Multiperdana?
4. Apakah *organization citizenship behavior* secara tidak langsung memediasi hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Panca Mitra Multiperdana?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dibuat di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh secara langsung motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Panca Mitra Multiperdana.
2. Untuk mengetahui pengaruh secara langsung *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan PT. Panca Mitra Multiperdana.
3. Untuk mengetahui pengaruh secara langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Panca Mitra Multiperdana.
4. Untuk mengetahui peran mediasi *organization citizenship behavior* secara tidak langsung pada hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Panca Mitra Multiperdana.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Pemilik Usaha (Organisasi)
Penelitian ini berguna untuk memberikan saran dan masukan kepada pemilik usaha guna peningkatan kualitas sumber daya manusia yang ada sehingga dapat dijadikan sebagai evaluasi kerja di masa yang akan datang.
2. Bagi Pembaca
Penelitian ini diharapkan menjadi sumber informasi yang akan memberikan tambahan wawasan terkait sumber daya manusia khususnya yang berhubungan dengan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, serta peran mediasi *organizational citizenship behavior* (OCB) pada hubungan variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

3. Bagi Peneliti

Menambah konsep dasar dalam memahami aspek-aspek manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai motivasi kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kinerja karyawan.