

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Karyawan sebagai sumber daya manusia merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi sehingga pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan mendorong organisasi ke arah pencapaian tujuan (Riniwati, 2016). Selain para karyawan yang memiliki tanggung jawab sepenuhnya untuk dapat menjalankan fungsi dan tugasnya masing-masing dengan baik, agar dapat berkontribusi hasil kerjanya secara nyata dan maksimal bagi perusahaan. Perusahaan juga harus secara komprehensif mengatasi masalah tenaga kerja beserta dengan pengelolaannya (Wijaya, 2016).

Setiap perusahaan melakukan berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, tetapi tidak terlepas dari tujuan utamanya yaitu untuk mensejahterakan dan memajukan kemampuan karyawannya karena karyawan merupakan aset bagi perusahaan (Parimita, 2015). Salah satu aktivitas perusahaan untuk memajukan kemampuan karyawannya adalah pengembangan karir.

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individu yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi (Srimulyani, 2017). Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan (Ticoalu, 2013). Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini dimana tugas makin sering dikerjakan dalam tim, fleksibilitas sangatlah penting. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka (Hendrawan, 2020).

Maraknya sistem *outsourcing* di Indonesia telah banyak menimbulkan ketidakpuasan di kalangan karyawan *outsourcing* karena sistemnya yang bersifat kontrak dan tidak bisa menjamin masa depan pekerjaan yang lebih pasti (Triyono, 2020).

Para karyawan (pekerja) memperingati Hari Buruh Internasional pada tanggal 1 Mei tiap tahunnya atau biasa yang dikenal dengan istilah *May Day*. Setiap tahun para pekerja menyampaikan sejumlah tuntutan kepada pemerintah melalui petisi salah satunya, penghapusan sistem kerja *outsourcing*, karena dari sistem tersebut tidak menjamin kelanggengan kerja yang berakibat pada ketidakpuasan dengan sistem kontrak. Fenomena tersebut menggambarkan bahwa banyak karyawan *outsourcing* mempunyai kepuasan kerja yang rendah.

Tuntutan lain setelah penghapusan sistem kerja *outsourcing*, yaitu terkait pengaturan karyawan kontrak atau yang biasa disebut dengan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT). Aturan PKWT dibatasi dengan batas waktu kontrak telah dinilai tidak sesuai dengan tujuan bernegara, sebab dengan pengaturan itu pekerja dapat dikontrak dalam jangka pendek, tanpa periode, dan secara terus menerus atau tanpa batas waktu sehingga menyebabkan buruh kehilangan kesempatan menjadi karyawan tetap dengan status Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT).

Subjek pada penelitian ini merupakan karyawan yang bekerja pada PT. Pelindo Daya Sejahtera (PDS). PT PDS merupakan salah satu anak perusahaan Pelindo III (Persero) yang bergerak dibidang penyiapan dan pengelolaan *human capital* profesional. PT PDS didirikan atas dasar komitmen Pelindo III untuk menjamin kesejahteraan karyawannya, organik maupun alih daya dengan status PKWT maupun PKWTT. Fokus utama PT PDS adalah memberikan layanan kepada industri kepelabuhanan dan industri pelayaran. Secara bertahap, ruang lingkup dan jenis

layanan dikembangkan ke perusahaan atau institusi bisnis lain. Sebagai penyedia tenaga alih daya, PT PDS aktif mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) yang pada akhirnya dapat mendukung kinerja Pelindo III secara keseluruhan.

Sesuai dengan visi yang dimiliki oleh PT PDS: *To be the chosen partner of Business Support, Services and Solution* yaitu menjadi perusahaan terpilih di bidang tenaga alih daya dan, pelayanan, dan solusi dan memiliki misi:

1. Memberikan pelayanan dan solusi kepada pengguna jasa dan pemegang saham berbasis teknologi melalui yang pelayanan maksimal dan SDM yang kompeten.
2. Selalu berinovasi dan bertransformasi melalui penyesuaian dan diversifikasi bisnis secara berkelanjutan.

Sebagai upaya memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan, PT PDS menerapkan *Quality Management* secara kontinyu dan konsisten yang didukung *Competency-Based Human Resources Management* dengan diikuti sistem *monitoring, controlling, coaching* secara *realtime* dan kontinyu. Mutu layanan tidak hanya dinilai dari kinerja didasarkan pada penilaian kuantitatif dengan membandingkan antara target dan realisasi atau standar yang ditetapkan, tetapi juga diukur berdasarkan penilaian kualitatif meliputi sikap dan perilaku sehari-hari karyawan.

Implementasi tata kelola ini perlu dukungan dengan berusaha menempatkan pelanggan bukan sebagai user, melainkan sebagai partner bisnis untuk memberikan ekspektasi yang lebih dari sekedar kepuasan pelanggan, tetapi juga mampu membuat pelanggan lebih *engaged*. Upaya yang dilakukan oleh PT PDS untuk lebih meyakinkan calon mitra bisnisnya didalam maupun diluar *captive market* dengan standar mutu layanan yang baik. PT PDS pun dituntut untuk terus meningkatkan kinerjanya agar

mendapat kepercayaan dari calon mitra bisnisnya. PT PDS menunjang kinerjanya dengan memperhatikan keselamatan kerja, kesehatan dan kesejahteraan para karyawannya.

Laporan survei kepuasan dan keterikatan karyawan PT PDS pada tahun 2020 menunjukkan hasil dari kepuasan karyawan mendapat nilai 4,37 dari skala 5 dan keterikatan karyawan mendapat nilai 4,38 dari skala 5. Berdasarkan pada hasil pengolahan data indeks rata-rata baik kepuasan dan keterikatan karyawan mendapatkan poin 4,3 yang bila diartikan karyawan secara kepuasan telah terpenuhi dan keterikatan karyawan telah menunjukkan bahwa para karyawan merasa terikat dan siap untuk mengabdikan dan memberikan kinerja terbaik pada PT PDS.

Angka kepuasan dan keterikatan karyawan tercakup dalam salah satu indikator *Key Performance Indicator* (KPI) korporasi yang tentunya akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja bagi PT PDS. Tingkat kepuasan karyawan terhadap manajemen atau pengelolaan SDM dapat menjadikan alat bantu dalam proses diagnosa permasalahan-permasalahan dalam organisasi.

Hasil laporan kepuasan dan keterikatan karyawan PT PDS tersebut diharapkan dapat menjadikan modal bagi perusahaan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja pada setiap karyawan sehingga dapat mendorong karyawan untuk melaksanakan suatu kegiatan tertentu sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya yang mampu memberikan kontribusi lebih terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Kualitas SDM dapat dilihat tidak hanya dari cara bekerja maupun penyelesaian tugas-tugas dengan baik, tetapi juga dapat dilihat dari aspek inisiatif karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan diluar tanggung jawabnya. Elemen penting yang perlu diperhatikan dalam organisasi adalah perilaku diluar aturan formal organisasi (*extra-*

role). Perilaku perusahaan biasanya dikenal dengan *extra-role* dan *in-role*, dimana perilaku *in-role* yaitu melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada didalam *job description*, sedangkan perilaku *extra-role* adalah melakukan pekerjaan diluar *job description* tanpa mengharakan suatu pujian, imbalan berupa materi maupun non materi. Perilaku *extra-role* sering disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Spector (Robbins & Judge, 2009) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah penentu utama *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dari seorang karyawan. Kepuasan bisa berupa perasaan positif mengenai hasil sebuah karyawanan dari sebuah evaluasi dengan karakteristiknya. Seorang karyawan yang merasa puas terhadap karyawanan serta komitmennya kepada organisasi tempatnya bekerja akan cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang merasa tidak puas terhadap karyawanan dan organisasinya.

Organisasi yang mengutamakan karyawan yang berdedikasi dan berkomitmen pada perusahaan sehingga mampu menciptakan produktifitas dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi, dengan kepuasan karyawan yang tinggi maka akan tercipta suasana kerja yang nyaman dengan begitu karyawan akan bekerja melebihi kewajiban kerja biasa dan memberikan kinerja melebihi apa yang diharapkan, perilaku tersebut mampu meningkatkan efektifitas dan kelangsungan hidup organisasi (Robbins, 2001). Perilaku karyawan tersebut dalam organisasi disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Bogler dan Somech (2005) dan Asiedu *et.al.* (2014) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku sekehendak hati yang diarahkan oleh individu atau organisasi secara keseluruhan. Terdapat lima dimensi pengukuran OCB yang dinyatakan dalam Foote dan Li-Ping Tang (2008) yaitu

altruism, courtesy, sportsmanship, civic virtue, dan conscientiousness dimana kelima dimensi ini juga selaras dengan Organ (2003). Penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa sumber daya manusia yang dimilikinya mampu melakukan pekerjaan melampaui harapan organisasi itu sendiri (Kusumajati, 2012).

Aldag dan Resckhe dalam Darto (2014), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan diberikan *reward* oleh perolehan kinerja tugas. Perilaku-perilaku yang dapat menggambarkan “nilai tambah karyawan” yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) sangat penting artinya untuk menunjang keefektifan fungsi-fungsi organisasi, terutama dalam jangka panjang. Blau (dalam Dabos, 2004) yang menyatakan bahwa perbedaan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang terjadi pada karyawan *outsourcing* dan tetap karena didasarkan pada teori pertukaran sosial, dimana karyawan tetap lebih berkesempatan untuk menunjukkan performansi kerjanya dibandingkan oleh karyawan *outsourcing* dan adanya perbedaan tingkat kepuasan kerja antara karyawan tetap dan karyawan kontrak.

Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkompeten adalah dengan memaksimalkan proses rekrutmen karyawan. Proses perekrutan karyawan sebaiknya didasarkan pada pendekatan tradisional. Maksud dari pendekatan tradisional adalah kesesuaian antara individu dengan pekerjaan yang ditawarkan (*Person Job Fit*). Adanya kesesuaian karakteristik individu dengan pekerjaan akan menghasilkan individu yang dapat melaksanakan tugasnya dengan optimal. Selama ini, banyak perusahaan sudah menerapkan *Person Job Fit* dalam merekrut karyawan. Pada kenyataannya karyawan mungkin menguasai dan memahami pekerjaannya, namun karyawan tersebut tidak sesuai dengan nilai-nilai

yang ada di dalam organisasi. Oleh sebab itu, selain menggunakan pendekatan *Person Job Fit* dalam merekrut karyawan, perusahaan seharusnya juga menggunakan pendekatan kesesuaian individu dengan organisasi (*Person Organizational Fit*). Pendekatan *Person Organizational Fit* dapat membantu perusahaan untuk memilih para karyawan dengan melihat nilai dan keyakinan yang sesuai dengan organisasi (Astuti, 2010).

Ketika nilai individu-pekerjaan dan nilai individu-organisasi sesuai, maka perusahaan akan mendapatkan dampak positif, salah satunya adalah peningkatan kepuasan kerja pada karyawan. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya (Yusuf, 2015). Apabila karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan akan bekerja secara maksimal. Saat karyawan tidak mengalami kepuasan kerja maka karyawan tidak akan bekerja secara maksimal atau bahkan beberapa pekerjaan tidak dapat diselesaikan. Oleh sebab itu, kepuasan kerja penting di dalam suatu perusahaan, karena kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Beberapa penelitian telah dilakukan terkait dengan *Organizational Citizenship Behavior* dan *Person Organization Fit*. Khaola dan Sebotsa (2015) mengenai hubungan antara *Person Organization Fit*, *Organizational Citizenship Behavior* dan komitmen organisasi dihasilkan bahwa terdapat hubungan langsung antara *Person Organization Fit* dengan *Organizational Citizenship Behavior*, dan tidak dimediasi oleh komitmen organisasi. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Santoso dan Irwantoro (2014) mengenai pengaruh *Person Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening dihasilkan bahwa *Person Organization Fit* memiliki dampak yang signifikan dan

positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, tetapi dampaknya tidak signifikan dan negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Beberapa masalah yang terdapat dalam penelitian ini yang dibagi menjadi beberapa bagian. Bagian pertama, melihat dari kesesuaian karakteristik individu pekerjaan (*Person Job Fit*) yang dimiliki oleh karyawan. Setiap karyawan memiliki keahlian dan kemampuan yang berbeda-beda. Agar kepuasan kerja karyawan dapat tercapai, maka perusahaan harus menyesuaikan antara karakteristik individu dengan pekerjaan. Irawan (2012) dalam penelitiannya mengatakan bahwa spesifikasi pekerjaan yang diberikan dan sesuai dengan harapan karyawan menyebabkan karyawan merasa lebih puas dalam bekerja. Hal ini membuktikan bahwa *Person Job Fit* memiliki peran penting dalam mengoptimalkan kepuasan kerja karyawan pada suatu perusahaan.

Bagian kedua, *Person Organizational Fit* yang dimiliki oleh setiap karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan haruslah mengikuti nilai dan keyakinan yang telah diterapkan oleh perusahaan. Apabila nilai individu organisasi sesuai, maka akan terjadi ketertarikan antara individu dan organisasi. Chatman (1991) menyebutkan dalam penelitiannya bahwa individu yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi makin puas terhadap pekerjaannya, artinya semakin tinggi *Person Organizational Fit* semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan.

Bagian ketiga, yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Quick dan Nelson (2013) mendefinisikan OCB sebagai perilaku suka rela yang melampaui kewajiban tugas formal karyawan. Perilaku sukarela ini bisa disebabkan karena karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Oka (2015) menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting

dalam menciptakan OCB. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi akan memperlihatkan perilaku yang positif dan pastinya mempunyai dampak yang baik bagi perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas, penelitian ini menggunakan judul “Pengaruh *Person Job Fit* dan *Person Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Kepuasan Kerja* sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT. Pelindo Daya Sejahtera”.

1.2. Rumusan Permasalahan

1. Apakah *Person Job Fit* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja?
2. Apakah *Person Organization Fit* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja?
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?
4. Apakah *Person Job Fit* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja sebagai mediator?
5. Apakah *Person Organization Fit* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja sebagai mediator?

1.3. Tujuan Penelitian

1.3.1. Tujuan Umum

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan mengetahui dan menganalisis sejauh mana *Person Job Fit*, *Person Organization Fit* beserta dimensi yang

ada didalamnya dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja Karyawan.

1.3.2. Tujuan Khusus

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui gambaran *Person Job Fit* pada karyawan PT. Pelindo Daya Sejahtera.
2. Mengetahui gambaran *Person Organization Fit* pada karyawan PT. Pelindo Daya Sejahtera.
3. Mengidentifikasi Kepuasan Kerja pada karyawan PT. Pelindo Daya Sejahtera.
4. Mengidentifikasi *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT. Pelindo Daya Sejahtera.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh *Person Job Fit* dan *Person Organization Fit* melalui Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT. Pelindo Daya Sejahtera.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis penelitian ini:

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan sumbangan pada perkembangan terhadap disiplin ilmu pengetahuan, khususnya bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia, terutama mengenai *Person Job Fit* dan *Person*

Organizational Fit melalui Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

2. Selain itu, penelitian ini diharapkan pula dapat memberikan referensi maupun masukan kepada peneliti yang akan melakukan penelitian terkait *Person Job Fit* dan *Person Organization Fit* melalui Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebagai referensi teoritis dan empiris.

1.4.2. Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis penelitian ini:

1. Menjadi gambaran pemetaan karyawan untuk perusahaan, berdasarkan variabel-variabel dan dimensi yang ada didalam *Person Job Fit*, *Person Organization Fit*, Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Menjadi bahan pertimbangan untuk perusahaan dalam pembuatan kebijakan, khususnya terkait program-program kerja yang akan dilaksanakan.