

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada dasarnya hal yang paling berperan penting untuk mencapai suatu tujuan yang maksimal adalah dengan memulai dari hal yang paling menunjang untuk tercapainya suatu tujuan tersebut, yaitu sumber daya manusia (SDM). Maka perlulah dilakukan yang namanya pengelolaan atau pengembangan yang bertujuan untuk menciptakan manusia yang produktif. Dengan pengembangan atau pengelolaan SDM yang baik maka dengan mudah seorang karyawan dapat menghadapi dan menyelesaikan tuntutan tugas baik di masa sekarang atau masa yang akan datang, **(Susan Eri 2019)**.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Tugas manajemen sumber daya manusia adalah mengelolah unsur manusia secara baik agar di peroleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya dan di dalam organisasi, manusia merupakan salah satu unsur yang terpenting. tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor yang di butuhkan itu telah bersedia, organisasi tidak akan berjalan. Karena manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusia, sarana dan fasilitas kerja. Ketika perusahaan memberikan fasilitas yang mendukung pekerjaan karyawan atau memenuhi kebutuhan karyawan dan kemampuan perusahaan tersebut berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan, maka kinerja karyawan akan lebih baik karena karyawan mengerjakan tugasnya secara senang dan memiliki motivasi untuk memajukan perusahaan. Hal ini menjadi salah

satu faktor karyawan untuk bekerja dengan optimal sehingga menjadi pendukung dalam tercapainya tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan yang dapat terpenuhi akan menimbulkan kepuasan bagi perusahaan maupun karyawan yang bekerja di dalamnya. Karyawan yang merasa puas akan lebih produktif dibanding karyawan yang tidak puas.

Pada saat ini, semakin berkembangnya zaman, banyak muncul perusahaan atau organisasi baru, maka dari itu dibutuhkan sumber daya manusia yang kompetitif untuk mengisi jabatan sesuai dengan keahliannya. Peran seorang pemimpin menentukan berhasil tidaknya tujuan-tujuan organisasi tercapai. Seorang pemimpin akan menentukan arah tujuan dengan mengembangkan visi misi dan strategi yang kemudian visi, misi, dan strategi ini akan dikomunikasikan kepada bawahan melalui interaksi antara atasan dengan bawahan.

Menurut **(Maindoka¹, Tewel², and Rumokoy³ 2017)** Kepuasan kerja merupakan hasil evaluasi dari membandingkan atau analisis oleh pikiran, dan merasakan antara harapan dengan kenyataan atau hasil dari upaya-upaya yang dilakukan oleh seseorang. Kepuasan kerja perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat tinggi kepuasan kerja memegang perasaan positif tentang pekerjaannya, sementara orang dengan tingkat rendah memegang perasaan negatif. Persoalan yang dihadapi organisasi adalah bagaimana menciptakan dan mengelola karyawan di suatu organisasi agar mampu menciptakan kepuasan kerja dari karyawannya. Dalam memperoleh tingkat kepuasan kerja karyawan yang maksimal, organisasi tentunya memiliki tugas penting untuk melakukan pengembangan dengan memperhatikan hal-hal yang dapat membantu untuk mengukur kepuasan kerja karyawan.

Menurut (Parimita, Khoiriyah, and Handaru 2018) “kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan, keyakinan, dan pikiran tentang bagaimana respon seseorang terhadap pekerjaannya”. Yang berarti bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, apakah senang atau tidak senang sebagai hasil interaksi dan penilaian karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya.

Menurut (Zulfa 2021) mengatakan adanya pengaruh signifikan positif antara *LMX* terhadap kepuasan kerja yang mana dalam penelitian tersebut menunjukkan adanya *LMX* yang baik akan memengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Menurut (Ilham and Herawati 2017) menjelaskan *leader member exchange (LMX)* adalah hubungan antara atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi satu sama lain. *Leader member exchange (LMX)* tidak hanya melihat perilaku atasan saja tetapi juga menekankan pada kualitas hubungan antara atasan dan bawahan.

Dengan adanya peran *Leader member exchange (LMX)*, atasan dan bawahan memiliki hubungan yang sangat baik maka karyawan itu sendiri akan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukannya. Namun, ada juga dari beberapa karyawan tidak melakukan atau melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan karena hambatan pekerjaan yang mereka alami dan tidak memberitahu kepada atasannya, sehingga berdampak pada kinerja karyawan dan juga kinerja perusahaan. Selain dapat meningkatkan kinerja peran *leader member exchange (LMX)* ini juga akan dapat meningkatkan kepuasan kerja suatu perusahaan. Dalam sebuah penelitiannya dijelaskan bahwa interaksi antara atasan dan bawahan *leader member exchange (LMX)* yang berkualitas ini akan memberikan dampak seperti meningkatkan kepuasan kerja produktivitas kerja dan kinerja karyawan.

Komitmen organisasi juga menjadi perhatian penting dalam banyak penelitian karena memberikan dampak signifikan terhadap perilaku kerja seperti kinerja, kepuasan kerja, absensi karyawan dan juga *turn over* karyawan. Komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja.

Menurut **(Maindoka1, Tewel2, and Rumokoy3 2017)** komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan lebih dari sekedar keanggotaan formal, tetapi juga meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuannya.

Menurut **(Prasetiyo et al. 2020)** Salah satu kunci keberhasilan pengelolaan organisasi juga ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola komitmen sumber daya manusia. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Sehingga tidak jarang, orang diangkat untuk menduduki jabatan tertentu pastilah mereka yang mempunyai komitmen atau loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Adanya komitmen organisasi yang tinggi pada karyawan akan membuat karyawan terhindar dari perilaku-perilaku keorganisasian yang negatif misalnya membolos, mangkir, pindah kerja ke perusahaan lain, meninggalkan jam kerja, dan lain sebagainya. Sehingga diharapkan bahwa sebuah perusahaan para karyawannya mempunyai komitmen yang tinggi, karena selain terhindar dari kemangkiran, perilaku membolos, maupun pindah kerja ke perusahaan lain, karyawan tersebut juga bersedia untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan keinginan yang pasti untuk menjaga keanggotaan organisasi.

Menurut **(Priyandini, Nurweni, and Hartati 2020)** *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah tingkah laku tambahan individu, dan dilihat dari pandangan

komitmen organisasi, karyawan terbukti memiliki komitmen tersebut ketika mengerahkan energi, upaya dan waktu untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut **(Ragil and Solovida 2020)** *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* didefinisikan sebagai kerja yang bersangkutan dengan penyelewengan tingkah laku, yang tidak bersangkutan dengan sistem ganjaran organisasi resmi, dan secara agregat menggalakkan fungsi keberkesanan organisasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) termasuk perilaku karyawan yang dicirikan sebagai extra-peran, dan dengan demikian, secara tidak resmi didefinisikan atau dihargai oleh organisasi, yaitu mengurangi *turnover*, mengurangi tingkat absensi dan meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas dari karyawan serta pelanggan. Hal ini berarti *Organizational Citizenship behavior (OCB)* merupakan suatu bagian dari perilaku individu dalam hal ini karyawan yang sangat penting dalam pelaksanaan setiap tugas dan kewajiban karyawan selanjutnya akan bermuara pada keberhasilan perusahaan.

PT.Kencana Sawit Indonesia adalah perusahaan Penanaman Modal Asing (PAM) yang merupakan salah satu anak perusahaan dari Wilmar Group. Perusahaan ini berdiri pada tahun 1994 yang bergerak dibidang pengolahan minyak kelapa sawit untuk menghasilkan minyak inti sawit (Palm Kernel Oil,PKO). Industri kelapa sawit terdiri dari beberapa segmen industri yaitu budidaya perkebunan, pabrik kelapa sawit, industry pengolahan, dan perdagangan. Umumnya industri yang banyak diusahakan di Indonesia adalah segmen perkebunan dan pabrik minyak kelapa sawit. Perusahaan PT. Kencana Sawit Indonesia ini memproduksi minyak sayur yang bermerek fortune. Dalam perusahaan ini tentunya pimpinan perusahaan mempunyai harapan yang besar kepada karyawan yang bersumber dari kinerjanya. Keberhasilan PT. Kencana Sawit Indonesia tergantung kepada kinerja dan kepuasan karyawan, maka dari itu PT.

Kencana Sawit Indonesia berusaha meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan tercapai secara maksimal.

Kepuasan kerja karyawan PT. Kencana Sawit Indonesia masih sangat rendah, diperoleh dari data bahwa ada beberapa penyebabrendahnya kepuasan kerja seperti kompensasi, rotasi kerja dan tekanan dalamkerja. Seperti yang diketahui bahwa kompensasi merupakan salah satufaktor yang sangat mempengaruhi karyawan dalam bekerja, hal ini dapat dilihat dalam kepuasan kerja karyawan tinggi dengan adanya kompensasi yang layak dengan kinerja yang diberikan karyawan.

Dalam sebuah perusahaan tentunya kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting dalam mencapai tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan. Bila pimpinan mampu mengelola organisasi dengan baik serta mendayagunakan secara optimal, karyawan tentunya akan memiliki kepuasan terhadap pekerjaan tersebut dan kinerja yang tinggi yang nantinya mampu mencapai sasaran seperti yang diinginkan perusahaan. Namun pada kenyataannya, saat ini tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Kencana Sawit Indonesia saat ini belum optimal, dimana indikasinya masih banyaknya karyawan yang kurang produktif dalam bekerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu karyawan PT. Kencana Sawit Indonesia, mengindikasikan bahwa kepuasan kerja masih belum optimal. Hal. Pernyataan ini didukung dengan data capaian target dalam perusahaan PT. Kencana Sawit Indonesia.

Tabel 1.1
Data Pencapaian Target Crop 2016-2020

NO	Tahun	Target Pencapaian	Realisasi	%
1	2016	162.000,00	167.787,51	103,57%
2	2017	165.000,00	162.667,03	98,59%
3	2018	165.000,00	158.371,03	95,98%
4	2019	157.000,00	131.605,72	83,83%
5	2020	132.900,00	115.840,69	87,16%

Sumber : PT. Kencana Sawit Indonesia

Berdasarkan table 1.1 dapat dilihat bahwa persentase pencapaian target dari 5 tahun terakhir mengalami pasang surut. Pada tahun 2016 pencapaian target yang telah direalisasikan sebesar 167.787,51 dengan persentase 103,57% dan mengalami penurunan pada tahun 2017 sebesar 162.667,03 dengan persentase 98,59% lalu pada tahun 2018 mengalami penurunan sebesar 158.371,03 dengan persentase 95,98% dan pada tahun 2019 mengalami penurunan yaitu sebesar 131.605,72 dengan persentase 83,83% dan pada tahun 2020 mengalami penurunan lagi pada realisasinya yaitu sebesar 115.840,69 tetapi persentasenya mengalami kenaikan 87,16%. Ketika pencapaian target tidak tercapai dan tidak terealisasikan dengan baik berarti terdapat masalah yang menyebabkan penurunan kinerja yang dapat menyebabkan tidak tercapainya tujuan organisasi dan penurunan kepuasan kerja di PT. Kencana Sawit Indonesia.

Berdasarkan pernyataan diatas berarti dalam upaya menciptakan kepuasan kerja pada karyawan PT. Kencana Sawit Indonesia masih terdapat kendala yang dihadapi sehingga sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Kondisi yang belum

optimal masih ada di PT. Kencana Sawit Indonesia antara lain adalah tidak mencapainya target yang telah ditentukan oleh PT. Kencana Sawit Indonesia tiap tahun dan kurang stabilnya tingkat realisasi yang telah dicapai oleh PT. Kencana Sawit Indonesia sehingga banyak karyawan yang belum merasa puas dengan hasil yang telah di capainya. Hal ini disebabkan oleh *Leader Member Exchange (LMX)* kepada Karyawan dan komitmen organisasi yang diberikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam melaksanakan pekerjaannya yang masih kurang maksimal. Untuk itu pihak perusahaan diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja untuk masa mendatang melalui *leader member exchange (LMX)*, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sehingga karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerjadan perusahaan mampu mencapai target setiap tahunnya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa perbedaan jarak hubungan pemimpin dengan satu bawahan yang lain dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan senang atau tidak senang dalam pekerjaan tersebut. Sebagian besar masih belum maksimal hal ini terlihat pada kurang harmonis hubungan karyawan dengan pimpinannya. Kedekatan hubungan atasan dan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan merupakan salah satu bentuk kontribusi komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan melebihi tugas wajibnya.

Berdasarkan penelitian terdahulu, banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada suatu perusahaan salah satunya yaitu *Organizational Citizenship Behavior(OCB)*. Seseorang yang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk memberikan performa terbaik kepada organisasi tempat ia bekerja dengan menyelesaikan tugas pekerjaan dengan sebaik mungkin. Bahkan karyawan

yang puas akan memiliki kesediaan untuk melakukan hal yang lebih di luar tanggung jawab formalnya. Kesediaan inilah yang kemudian dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sulaiman 2018) dengan judul pengaruh *leader member exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan pada pt. bank aceh syariah cabang bireuen dengan komitmen organisasi dan *perceived organizational support* sebagai variabel intervening. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *leader member exchange* memiliki arah pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Aceh Syariah Cabang Bireuen, dengan kata lain *leader member exchange* berdampak pada peningkatan kepuasan dan kepuasan kerja karyawan. Kemudian penelitian (Nesia and Dewi 2020) dengan judul *leader member exchange*, pemberdayaan karyawan dan kompensasi finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja pt. central hero manunggal. Hasil analisis menunjukkan bahwa *Leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan PT. Central Hero Manunggal Denpasar. Hal ini berarti bahwa semakin baik hubungan antara atasan dan bawahan pada PT. Central Hero Manunggal Denpasar akan menciptakan tingkat kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi.

Maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan sebuah penelitian yang berjudul adalah **“Pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Kencana Sawit Indonesia)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. *Leader Member Exchange (LMX)* pada karyawan PT. Kencana Sawit Indonesia yang belum optimal.
2. Karyawan yang belum menerapkan *Leader Member Exchange (LMX)* di PT. Kencana Sawit Indonesia.
3. Tidak semua karyawan PT. Kencana sawit Indonesia mampu menjalankan komitmen organisasi dengan baik.
4. Masih rendah komitmen organisasi yang diberikan karyawan PT. Kencana Sawit Indonesia.
5. Banyak Karyawan yang belum merasa puas dalam bekerja di PT. Kencana Sawit Indonesia.
6. Kurangnya semangat karyawan dalam bekerja disebabkan oleh kepuasan kerja karyawan yang berkurang.
7. Karyawan belum meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam bekerja di PT. Kencana Sawit Indonesia.
8. Tidak tercapainya target yang diberikan
9. Kurangnya rasa tanggung jawab pekerjaan yang diberikan

1.3 Batasan Masalah

Agar terfokusnya penelitian ini penulis hanya membatasi permasalahan pada hal-hal yang berkenaan dengan *Leader Member Exchange (LMX)* (X1), dan Komitmen Organisasi (X2), sebagai variabel bebas dan Kepuasan Kerja (Y) sebagai variabel terikat dengan *Organizational Citizenship Behavior(OCB)* (Z) sebagai variabel intervening pada Karyawan PT.Kencana Sawit Indonesia.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah tersebut diatas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Karyawan PT Kencana Sawit Indonesia.
2. Bagaimana pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Kencana Sawit Indonesia.
3. Bagaimana pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Karyawan PT Kencana Sawit Indonesia.
4. Bagaimana pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Kencana Sawit Indonesia.
5. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Karyawan PT Kencana Sawit Indonesia.
6. Bagaimana pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap Kepuasan kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan PT. Kencana Sawit Indonesia.
7. Bagaimana pengaruh Komitmen organisasi terhadap Kepuasan kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan PT. Kencana Sawit Indonesia.

1.5 Tujuan Penelitian

Suatu penelitian dilakukan tentunya memiliki beberapa tujuan. Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Karyawan PT Kencana Sawit Indonesia.

2. Untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Kencana Sawit Indonesia.
3. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Karyawan PT Kencana Sawit Indonesia.
4. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Kencana Sawit Indonesia.
5. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Karyawan PT Kencana Sawit Indonesia.
6. Untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap Kepuasan kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan PT. Kencana Sawit Indonesia.
7. Untuk mengetahui pengaruh terhadap Kepuasan kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan PT. Kencana Sawit Indonesia.

1.6 Manfaat Penelitian

1. Bagi Ilmu Pengetahuan.

Untuk menambah ilmu pengetahuan sehubungan dengan ilmu yang penulis dapat dan tekuni serta dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam menganalisa pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)*, Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Karyawan PT.Kencana Sawit Indonesia.

2. Bagi Perusahaan

Untuk dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan kepada *Leader Member Exchange (LMX)*, Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Karyawan PT.Kencana Sawit

Indonesia berkaitan *Leader Member Exchange (LMX)* dan Komitmen Organisasi bagi karyawan agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya dalam bekerja dengan tujuan untuk dapat tercapainya tujuan organisasi seperti yang diinginkan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi yang membacanya khususnya bagi yang sedang melakukan penelitian. Penelitian ini bias menjadi dasar atau referensi untuk penelitian selanjutnya dan juga dapat menambah pustaka bagi mereka yang mempunyai niat untuk mendalami ilmu pengetahuan di dalam bidang sumber daya manusia.

4. Bagi akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam menambah penelitian akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu, khususnya dibidang manajemen sumber daya manusia.