

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam suatu perusahaan, karyawan merupakan aset perusahaan yang sangat penting dan berguna bagi kepentingan manajemen dalam menjalankan oprasionalisasi atau aktivitas perusahaan. Karyawan sebagai sumber daya manusia harus diperhatikan dengan sungguh-sungguh. Tanpa kehadiran sumber daya manusia tidak mungkin roda perusahaan berjalan dengan lancar, maka sumber daya manusia memegang peranan paling penting untuk meraih tujuan perusahaan.

Karyawan bukan sekedar aset utama organisasi, tetapi merupakan modal manusia (human capital) yang memiliki peran sangat menentukan bagi kemajuan sebuah organisasi, karena mereka yang menjadi penggerak organisasi. Seluruh aktivitas manajemen sumber daya manusia yang antara lain seperti pemberian motivasi yang bertujuan untuk Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.

Menurut Rezeki, dkk (2021) yaitu suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan daln pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan

organisasi dan pengembangan individu pegawai. Karyawan sebagai sumber daya manusia dari suatu perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Permasalahan berhubungan dengan kepegawaian dan sumber daya manusia adalah pemberian motivasi kerja, kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan kinerja karyawan.

Menurut Romy dan Ardansyah (2022) motivasi menyatakan daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk melakukan berbagai kewajiban yang menjadi tanggung jawabnya, dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Motivasi dapat timbul dari diri sendiri atau dari orang lain. Motivasi yang tumbuh dari dalam diri karyawan yang tinggi akan meningkatkan kinerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya. Selain itu motivasi dapat timbul dari orang lain, motivasi dapat timbul dari rekan kerja, atau bisa juga timbul dari atasannya bahkan bisa juga dari bawahannya dan semakin tinggi motivasi dalam menyelesaikan pekerjaannya maka akan

meningkatkan kinerja karyawan. Tanpa adanya semangat dan motivasi para karyawan, perusahaan cenderung tidak akan berjalan dengan baik. Jika para karyawan termotivasi diperusahaan tersebut maka akan timbul sikap disiplin didalam diri karyawan. Pada dasarnya motivasi adalah bagian dari perilaku organisasi yang menyangkut dorongan yang memberikan semangat kerja kepada pegawai untuk berperilaku baik dan mencapai tujuan dalam organisasi yang telah ditetapkan.

Sedangkan Kepuasan Kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, dan hal ini merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung pada cara individu tersebut mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil keluarannya.

Menurut Ekawarna (2021) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap individu terhadap pekerjaannya. Hal itu merupakan hasil dari persepsinya terhadap pekerjaan, yang didasarkan pada faktor-faktor yang ada dalam lingkungan pekerjaan, gaya penyelia, prosedur dan kebijakan, afiliasi kelompok kerja kondisi kerja, serta keuntungan. Selanjutnya, Menurut Ekawarna (2021) mengemukakan bahwa

kepuasan kerja merupakan bagian dari kepuasan hidup. Sifat alami lingkungan pekerjaan dapat memengaruhi perasaannya. Persamaannya yaitu ketika suatu pekerjaan dianggap sebagai bagian dari hidup yang penting sehingga kepuasan kerja memengaruhi kepuasan hidupnya secara umum.

Mengacu pada definisi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang dinyatakan oleh Sugianingrat, dkk. (2021), menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* bersifat bebas dan sukarela karena tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal, maka definisi dapat diartikan bahwa perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak muncul karena adanya tekanan dari seorang pimpinan, namun, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dilakukan karena adanya kepedulian dari kesukarelaan yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri, sehingga menjadi logis jika *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tersebut tidak dapat dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan etis.

Maka dari itu pada dasarnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan kinerja merupakan hal yang pokok yang menjadi tujuan pencapaian perusahaan dalam memelihara kelangsungan hidup di perusahaan, dimana

perusahaan memiliki standar yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada perusahaan tersebut.

Menurut Ansory, dkk. (2018) Kinerja karyawan adalah hasil kerjasecara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pelaksanaan pekerjaan akan lebih efektif apabila didukung dengan keyakinan dan motivasi yang tinggi.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan tercapainya tujuan suatu perusahaan atau organisasi. Maka dari itu kinerja dari para karyawan perlu mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan, sebab menurunnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Fransyah, dkk (2020) Motivasi kerja yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai, karena pegawaiakan memiliki kepuasan tersendiri dalam menyelesaikan suatupekerjaan, dan motivasi akan dapat mempengaruhi suatu aktivitas unik yaitu *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Perusahaan Daerah Air Minum atau yang sering disebut PDAM adalah salah satu unit usaha milik daerah, yang yang bergerak dalam usaha distribusi air bersih bagi masyarakat

umum. PDAM kini terdapat di setiap provinsi, kabupaten, dan kota madya yang tersebar di seluruh Indonesia. PDAM menjadi sarana penyedia air bersih yang diawasi serta dimonitor oleh aparat-aparat eksekutif maupun legislatif daerah.

Pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya, penilaian kinerja merupakan salah satu upaya untuk melihat dan mengukur tingkat kinerja manajemen dalam mengelola perusahaan sehingga dapat diketahui tingkat efisiensi dan efektifitas pengelolaan PDAM yang bersangkutan. Penilaian dan pengukuran kinerja PDAM dilakukan dalam pengelolaan manajemen PDAM, sehingga hasil penilaian dan pengukuran tersebut menghasilkan rekomendasi yang dapat ditindak lanjuti oleh para pemangku kepentingan. Dalam melakukan penilaian kinerja PDAM, Badan Peningkatan Penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM) melalui perwakilan yang tersebar di setiap provinsi. Tetapi terjadi permasalahan penurunan kinerja pada PDAM Kota Surabaya, berikut adalah kinerja PDAM Kota Surabaya tahun 2019-2021

Tabel 1.1
Hasil Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan PDAM Surya Sembada
Kota Surabaya pada Tahun 2019 – 2021

PDAM Kota Surabaya						
TABEL KATEGORI KINERJA						
	2019		2020		2021	
	Kondisi	Nilai	Kondisi	Nilai	Kondisi	Nilai
A. KEUANGAN						
1. Rentabilitas						
a. R O E	9,80%	4	9,36%	4	9,77%	4
b. Ratio Operasi	0,84	3	0,85	2	0,79	3
2. Likuiditas						
a. Ratio Kas	37,97%	1	74,08%	3	228,21%	5
b. Efektivitas Penagihan	81,75%	3	88,03%	4	86,93%	4
3. Solvabilitas						
	628,71%	5	711,93%	5	678,03%	5
Bobot Kinerja - Bidang Keuangan	1,03		0,87		0,76	
B. PELAYANAN						
1. Cakupan Pelayanan						
	84,61%	5	86,12%	5	86,39%	5
2. Pertumbuhan Pelanggan						
	4,23%	5	4,63%	5	2,24%	5
3. Tingkat Penyelesaian Pengaduan						
	96,73%	5	96,45%	5	91,91%	5
4. Kualitas Air Pelanggan						
	98,51%	5	98,33%	5	81,68%	5
5. Konsumsi Air Domestik						
	16,39	2	16,36	2	16,10	2
Bobot Kinerja - Bidang Pelayanan	1,10		1,10		1,10	
C. OPERASI						
1. Effisiensi Produksi						
	81,55%	4	80,58%	4	68,76%	2
2. Tingkat Kehilangan air						
	12,17%	5	20,20%	5	22,28%	5
3. Jam Operasi Layanan / hari						
	24	5	24	5	24	5
4. Tekanan Sambungan Pelanggan						
	62,30%	4	61,21%	4	89,77%	5
5. Penggantian Meter Air						
	12,76%	3	12,74%	3	0,53%	1
Bobot Kinerja - Bidang Operasi	1,49		1,49		1,28	
D. SDM						
1. Rasio juml peg /1000 plg						
	2,73	5	2,45	5	2,37	5
2. Ratio diklat pegawai/peningkatan kompetensi						
	26,63%	2	44,80%	3	47,03%	3
3. Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai						
	0,19%	1	0,65%	1	0,58%	1
Bobot Kinerja - Bidang SDM	0,51		0,51		0,47	
TOTAL NILAI KINERJA	3,92		3,96		3,81	
KATEGORI	SEHAT		SEHAT		SEHAT	

(Sumber: Laporan Tahunan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya)

Berdasarkan pada Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa rekapitulasi penilaian kinerja karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya mengalami penurunan pada tahun 2021. Penurunan nilai kinerja PDAM Kota Surabaya secara keseluruhan sangat dipengaruhi oleh empat faktor utama yang terdiri dari: Bidang

Keuangan, Bidang Pelayanan, Bidang Operasi dan Bidang SDM.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai sarana meningkatkan motivasi. Hal tersebut dikarenakan salah satu tujuan penilaian kinerja yaitu meningkatkan motivasi (Zainal, 2015). Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu karyawan pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya, karyawan melihat penilaian kinerja sebagai wadah untuk memotivasi mereka dalam bekerja. Dalam setiap kegiatan yang dilakukan, para karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya selalu mengadakan evaluasi atau penilaian kinerja. Sehingga apabila terdapat kinerja yang kurang maksimal maka para karyawan tidak hanya dikoreksi kesalahannya saja, namun juga diberikan motivasi agar lebih bersemangat didalam bekerja. Berdasarkan ketidakconsistenan hasil penelitian, berikut adalah tabel 1.2 mengenai research gap.

Tabel 1.2 Research Gap

No	Hubungan	Hasil	Peneliti
1	Motivasi Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Berpengaruh Signifikan	Fransyah, dkk. (2022)
		Tidak Berpengaruh Signifikan	Alif (2015)
2	Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Berpengaruh Signifikan	Wicaksono, Gazali (2021)
		Tidak Berpengaruh Signifikan	Nurusyifa (2019)
3	Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Berpengaruh Signifikan	Rahmawani, Syahrizal (2021)
		Tidak Berpengaruh Signifikan	Fransyah, dkk. (2022)
4	Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Berpengaruh Signifikan	Rahmawani, Syahrizal (2021)
		Tidak Berpengaruh Signifikan	Gani (2020)
5	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja Karyawan	Berpengaruh Signifikan	Fransyah, dkk. (2022)
		Tidak Berpengaruh Signifikan	Rahayu, Rozak (2015)
6	Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Berpengaruh Signifikan	Fransyah, dkk. (2022)
		Tidak Berpengaruh Signifikan	Suhardi (2019)
7	Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Berpengaruh Signifikan	Nurnaningsih, Wahyono (2017)
		Tidak Berpengaruh Signifikan	Maryati, Fernando (2018)

Sumber: Peneliti, 2022

Berdasarkan research gap diatas, menunjukkan bahwa penelitian terdahulu yang meneliti pengaruh antara Motivasi Kerja serta Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui

Organizational Citizenship Behavior terdapat perbedaan hasil. Penelitian ingin meneliti peran *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku individu yang ekstra, yang secara tidak langsung dapat memperkuat atau juga dapat memperlemah kinerja individu bahkan kinerja perusahaan. Dari pandangan tersebut memberikan kesempatan kepada peneliti untuk memunculkan sebuah variabel mediasi yaitu *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara tidak langsung dari variabel kepuasan kerja, motivasi kerja terhadap kinerja. Penggunaan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel intervening, karena menurut Wibowo (2016) menyebutkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi (Mahayasa dan Suartina, 2019).

Dari pandangan tersebut memberikan kesempatan kepada peneliti untuk memunculkan sebuah variabel mediasi yaitu *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara langsung maupun tidak langsung dari variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja.

Dari uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang Sumber Daya Manusia pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dengan judul “**Analisis Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Variabel Intervening Pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya**”

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya?
2. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya?
3. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya?
4. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya?
5. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya?

6. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya?
7. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis Motivasi Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya
2. Untuk menganalisis Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya
3. Untuk menganalisis Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya
4. Untuk menganalisis Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya

5. Untuk menganalisis *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya
6. Untuk menganalisis Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya
7. Untuk menganalisis Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dalam menentukan kebijaksanaan, khususnya yang berkaitan dengan masalah personalia.
2. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumbangan pemikiran bagi perusahaan untuk melakukan pelatihan kerja terhadap karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

3. Sebagai bahan referensi untuk membantu pelaksanaan lingkungan kerja yang berguna untuk meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan.
4. Dengan penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan sumbangan bagi ilmu pengetahuan yang dapat dijadikan dasar atau acuan bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan motivasi kerja dan kepuasan kerja.