

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era industri yang kompetitif dan dinamis saat ini, serta dalam beberapa tahun terakhir, dengan perubahan dramatis dalam cara kerja dan lingkungan kerja yang dipengaruhi oleh perkembangan teknologi dan pandemi global, masalah kinerja karyawan menjadi lebih menantang. Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah aspek penting dalam pengelolaan perusahaan yang bertujuan untuk memaksimalkan kinerja karyawan dan kontribusi mereka terhadap kesuksesan perusahaan. Salah satu fokus utama dari manajemen sumber daya manusia adalah mengelola kinerja karyawan, yang melibatkan sejumlah praktik dan strategi yang dirancang untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil terbaik. Manajemen SDM menjadi bagian integral dari setiap organisasi yang bertujuan untuk memaksimalkan potensi sumber daya manusia agar dapat mencapai tujuan perusahaan dengan efisien. Sumber daya manusia memiliki posisi sangat penting dalam melakukan aktifitas untuk mencapai tujuan organisasi, tujuan tidak mungkin terwujud tanpa adanya peran sumber daya manusia (karyawan).

Penggunaan SDM dalam suatu organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi (Sulistyowati, 2021). Sebuah perusahaan yang mampu mengelola sumber daya manusianya dengan efektif dan efisien akan secara tidak langsung mencapai hasil yang positif. Perusahaan yang sejati tidak hanya akan menganggap karyawan sebagai alat untuk mencapai tujuan

perusahaan, melainkan akan menganggap mereka sebagai mitra kerja yang sama-sama berupaya mencapai tujuan utama perusahaan. Oleh karena itu, jika karyawan hanya dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan, biasanya mereka tidak akan bekerja secara optimal. Mereka hanya akan melakukan pekerjaan sesuai dengan kewajiban mereka tanpa memiliki motivasi untuk membantu perusahaan mencapai kesuksesan. Kesuksesan suatu perusahaan dapat diukur dengan sejauh mana karyawan diberi kesempatan untuk berkontribusi dengan ide kreatif yang membantu mencapai tujuan perusahaan. Salah satu indikator keberhasilan perusahaan adalah kinerja karyawan, yang sangat penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuan baik jangka panjang maupun jangka pendek.

Keberhasilan perusahaan dapat dilihat jika karyawan mampu memenuhi tugas dan tanggung jawab, seluruh karyawan diharapkan dapat bekerja dengan baik. kinerja merupakan pencapaian dari proses kerja yang dilakukan pada titik waktu tertentu (Edison, 2016). Kinerja merupakan hasil fungsi kerja atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu (Abi, 2018).

Fenomena kinerja karyawan diterangkan pada hasil wawancara awal peneliti dengan Departemen SDM di PT Telkom Akses Padang. Berikut ini ringkasan hasil wawancara :

Tabel 1 Ringkasan Hasil Wawancara

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana realisasi target kinerja dibandingkan dengan pencapaian kinerja karyawan dalam 3 tahun belakang	Realisasi pencapaian kinerja mengalami peningkatan selama beberapa tahun ini, namun belum mencapai target perusahaan.
2.	Apakah keadaan sekarang kinerja karyawan perlu ditingkatkan lagi?	<p>Iya, Faktor yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kompetensi SKA (<i>Skill, Knowledge, Attitude</i>) yaitu dengan cara: <p>Mengikuti pelatihan, <i>Build in Training, Focuss Grup Discussion, Penugasan Project.</i></p> <p>Pelatihan disesuaikan dengan perkembangan dan kebutuhan bisnis dan organisasi secara <i>offline</i> dan <i>online</i>. Jika <i>online</i> saat ini Telkom memiliki aplikasi <i>Mydigilearn</i> yang merangkum modul-modul pembelajaran.</p> <p>Materi pembelajaran dibuat dalam bentuk video yg lebih atraktif, Selain itu metode <i>learning by doing</i> sangat efektif yaitu dgn pembentukan satgas dan melakukam studi banding ke unit yg terbaik kinerjanya (<i>best practice</i>)</p> • Penerapan (<i>Respectfull Working Place</i>) yaitu Lingkungan kerja yang nyaman dan bebas bullying (pelecehan) SARA. • Penerapan <i>Wellbeing at Work</i> : Yaitu pendekatan yang menyediakan sudut pandang menyeluruh dalam pengelolaan <i>Human Capital</i> di mana tidak hanya memandng Karyawan dari sisi fisik dan intelegensi yang dipergunakan untuk mendukung kegiatan profesional tetapi juga menyelaraskannya dengan berbagai aspek kehidupan Karyawan, untuk menjaga kesehatan, kesejahteraan, dan kenyamanan Karyawan yang mengacu pada empat dimensi yaitu“4R” : Olah Raga, Olah Rasa, Olah Rasio dan Olah Ruh.
3.	Bagaimana performa kinerja karyawan selama 3 tahun kebelakang, Apakah mengalami	Beberapa tahun ini kinerja karyawan naik turun, yang menjadi penyebabnya yaitu

	peningkatan atau penurunan, apa indikator penyebabnya?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Skill</i> dan <i>knowledge</i> yang perlu di update pada saat sehubungan dengan proses bisnis baru, teknologi, serta munculnya aplikasi baru • Masalah personal masing- masing karyawan baik itu dari keluarga atau rekan kerja.
4.	Selama 3 tahun kebelakang, apa saja bentuk hambatan yang terjadi terkait kinerja karyawan di PT. Telkom Padang?	<p>Target perusahaan yang belum tercapai, misalnya:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ada proses bisnis baru • Munculnya aplikasi atau teknologi baru yang diterapkan oleh perusahaan <p>Dengan adanya perubahan atau transformasi yang dilakukan perusahaan dimana memerlukan waktu untuk beradaptasi, maka dalam proses adaptasi tersebut terjadi penurunan kinerja, contohnya dari sisi sales atau waktu penyelesaian instalasi produk</p>
5.	Bagaimana menurut Anda karyawan merespons saat diberikan tugas baru ?	<ul style="list-style-type: none"> • Beberapa karyawan sangat antusias ketika diberikan tugas baru. Mereka melihat tugas tersebut sebagai peluang untuk belajar dan berkembang dalam pekerjaan mereka. • Namun ada sebagian karyawan merasa cemas atau takut ketika diberikan tugas baru, terutama jika tugas tersebut terlihat sulit atau berbeda dari apa yang biasa mereka lakukan. Biasanya karyawan memberikan respon belum faham dengan proses bisnis baru, karyawan butuh tenaga outsource tambahan untuk membantu tugas mereka.
6.	Apa faktor yang melatarbelakngi kinerja karyawan belum mencapai target perusahaan?	<ul style="list-style-type: none"> • lingkungan kerja PT. Telkom Padang yang belum cukup baik, dimana masih ada karyawan yang menyampaikan keluhan terkait sarana dan prasarana lingkungan kerja, psikologis kerja dan beban kerja yang disampaikan langsung ke unit Human Capital PT. Telkom Padang. Sehingga dilakukan Penerapan (<i>Respectfull Working Place</i>) yaitu Lingkungan kerja yang nyaman dan bebas bullying (pelecehan) SARA. • Kurangya inisiatif karyawan sehubungan dengan membantu rekan kerja ketika izin baik cuti dan karyawan yang belum memahami dengan adanya tugas baru, serta tidak bersedia secara sukarela menjalankan tugas tambahan

Sumber: Hasil wawancara lapangan (2023)

Berdasarkan hasil wawancara diatas, realisasi PT. Telkom Padang mengalami peningkatan dari tahun-ketahun, namun target perusahaan belum

tercapai. Faktor yang melatarbelakangi yaitu *skill* dan *knowledge* karyawan yang perlu di *update* pada saat sehubungan dengan proses bisnis baru, teknologi, serta munculnya aplikasi baru serta adanya masalah personal masing- masing karyawan baik itu dari keluarga atau rekan kerja. Kemudian karyawan belum mampu beradaptasi dengan adanya perubahan atau transformasi yang dilakukan perusahaan dimana proses beradaptasi tersebut memerlukan waktu.

Selain keterbatasan *skill* dan *knowledge* karyawan yang harus diupdate, terdapat permasalahan lain terkait kinerja karyawan yaitu lingkungan kerja PT. Telkom Padang yang belum cukup baik, dimana masih ada karyawan yang menyampaikan keluhan terkait sarana dan prasarana lingkungan kerja, psikologis kerja dan beban kerja yang disampaikan langsung ke unit *Human Capital* PT. Telkom Padang. Keluhan karyawan terhadap lingkungan kerja dapat memiliki dampak yang signifikan pada kinerja, baik secara positif maupun negatif. Bagaimana perusahaan menangani keluhan ini dan apakah mereka memberikan respon yang memadai dapat memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan.

Organizational Citizenship Behavior sangat berpengaruh dalam mencapai kinerja yang maksimal, dimana kinerja berpengaruh bagaimana sikap karyawan melakukan perilaku yang positif dan inisiatif untuk meningkatkan efektivitas karyawan dan perusahaan secara maksimal. Hal ini menjadi bagian penting dalam menjaga kinerja karyawan stabil dan semakin membaik dengan begitu proses perubahan perusahaan sangat membutuhkan kontribusi dari setiap karyawan didalam perusahaan. Hasil wawancara yang telah peneliti lakukan belum semua karyawan PT. Telkom Padang menerapkan OCB dalam setiap pekerjaannya.

Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kesuksesan dan keberlanjutan organisasi. Kinerja karyawan yang tinggi dapat menghasilkan produktivitas yang lebih baik, inovasi, dan pelayanan pelanggan yang lebih memuaskan. Sebaliknya, kinerja karyawan yang rendah dapat mengakibatkan penurunan produktivitas, peningkatan biaya, dan hilangnya peluang bisnis yang berharga. Untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi ada banyak faktor yang mempengaruhi, antara lain: Lingkungan kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan Motivasi kerja.

Lingkungan kerja dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Mikael, 2022). Artinya sebuah lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas, motivasi, dan kepuasan karyawan, sementara lingkungan kerja yang buruk dapat memiliki efek sebaliknya, menunjukkan bahwa penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan berorientasi pada karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Hal ini akan bermanfaat bagi perusahaan dalam jangka panjang karena karyawan yang merasa dihargai dan diberdayakan cenderung menjadi aset yang lebih produktif dan setia.

Demikian juga OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Nguyen, 2021). OCB dapat meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan dan memberikan manfaat bagi organisasi. Oleh karena itu, manajemen yang bijak harus mendorong dan menghargai OCB sebagai bagian dari budaya organisasi yang positif.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan telah diteliti oleh (Hanafi, 2018). Hasil penelitiannya mendukung bahwa terdapat pengaruh yang

signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dimana karyawan termotivasi bekerja karena adanya kebutuhan sosial sehingga dapat menjadi pendorong untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

Lingkungan kerja, mencakup berbagai aspek, seperti budaya organisasi, kualitas hubungan interpersonal, dan faktor fisik dalam tempat kerja. Lingkungan kerja yang baik dapat memberikan karyawan dengan rasa dukungan, motivasi, dan kepuasan dalam bekerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka (Saks, 2018). Lingkungan kerja merupakan perihal yang dapat menciptakan kenyamanan untuk karyawan serta dapat mempengaruhi terhadap intensitas atau keseriusan karyawan dalam bekerja diperusahaan. Dengan terdapatnya lingkungan kerja yang baik serta dapat menunjang proses produksi akan meningkatkan mutu atau kualitas pegawai yang bekerja didalam organisasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) juga dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. OCB mencakup perilaku karyawan yang melebihi tugas-tugas yang ditentukan dalam deskripsi pekerjaan mereka, seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam inisiatif organisasi, dan berkontribusi pada budaya kerja yang positif. OCB dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan produktif (Robbins S. P., 2019). Dalam suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki pegawai yang mempunyai sikap *organizational citizenship behavior* (OCB) yang baik hendak menunjang kinerja seseorang untuk pertumbuhan organisasi yang lebih baik. OCB bisa dilakukan oleh seorang karyawan sebab terdapatnya dorongan dari motivasi kerja, pada saat

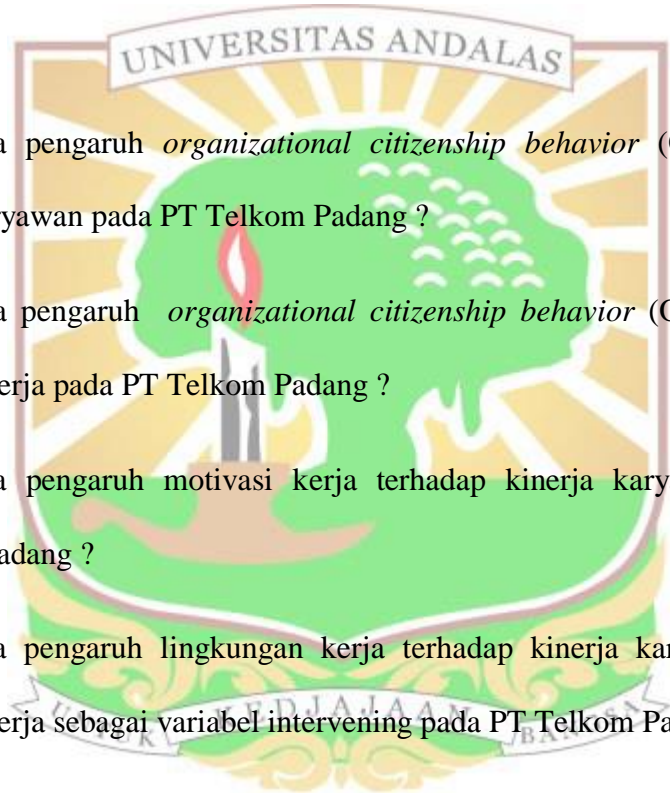
seorang mempunyai motivasi kerja yang besar serta baik maka akan menampilkan perilaku OCB yang baik juga dalam pekerjaannya.

Motivasi kerja merupakan kekuatan dalam diri yang dapat membangkitkan, mengarahkan dan mempengaruhi seseorang untuk memiliki intensitas dan ketekunan perilaku sukarela dalam melakukan suatu pekerjaan. Motivasi kerja adalah faktor penting dalam memahami mengapa karyawan melakukan pekerjaan dengan baik. Karyawan yang termotivasi secara intrinsik (motivasi berasal dari dalam diri mereka sendiri) cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan yang kurang termotivasi (Putra, 2017). Dengan terdapatnya motivasi kerja yang baik akan memunculkan aksi atau tindakan yang menuju pada tujuan serta bisa memuaskan suatu kemauan para karyawan yang terdapat dalam suatu organisasi. Berdasarkan penjelasan fenomena sebelumnya, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN PT.TELKOM PADANG**”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, dibuatlah rumusan masalah dari penelitian ini. Berikut merupakan rumusan masalah dari penelitian ini, diantaranya:

1. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Padang ?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pada PT Telkom Padang ?
3. Bagaimana pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Padang ?
4. Bagaimana pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap motivasi kerja pada PT Telkom Padang ?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Padang ?
6. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT Telkom Padang ?
7. Bagaimana pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT Telkom Padang ?



1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini, tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Padang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pada PT Telkom Padang.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh *organizational citizenship behaviour* (OCB) terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Padang.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap motivasi kerja pada PT Telkom Padang.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Padang.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

1.4. Manfaat Penelitian

Pada proposal ini, terdapat dua manfaat, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis seperti berikut ini:

1. Manfaat Teoritis

Dapat dijadikan pembelajaran dan kajian ilmu pengetahuan sumber daya manusia dimasa yang akan datang terkait, lingkungan kerja dan OCB terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variable intervening pada PT. TELKOM PADANG dan diharapkan juga bisa menjadi bahan referensi untuk pengembangan dalam penelitian yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

Praktisnya hasil penelitian ini berguna sebagai tambahan dalam informasi dan peningkatan kinerja bagi karyawan PT. TELKOM PADANG.

1.5. Ruang Lingkup

Penulis membatasi ruang lingkup penelitian untuk menghindari kerancuan pembahasan dan perluasan pembahasan, penelitian ini berfokus pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dengan variable lingkungan kerja (X1) dan *organizational citizenship behavior* (OCB) (X2) sebagai variabel Independent dan variabel kinerja karyawan (Y) sebagai variabel Dependent serta variabel motivasi kerja sebagai variabel Intervening (Mediasi).

1.6. Sistematika Laporan Penelitian

Penelitian ini disusun sebagaimana yang telah ditulis di bawah ini untuk membuat pembahasan serta penyajian skripsi nantinya menjadi lebih mudah:

Bab I: PENDAHULUAN

Bab ini membahas konsep-konsep dasar penelitian. Pada bab ini, dibahas latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas landasan teori yang relevan dengan penelitian yang akan dibahas, penelitian terdahulu pengembangan hipotesis dan model penelitian.

Bab III: METODE PENELITIAN

Bab ini membahas metode yang akan digunakan di dalam penelitian yaitu: Desain penelitian, populasi, sampel dan sampling penelitian, jenis data dan metode pengumpulan data, identifikasi variabel dan pengukurannya, serta teknik analisis yang digunakan dalam penelitian

Bab IV: ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan hasil analisis yang telah dilakukan dan pembahasa dari data yang telah dikumpulkan terkait permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini.

Bab V: SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memuat kesimpulan dari penelitian yang dilakukan, implementasi penelitian, keterbatasan yang dialami penulis serta saran untuk penelitian