

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

SDM berperan sebagai penunjang strategis pada ranah organisasi yang berperan penting untuk mencapai tujuan dan keberlanjutan perusahaan. Di PT. Sucofindo, sebuah perusahaan *Go-Public* bidang inspeksi, pengujian, dan sertifikasi, kinerja karyawan menjadi elemen krusial untuk menjaga keunggulan bersaing secara efektif dalam iklim kompetisi yang kian sengit. Kinerja yang optimal dari karyawan dapat memberikan dampak positif, seperti meningkatkan produktivitas perusahaan, memperkuat reputasi, dan memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Sebaliknya, kinerja yang buruk dapat menghambat pencapaian target perusahaan, meningkatkan biaya operasional, dan menurunkan kepuasan pelanggan.

Kinerja karyawan merupakan hasil proses pekerjaan dari kontribusi karyawan kepada perusahaan (Ramly, 2021). Selanjutnya menurut Marwansyah (2016) menjelaskan bahwa kinerja ialah hasil nyata dari usaha seorang karyawan berupa jobdesk yang diberikan. Adapun menurut Mangkunegaran dalam Silaen (2021), kinerja karyawan ialah keberhasilan operasional yang diukur melalui segi keunggulan dan kapasitas saat mengerjakan tugasnya. Berdasarkan tiga pendapat di atas mengacu pada hal tersebut, kesimpulan yang muncul yaitu kinerja merupakan hasil kontribusi pegawai yang diukur dari kuantitas.

Kinerja yang baik bagi PT Sucofindo dapat mendukung pencapaian target strategis perusahaan, termasuk dalam meningkatkan kualitas layanan inspeksi dan pengujian, mempercepat proses sertifikasi, serta memastikan kepatuhan terhadap standar nasional dan internasional. Hal ini tidak hanya memperkuat posisi PT Sucofindo sebagai penyedia layanan terpercaya, tetapi juga berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan. Sebaliknya, kinerja yang buruk dapat menyebabkan penundaan proses, peningkatan keluhan pelanggan, dan potensi kehilangan kepercayaan klien, yang pada akhirnya memengaruhi daya saing perusahaan.

PT. Sucofindo memiliki karyawan di empat divisi dengan total 142 karyawan operasional. Untuk mengetahui apakah kinerja karyawan sudah optimal, maka dilakukan juga penilaian dengan beberapa KPI (*Key Performance Indicator*) guna menilai tingkat keberhasilan karyawan dalam meraih sasaran serta tujuan strategis yang telah ditentukan instansi. Berikut ini merupakan akumulasi data penilaian kinerja individual karyawan PT. Sucofindo pada tahun 2023.

**Tabel 1. 1 Data Akumulasi Penilaian Kinerja Karyawan PT. Sucofindo 2023**

NO	Divisi	Sangat Produktif 80-100	Produktif 61-80	Cukup Produktif 41-60	Kurang Produktif 21-40	Tidak Produktif 0-20
1.	Human Capital	1	0	12	29	2
2.	Keuangan dan Akuntansi	3	4	8	26	7
3.	Sekretariat Perusahaan	0	5	11	14	4
4.	Satuan Pengawasan Intern	1	1	3	9	2
	<b>Total Karyawan</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>34</b>	<b>78</b>	<b>15</b>
	<b>Persentase</b>	<b>3%</b>	<b>7%</b>	<b>24%</b>	<b>55%</b>	<b>11%</b>

Sumber: Divisi Human Capital PT. Sucofindo

Dari data penilaian kinerja karyawan PT. Sucofindo 2023 menunjukkan bahwa sebanyak 29 karyawan Divisi Human Capital dinilai kurang produktif. Menurut informasi dari Kepala Sub Bagian Manajemen Karir menunjukkan bahwa masalah ini diperkirakan disebabkan oleh kurangnya kompetensi teknis dan manajerial di antara karyawan, terutama dalam mengelola program pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, kurangnya komunikasi efektif antara manajemen dan karyawan menjadi kendala dalam mendorong kinerja optimal.

Selanjutnya pada Divisi Keuangan dan Akuntansi Sebanyak 26 karyawan dinilai kurang produktif. Menurut informasi dari staff *Finance Officer* 3 Sub Bagian *Treasury* dan Pembayaran Korporat & cabang menunjukkan bahwa hal ini dipengaruhi oleh proses kerja yang masih banyak menggunakan metode manual, sehingga efisiensi kerja menurun. Selain itu, minimnya pelatihan

terkait penggunaan teknologi keuangan modern turut memperburuk situasi, menyebabkan keterlambatan dalam penyelesaian laporan keuangan.

Kemudian pada Divisi Sekretariat Perusahaan sebanyak 14 karyawan dinilai kurang produktif. Menurut informasi dari staff *Litigation Officer 1* Bagian *Legal and Compliance* menunjukkan bahwa masalah ini disebabkan oleh rendahnya komitmen organisasi yang terlihat dari minimnya inisiatif karyawan dalam menyelesaikan tugas administratif tepat waktu. Faktor lain adalah kurangnya motivasi akibat beban kerja yang tidak merata.

Selanjutnya, pada Divisi Satuan Pengawasan Intern sebanyak 9 karyawan dinilai kurang produktif. Menurut informasi dari Sekretaris 3 Sub Bagian *Protocol and Corporate Administration* menunjukkan bahwa permasalahan di divisi ini berkaitan dengan kurangnya keahlian karyawan dalam menganalisis data dan menyusun laporan audit yang mendalam. Selain itu, resistensi terhadap perubahan dalam penerapan teknologi audit terbaru menjadi kendala utama.

Manajemen di PT. Sucofindo memiliki struktur organisasi yang dirancang untuk mendukung efisiensi operasional dan pengelolaan sumber daya manusia. Namun, kendala kinerja ini menunjukkan adanya celah dalam implementasi strategi manajemen SDM. Upaya yang dilakukan PT Sucofindo untuk mengatasi masalah ini meliputi program pelatihan dan pengembangan yang menyelenggarakan pelatihan teknis dan manajerial untuk meningkatkan kompetensi karyawan. seperti misalnya pada divisi Keuangan dan Akuntansi mengadakan pelatihan penggunaan perangkat lunak akuntansi, dan pada divisi Satuan Pengawasan Intern mengadakan pelatihan audit berbasis teknologi.

Selain itu, manajemen PT. Sucofindo juga mengadakan evaluasi beban kerja dengan melakukan penyesuaian beban kerja di divisi sekretariat perusahaan untuk menghindari ketimpangan yang dapat menurunkan motivasi kerja. PT. Sucofindo juga berusaha meningkatkan komunikasi internal yang bertujuan untuk memperbaiki alur komunikasi antara manajemen dan karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. PT. Sucofindo juga mulai menerapkan sistem kerja berbasis teknologi untuk mempercepat proses kerja

dan meningkatkan akurasi hasil pekerjaan, terutama di divisi Keuangan dan Akuntansi dan divisi Satuan Pengawasan Intern.

Masalah kinerja di PT. Sucofindo diduga disebabkan oleh berbagai faktor di dalam perusahaan, untuk mendukung hal tersebut maka peneliti melakukan penyebaran kuesioner pra-riset kepada 51 responden PT. Sucofindo untuk mengetahui apakah terdapat masalah mengenai kompetensi, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behaviour* (OCB) yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Selanjutnya Peneliti melakukan penyebaran kuesioner pra-riset mengenai variabel kompetensi untuk mengetahui apakah terdapat masalah mengenai kompetensi yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. Sucofindo. Item pertanyaan yang diberikan peneliti bersumber dari observasi peneliti di PT. Sucofindo yang menyimpulkan beberapa masalah mengenai kompetensi seperti indikator pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*). Selanjutnya, disajikan hasil pra-riset variabel kompetensi dalam poin-poin berikut:

**Tabel 1. 2 Hasil Pra Riset Kompetensi**

Kompetensi	Ya	Tidak
1. Saya yakin dengan kemampuan yang saya Miliki dapat menyelesaikan tugas yang Diberikan di PT. Sucofindo.	41,2%	58,8%
2. Saya sering mengikuti pelatihan atau Pengembangan kompetensi yang disediakan oleh PT. Sucofindo.	37,3%	62,7%
3. Saya merasa memiliki keterampilan yang Memadai untuk pekerjaan saya saat ini.	31,4%	68,6%
<b>Rata-Rata</b>	<b>36,6%</b>	<b>63,3%</b>

Sumber: Data diolah Oleh Peneliti (2024)

Output awal penelitian yang disebarkan kepada 51 responden dapat disimpulkan bahwa 58,8% (30 karyawan) tidak yakin dengan kemampuan yang dimiliki dalam menyelesaikan tugas di PT. Sucofindo, 62,7% (32 karyawan) tidak sering mengikuti pelatihan atau pengembangan kompetensi

yang disediakan oleh PT. Sucofindo, dan 68,6% (35 karyawan) tidak merasa memiliki keterampilan yang memadai untuk pekerjaan saat ini. Hal ini sesuai dengan kenyataan di PT. Sucofindo yang dapat didukung oleh informasi dari Kepala Bagian Pelatihan dan Manajemen Karir yang menunjukkan bahwa mayoritas karyawan merasa kurang mendapatkan pengetahuan dan keterampilan mengenai pengerjaan tugas di Divisinya sesuai *job description*. Fenomena ini terjadi akibat keterbatasan yang dirasakan karyawan, pada situasi pagawai yang belum mendapatkan pelatihan layak dan mumpuni mengenai kompetensi pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan bagian mereka.

Berdasarkan penjelasan mengenai masalah kompetensi di PT. Sucofindo dapat didukung oleh beberapa penelitian terdahulu, di antaranya penelitian dari Sutarman et al., (2024) yang mengindikasikan dampak yang positif pada kompetensi terhadap kinerja, kemudian menurut Gani et al., (2018) mengatakan kompetensi memiliki kontribusi positif dalam kinerja. Adapun kajian menurut Ekasari et al., (2023) juga mengatakan bahwa Kinerja dipengaruhi positif oleh kompetensi. Mengacu pada tiga penjelasan di atas mengarah pada pemahaman bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, peneliti juga memberikan pertanyaan pra-riset mengenai masalah komitmen organisasi untuk meng-*crosscheck* mengenai masalah komitmen yang mempengaruhi kinerja karyawan di instansi. Item pertanyaan yang diberikan peneliti bersumber dari observasi peneliti di PT. Sucofindo yang menyimpulkan beberapa masalah mengenai komitmen organisasi seperti indikator komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen normatif (*normative commitment*), dan komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*). Berikut hasil pra-riset variabel komitmen organisasi.

**Tabel 1. 3 Hasil Pra Riset Komitmen Organisasi**

Komitmen Organisasi	Ya	Tidak
1. Saya memiliki keterikatan emosional dengan PT. Sucofindo.	43,1%	56,9%
2. Saya bersedia untuk berusaha lebih keras	49,0%	51,0%

<b>demi keberhasilan PT. Sucofindo.</b>		
3. Saya berkeinginan untuk membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan di PT. Sucofindo.	47,1%	52,9%
<b>Rata-Rata</b>	<b>46,4%</b>	<b>53,6%</b>

Sumber: Divisi Human Capital PT. Sucofindo

Berdasarkan hasil pra-riset yang disebarkan kepada 51 responden, dapat disimpulkan bahwa 56,9% (29 karyawan) tidak memiliki keterikatan emosional dengan PT. Sucofindo, 51,0% (26 karyawan) tidak bersedia untuk berusaha lebih keras demi keberhasilan PT. Sucofindo, 52,9% (27 karyawan) tidak berkeinginan untuk membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan di PT. Sucofindo. Hal ini sesuai dengan kenyataan di PT. Sucofindo yang didukung oleh informasi dari Kepala Bagian Pengadaan & Hubungan Industrial yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi di PT. Sucofindo terbilang rendah yang terlihat dari kurangnya penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi, para staf merasa jika peran mereka tidak diapresiasi dengan semestinya, baik secara finansial maupun non-finansial, yang menyebabkan penurunan keterikatan emosional terhadap perusahaan dan ini bisa mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, banyak karyawan yang kurang peduli terhadap kepentingan organisasi, mereka lebih mementingkan dirinya sendiri. Komitmen organisasi yang rendah ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan mengenai masalah komitmen organisasi di PT. Sucofindo, dapat didukung oleh penelitian terdahulu di antaranya penelitian dari Jumarsih dalam Makhfudho & Abadiyah (2019) yang mengindikasikan adanya hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja, kemudian penelitian menurut Azmi et al., (2020) menyiratkan jika Komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Adapun penelitian menurut Sutarman et al., (2024) mengatakan bahwa Komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari ketiga

pemaparan riset terdahulu tersebut bisa ditarik simpulan jika komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, peneliti juga memberikan pertanyaan pra-riset mengenai masalah Organizational Citizenship Behaviour (OCB) untuk mengetahui apakah terdapat masalah mengenai OCB yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. Sucofindo. Item pertanyaan yang diberikan peneliti bersumber dari observasi peneliti di PT. Sucofindo yang menyimpulkan beberapa masalah mengenai OCB seperti indikator *Altruism*, *Civic Virtue*, *Sportmanship*, *Courtesy*, dan *Conscientiousness*. Berikut ini adalah hasil pra-riset variabel *Organizational Citizenship Behaviour*.

**Tabel 1. 4 Hasil Pra Riset Organizational Citizenship Behaviour**

<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	Ya	Tidak
1. Saya sering membantu rekan kerja meskipun itu bukan bagian dari tugas saya.	41,2%	58,8%
2. Saya sering menawarkan ide-ide yang dapat Meningkatkan kinerja tim di PT. Sucofindo.	39,2%	60,8%
3. Saya bersedia untuk bekerja di luar jam normal jika diperlukan untuk kepentingan perusahaan.	25,5%	74,5%
<b>Rata-Rata</b>	<b>35,3%</b>	<b>64,7%</b>

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti (2024)

Ringkasan riset awal yang disebarkan kepada 51 responden berdasarkan indikator yang diberikan oleh Supervisor PT. Sucofindo menunjukkan bahwa sebesar 58,8% (30 karyawan) tidak sering membantu rekan kerjanya dalam pengerjaan tugas, 60,8% (31 karyawan) tidak sering menawarkan ide-ide yang dapat meningkatkan kinerja tim, dan 74,5% (38 karyawan) tidak bersedia untuk bekerja di luar jam normal perusahaan. Hal ini sesuai dengan kenyataan di PT. Sucofindo yang didukung oleh informasi dari Kepala Bagian Administrasi, yang menunjukkan bahwa mayoritas karyawan merasa kurang bersedia untuk bekerja di luar jam kerjanya. Bagi mereka menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidangnya adalah yang utama, mereka juga tidak terlalu memikirkan

mengenai rekan kerja lainnya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugas sesuai dengan *job description*. Yang dipikirkan oleh para karyawan adalah menyelesaikan pekerjaan berdasarkan bagian masing-masing tanpa memedulikan rekan kerja di bagian lainnya. ini menunjukkan perlakuan yang tercermin pada *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) di PT. Sucofindo terbilang rendah.

Sesuai dengan hasil observasi peneliti PT. Sucofindo, mayoritas karyawan di PT. Sucofindo pada jam pulang kerja pada pukul 17.00 WIB memilih untuk langsung segera berkemas untuk pulang ke tempat tinggal masing-masing tanpa memikirkan untuk membantu rekan kerja lainnya yang pekerjaannya belum tuntas pada saat jam pulang kerja. Fenomena ini mengindikasikan jika perilaku kewargaan organisasi (OCB) di PT. Sucofindo terbilang rendah dan berdampak pada kinerja karyawan.

Adapun beberapa riset sebelumnya yang memberikan dasar pada penelitian mengenai *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai faktor *intervening* antara pengaruh Kompetensi serta Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, antara lain penelitian menurut Alhasani et al., (2021) mengatakan jika OCB mengintervensi dampak positif antara Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan. Selanjutnya menurut Rahayu & Yanti (2020) mengatakan jika OCB mengintervensi pengaruh positif antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Menurut Azmi et al., (2020) mengatakan jika OCB bisa memediasi efek positif antara Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Ketiga paparan riset terdahulu ditemukan *gap research*, yaitu inkonsistensi penelitian mengenai OCB sebagai variabel *intervening* pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Ada yang mengatakan OCB hanya memediasi pengaruh Kompetensi terhadap kinerja karyawan, kemudian ada yang mengatakan OCB hanya memediasi pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, dan ada juga yang mengatakan jika OCB mampu



menyalurkan dampak Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Merujuk pada permasalahan yang disebutkan, Peneliti berminat untuk menyoroti tema **“Dampak Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel *intervening* pada PT. Sucofindo”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Merujuk pada latar belakang yang dipaparkan, isu yang muncul dapat dinyatakan, meliputi:

1. Bagaimana Gambaran kondisi dari Kompetensi, Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), dan Kinerja Karyawan pada PT. Sucofindo?
2. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sucofindo?
3. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sucofindo?
4. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada PT. Sucofindo?
5. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada PT. Sucofindo?
6. Apakah *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sucofindo?
7. Apakah ada pengaruh tidak langsung antara Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai variabel *intervening* pada PT. Sucofindo?
8. Apakah ada pengaruh tidak langsung antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai variabel *intervening* pada PT. Sucofindo?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Dengan maksud mengidentifikasi gambaran tentang Kompetensi, Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), dan Kinerja Karyawan pada PT. Sucofindo.
2. Mengidentifikasi dampak Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sucofindo.
3. Mengidentifikasi dampak Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sucofindo.
4. Mengidentifikasi pengaruh Kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada PT. Sucofindo.
5. Mengidentifikasi dampak Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada PT. Sucofindo.
6. Mengidentifikasi pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sucofindo.
7. Mengidentifikasi pengaruh tidak langsung Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai variabel *intervening* pada PT. Sucofindo.
8. Mengidentifikasi pengaruh tidak langsung Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai variabel *intervening* pada PT. Sucofindo.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan urgensi riset yang tengah dilakukan, maka diperkirakan akan menyumbangkan kontribusi bagi sejumlah pihak, termasuk :

1. Manfaat bagi pihak akademisi  
Riset yang dilakukan mempunyai potensi guna memperkaya pengetahuan terkait variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan khususnya kompetensi, komitmen organisasi, dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sehingga dapat meningkatkan pemahaman bagi pihak yang ingin mempelajari topik yang relevan dengan penelitian ini.
2. Manfaat bagi pihak perusahaan  
Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi perusahaan dalam implementasi komitmen organisasi, kompetensi, dan

*Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang bisa diimplementasikan ke setiap pegawai, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

3. Manfaat bagi peneliti selanjutnya

Kajian ini diharapkan memiliki potensi guna memperluas bahan acuan peneliti berikutnya yang ingin menjalankan riset terkait kinerja karyawan, sehingga membantu dalam pengembangan hasil penelitian dan memperbarui hasil penelitian yang dilakukan ini.

### 1.5 Kebaharuan Penelitian

Penelitian sebelumnya lebih banyak menggunakan teknik *sampling* yang ditentukan menggunakan rumus perhitungan matematis, sementara penelitian ini menggunakan teknik sampel sensus, dengan menjadikan seluruh populasi sebagai sampel, hal tersebut dapat menghindari jawaban yang *bias* karena seluruh populasi dalam objek ikut serta dalam mengisi kuesioner.

Beberapa penelitian sebelumnya lebih banyak meneliti di perusahaan yang beroperasi pada sektor manufaktur, konstruksi alat berat, dan sektor publik, sementara penelitian ini berfokus di perusahaan yang aktif di industri inspeksi, pengujian, dan sertifikasi. Hal ini bisa menggambarkan kontribusi spesifik pada konteks perusahaan jasa.

Penelitian ini memasukkan OCB sebagai variabel *intervening* yang menjembatani pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Model ini mengungkapkan mekanisme bagaimana tingkah laku ekstra tenaga kerja dapat menyalurkan efek antara Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

*Intelligentia - Dignitas*