

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi ini, tidak dapat dipungkiri bahwa persaingan antar perusahaan menjadi semakin sengit. Semakin banyaknya usaha-usaha mulai dari perusahaan yang besar sampai dengan perusahaan yang kecil menjadi salah satu faktor penyebab ketatnya persaingan antar perusahaan tersebut. Sebagian besar perusahaan di Indonesia adalah perusahaan keluarga (Kusmawati,2023)

Dalam survei yang dilakukan oleh *Price Waterhouse Cooper* (PwC) terhadap bisnis keluarga: *The 'Missing Middle': Bridging the strategy gap in family firms*, menyebutkan, bisnis keluarga di Indonesia optimistis tentang masa depan. Sebanyak 88% responden menargetkan bisnis keluarga akan mengalami pertumbuhan dan 44% diperkirakan pertumbuhan bisnis keluarga akan pesat dan agresif. Pertumbuhan selama 12 bulan terakhir menurun jika dibandingkan dengan hasil survei pada tahun 2014. Namun, target pertumbuhan pada tahun 2016 jauh lebih tinggi bila dibandingkan estimasi tahun 2014, juga lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata global (Swa.co.id, 2016).

Kekuatan bisnis keluarga berada dalam kemampuan kewirausahaan, organisasi yang lebih efektif dan *streamlined*, serta pengambilan keputusan yang dapat lebih cepat dilakukan. Bisnis keluarga di Indonesia juga mengakui

pentingnya peranan digitalisasi dan manfaatnya terhadap bisnis mereka. Pada sebagian besar perusahaan keluarga yang ada, posisi *top level* manajemen diduduki oleh anggota keluarga yang merupakan pewaris dari generasi sebelumnya, dan posisi di bawah diisi oleh profesional di luar anggota keluarga. Kelebihan yang dimiliki perusahaan keluarga dibanding perusahaan non keluarga ini menimbulkan pertanyaan yaitu apakah terdapat perbedaan kemampuan menciptakan kekayaan antara perusahaan keluarga dan perusahaan non keluarga. (Kusmawati,2023)

Salah satu perusahaan yang dikelola oleh keluarga adalah PT. Mitra Cimalati Indonesia yang berlokasi di Cilacap, Jawa Tengah merupakan perusahaan keluarga yang bergerak di industri pengolahan kayu dan menghasilkan produk barang setengah jadi berupa *albasia bare core* (kayu lapis) yang kemudian diekspor ke negara importer seperti China dan Taiwan untuk diolah menjadi *finished good*.

Saham PT Mitra Cimalati Indonesia dimiliki oleh empat keluarga yang semuanya merupakan saudara, Jadi setiap pemegang saham memiliki hak yang sama baik dalam menyampaikan pendapat, pengambilan keputusan, dan dalam penerimaan deviden, sehingga tidak ada pemegang saham mayoritas dan minoritas.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Prato Dirgantara tahun 2022 selaku kepala personalia PT. Mitra Cimalati Indonesia terdapat beberapa permasalahan baik dalam pembelian bahan baku, maupun pada kinerja karyawan yang harus cepat dan tepat dalam memenuhi kebutuhan

pelanggan. Pembelian bahan baku dengan harga tinggi dan tidak sesuai dengan harga jual dalam pangsa pangsar luar negeri yaitu China dan Taiwan menjadi peran utama permasalahan yang masih dihadapi sampai saat ini.

Selain itu, kurangnya keterbukaan terhadap kemungkinan perubahan budaya perusahaan karena tingkat resistensi pada perusahaan keluarga relatif tinggi, sehingga latar belakang budaya sang pemilik akan sangat mempengaruhi keberlangsungan perusahaan keluarga. Padahal dalam pengelolaan bisnis di era persaingan global saat ini dibutuhkan profesionalitas di luar budaya keluarga dan paradigma baru dalam mengelola perusahaan yang berdasarkan pada prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik.

Top manajemen dalam membuat kebijakan keputusan dapat meningkatkan bahkan menurunkan kinerja karyawannya. Tata kelola perusahaan yang baik merupakan bagian dari manajemen risiko yang baik. Dengan hal ini dapat memberikan arahan dari *top-level management* untuk dapat menyelesaikan masalah dan isu sehingga masalah tersebut dapat segera ditangani. . Dalam perusahaan keluarga, posisi kunci baik sebagai komisaris atau direktur adalah keluarga yang manajemen harus selaraskan kepentingannya dengan pemiliknya. Masalah yang muncul dari agensi dalam perusahaan keluarga adalah antara keluarga, sebagai pemegang saham mayoritas, dan pemegang saham minoritas, kreditor, dan pemangku kepentingan lainnya (Riza,susilo dan syakur, 2022).

Berbagai cara akan dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan, misalnya dengan pemberian sistem penghargaan, pendidikan, pelatihan dan

pemberian motivasi serta promosi jabatan, hal ini mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satu solusi yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah salah satunya dengan adanya sistem penghargaan. Menurut Makira dkk (2021) kinerja (prestasi kerja) karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seorang karyawan, melalui totalitas kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Kinerja karyawan sebagai suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Menurut Rum, dkk (2019) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti kecerdasan emosional, *organizational citizenship behavior* dan keterlibatan kerja.

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kecerdasan emosional. Menurut Suhartini dan Anisa (2017) kecerdasan emosi adalah kecerdasan dalam memahami, mengenali, merasakan, mengelola dan memimpin perasaan sendiri dan orang lain serta mengaplikasikannya dalam kehidupan pribadi dan sosial. Pada Kemampuan yang dimiliki oleh seseorang tidak hanya diukur berdasarkan atas kecerdasan logis dan linguistik saja, namun terdapat kecerdasan lainnya yang mampu membuka pemikiran banyak orang mengenai faktor keberhasilan dalam hidup salah satunya adalah kecerdasan emosional.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Prato Dirgantara selaku kepala personalia PT. Mitra Cimalati Indonesia tahun 2022, pada dasarnya karyawan PT. Mitra Cimalati Indonesia mempunyai kecerdasan emosional yang cukup baik, namun dari hasil wawancara dengan karyawan

PT. Mitra Cimalati Indonesia, menyatakan bahwasanya mereka merasa kesulitan untuk mengendalikan emosinya, dimana dalam bekerja selalu dituntut untuk kerja cepat, tetapi ada beberapa karyawan lain yang hanya bekerja untuk sebatas menggugurkan kewajibannya sebagai seorang karyawan. Hal ini membuat karyawan yang bekerja dengan sungguh-sungguh merasa sedikit kesal dalam menghadapi tekanan kerja dan juga menghadapi rekan kerja yang lainnya.

Dalam hal ini terkait dengan implementasi emosi terhadap dirinya sendiri dan lingkungannya, emosi juga berdampak terhadap penampilan perilaku afektif seseorang karyawan. Dengan karakteristik pola adaptif tersebut seseorang dalam kehidupannya akan mempengaruhi kepribadiannya, tetapi pada prinsipnya emosi dapat menambahkan kesenangan hidup dan dapat memotivasi kegiatan dalam meningkatkan proses penyesuaian terhadap diri dan lingkungan, oleh sebab itu intensitas dan kedalaman emosi sangat berpengaruh terhadap kepribadian seseorang, termasuk karyawan.

Kecerdasan emosional juga dapat menunjukkan integritasnya. Karyawan dengan kecerdasan emosional yang baik mampu berpikir jernih walaupun dalam tekanan, bertindak sesuai etika, berpegang dalam prinsip dan memiliki dorongan berprestasi. kecerdasan emosional berarti kemampuan seseorang mengatur kehidupan emosinya dengan inteligensi; menjaga keselarasan emosi dan pengungkapannya melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati, dan keterampilan sosial. (Maitrianti 2021).

Menurut Meckenzie dan Podsakof (2018) dalam bukunya menjelaskan mengenai *organizational citizenship behavior* adalah jenis jenis perilaku diskresioner dan kontribusi yang tidak secara ekplisit dikaitkan dengan persyaratan pekerjaan tertentu, adapun faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah keterlibatan kerja. Menurut Robbins (2012) dalam Rum,dkk (2019), keterlibatan kerja adalah seberapa besar identifikasi secara psikologis individu terhadap pekerjaannya. Makin besar individu mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya, maka keterlibatan dirinya semakin besar.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Prato Dirgantara pada tahun 2022 selaku kepala personalia PT. Mitra Cimalati Indonesia karyawan PT. Mitra Cimalati Indonesia dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sudah dilakukan dengan baik, namun terdapat beberapa karyawan yang masih bekerja hanya menganggap sebagai rutinitas saja dan hanya sedikit berpartisipasi dalam pekerjaan sehingga keterlibatan kerja menjadi tidak terpusat.

Hasil penelitian terdahulu menurut Maya, dkk (2018) kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil tersebut didukung oleh penelitian dari Riana dkk (2018), Suhartini dan Anisa, (2017), Indriyani dan Utami, (2018), Dhani & Sharma, (2017), Julita, dkk, (2019), Wati, (2018), Agustin, dkk, (2017),) dan Mohyi, (2020). Sedangkan penelitian dari Oktariani, (2017) menyatakan bahwa kecerdasan emosional **tidak berpengaruh** terhadap kinerja karyawan.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan selanjutnya yaitu *organizational citizenship behavior*. Menurut Wati dan Surjanti (2018) *organizational citizenship behavior* adalah perilaku individu dalam mengerjakan suatu pekerjaan di luar pekerjaan yang telah dibebankan pada mereka dan dilakukan secara ikhlas tanpa mengharap *reward*. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Prato Dirgantara pada tahun 2022 selaku kepala personalia PT. Mitra Cimalati Indonesia dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab karyawan sudah dengan baik dalam melakukan tugas yang diberikan oleh atasannya namun belum ada kesadaran karyawan yang memiliki sikap sukarela untuk membantu mengerjakan tugas rekannya secara sukarela yang dapat membantu meringankan pekerjaan dan tugas yang dikerjakan menjadi lebih cepat selesai dan kinerja perusahaan dapat lebih efektif. Kondisi tersebut mengakibatkan kinerja karyawan belum optimal.

Dengan adanya peran ekstra lebih dari seorang karyawan akan timbul motivasi yang lebih untuk bekerja lebih baik lagi dan juga dapat mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya sendiri, sehingga nantinya akan berdampak positif untuk sebuah perusahaan ataupun organisasi dan juga akan mempercepat tercapainya tujuan perusahaan (Agustin, dkk, 2017).

Hasil penelitian yang di lakukan Anwar (2021) menunjukkan OCB memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan, hasil tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Agustin, dkk (2017), Mohyi (2020), Latifah dan Efendi, (2018). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Wati, (2018) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* **berpengaruh**

**negatif** dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Keterlibatan kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi sangatlah penting. Dengan melibatkan karyawan maka seluruh komponen dalam sebuah lembaga atau organisasi mungkin akan menghasilkan rencana dan hasil yang lebih baik. Selain itu, keterlibatan semua orang akan mempercepat mencapai tujuan organisasi. Namun pada kenyataannya banyak lembaga atau organisasi dalam mencapai suatu tujuan tidak terlalu melibatkan semua karyawan sehingga tujuan organisasi tidak tercapai secara maksimal. Untuk mengatasi masalah tersebut maka dalam lembaga atau organisasi harus ada keberanian untuk melibatkan semua orang dengan cara membentuk *teamwork* yang baik untuk mencapai tujuan organisasi (Rum, dkk, 2019).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rum, (2019) menyatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Latifah dan Efendi, (2018) sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hidayat, dkk (2019) menyatakan bahwa keterlibatan kerja **tidak berpengaruh signifikan** terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan Anwar (2021) yang meneliti tentang pengaruh kecerdasan emosional dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menambahkan variabel keterlibatan kerja yang diambil dari penelitian yang dilakukan oleh Rum, dkk (2019) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Alasan

penelitian ini dilakukan yaitu karena pada penelitian Anwar (2021) terbatas pada karyawan yang hanya berjumlah 83 orang.

Berdasarkan dari ulasan latar belakang masalah dan adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu serta untuk mengetahui pengaruh kecerdasan emosional, *organizational citizenship behavior* dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan, maka penulis membuat penelitian dengan judul **“Pengaruh Kecerdasan Emosional, *Organizational Citizenship Behavior* Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Mitra Cimalati Indonesia”**.

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja?
2. Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja?
3. Apakah keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja?

#### **C. Pembatasan Masalah**

Pembatasan masalah dilakukan dengan tujuan agar permasalahan yang akan diteliti lebih terfokus pada tujuan penelitian. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan pembatasan masalah yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian ini dilakukan pada karyawan di PT. Mitra Cimalati Indonesia.

2. Variabel yang perlu dibatasi pada variabel bebas (independen) yaitu kecerdasan emosional, *organization citizenship behaviour* dan keterlibatan kerja. Sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan.
3. Periode penelitian dilakukan pada tahun 2023

#### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

##### **1. Tujuan Penelitian**

- a) Menganalisa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
- b) Menganalisa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
- c) Menganalisa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

##### **2. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Bagi PT. Mitra Cimalati Indonesia

Dengan adanya penelitian ini maka diharapkan pimpinan PT. Mitra Cimalati Indonesia dapat menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

- b. Bagi Pengembangan Ilmu Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mendukung penelitian selanjutnya melaksanakan penelitian yang berkaitan dengan penelitian yang Peneliti lakukan ini. Serta dapat memberikan sedikit tambahan informasi yang tentunya akan bermanfaat dikemudian hari.

c. Bagi Peneliti

- 1) Memenuhi salah satu persyaratan menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Purwokerto.
- 2) Untuk menerapkan teori yang diperoleh dari perkuliahan kedalam dunia kerja

