

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia (SDM) atau “human resource management” adalah suatu rangkaian aktivitas organisasi yang bertujuan untuk menarik, mengembangkan, memelihara, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya secara efisien dan efektif. Misalnya, menurut Acep Samsudin et al. (2023) manajemen SDM meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja agar organisasi, individu, dan masyarakat tercapai. Sementara itu, Maula & Sasana (2022) menyatakan bahwa manajemen SDM dalam era pengetahuan adalah proses pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset penting organisasi untuk meningkatkan pengelolaan pengetahuan dan kinerja secara berkelanjutan. Dengan demikian, manajemen SDM bukan sekadar mengurus administrasi kepegawaian, melainkan merupakan strategi integral dalam membangun kapabilitas manusia guna mendukung keunggulan bersaing organisasi.

Kompensasi sumber daya manusia (SDM) adalah imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan atas kontribusi, kerja, dan jasa yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Tujuan utama pemberian kompensasi adalah untuk memotivasi, mempertahankan, serta menghargai karyawan agar mereka terus memberikan kinerja terbaiknya, sekaligus memastikan adanya keadilan antara hasil kerja dan imbalan yang diterima. Menurut Gary Dessler (2017) dalam bukunya *Human Resource Management*, kompensasi merupakan semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa mereka. Sementara itu, Milkovich dan Newman (2005) dalam buku *Compensation* menjelaskan bahwa kompensasi mencakup semua bentuk keuangan dan layanan yang

diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja. Menurut Hasibuan (2019) dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia*, kompensasi adalah seluruh pendapatan yang berbentuk uang atau barang, baik langsung maupun tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai balas jasa dari perusahaan. Kompensasi dibedakan menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial (seperti gaji, upah, bonus, tunjangan, dan insentif) dan kompensasi non-finansial (seperti penghargaan, kesempatan promosi, lingkungan kerja yang nyaman, serta pengakuan atas prestasi). Pemberian kompensasi memiliki tujuan penting, antara lain untuk menarik tenaga kerja yang berkualitas, mempertahankan karyawan berprestasi, meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja, menjamin keadilan dalam organisasi, serta mematuhi peraturan ketenagakerjaan yang berlaku.

Pengembangan karir sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu proses yang dilakukan secara terencana dan berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan agar dapat mencapai kemajuan dalam kariernya sesuai dengan kebutuhan organisasi. Menurut Dessler (2017), pengembangan karir adalah upaya formal maupun informal yang dilakukan oleh organisasi guna membantu karyawan merencanakan dan mencapai tujuan kariernya. Sementara itu, Rivai dan Sagala (2013) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana kariernya di masa depan melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja. Sedangkan menurut Hasibuan (2019), pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang selaras dengan jalur karier dan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, pengembangan karir SDM tidak hanya memberikan manfaat bagi individu dalam mencapai kepuasan dan kemajuan karier, tetapi juga bagi organisasi dalam memastikan ketersediaan tenaga kerja yang kompeten dan berkinerja tinggi.

Keterlibatan karyawan sumber daya manusia (SDM) atau *employee engagement* merupakan tingkat sejauh mana karyawan berkomitmen secara emosional, intelektual, dan fisik terhadap pekerjaannya serta terhadap tujuan organisasi. menurut Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa keterlibatan SDM adalah sejauh mana seseorang mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi, dan

menganggap kinerjanya penting bagi nilai dirinya. Sedangkan menurut Schaufeli dan Bakker (2010), keterlibatan SDM merupakan keadaan positif yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan konsentrasi tinggi terhadap pekerjaan. Dengan demikian, keterlibatan SDM dapat diartikan sebagai komitmen dan partisipasi aktif karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, yang berperan penting dalam meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, serta retensi tenaga kerja.

Keterlibatan karyawan dalam bentuk OCB merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh individu di dalam organisasi, yang melebihi persyaratan formal pekerjaan dan tidak secara eksplisit diakui oleh sistem imbalan formal, namun secara agregat berkontribusi pada efektivitas organisasi. Misalnya, karyawan yang membantu rekan kerja tanpa diminta atau secara inisiatif memberikan ide untuk perbaikan proses dianggap menunjukkan OCB (Frontiers in Psychology, 2023). Sebagaimana dikemukakan oleh Dennis W. Organ (2018), OCB didefinisikan sebagai “individual behaviour that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization”. Dalam riset terkini juga disebutkan bahwa OCB mencerminkan perilaku ekstra-role yang bersifat sukarela dan yang mendukung tujuan bersama organisasi (Jurnal Minfo Polgan, 2024). Dengan demikian, pengertian OCB dalam SDM menekankan bahwa karyawan tidak hanya menjalankan tugas pokoknya (*in-role behaviour*), tetapi juga melakukan tindakan tambahan (*extra-role behaviour*) yang bermanfaat bagi organisasi yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pada era persaingan bisnis yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar tetap relevan dan berdaya saing. Kinerja karyawan menjadi salah satu pilar utama bagi keberhasilan operasional dan strategis perusahaan, termasuk di sektor distribusi seperti PT Depok Distribusi Indo Raya. Dalam konteks tersebut, variabel-variabel seperti kompensasi, pengembangan karir, keterlibatan karyawan, dan perilaku ekstra peran atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi semakin penting untuk diperhatikan. Penelitian oleh Sari dan Pratama (2023) menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karir secara

simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada perusahaan distribusi di Indonesia (Sari & Pratama, 2023)

Meskipun demikian, sejumlah permasalahan masih sering muncul dalam praktik di perusahaan distribusi termasuk potensi ketidakwajaran dalam sistem kompensasi, kurang jelasnya jalur pengembangan karir, rendahnya tingkat keterlibatan karyawan, dan minimnya kontribusi perilaku OCB yang bersifat di luar tugas formal. Kondisi tersebut dapat berdampak pada kinerja karyawan yang belum maksimal, tingginya turnover, maupun rendahnya komitmen organisasi. Penelitian oleh Nugraha dan Handayani (2022) menemukan bahwa kompensasi dan OCB secara bersama-sama memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor manufaktur, menegaskan pentingnya pengelolaan aspek kompensasi dan perilaku ekstra peran untuk mendukung kinerja optimal (Nugraha & Handayani, 2022).

Lebih lanjut, variabel keterlibatan karyawan (employee engagement) juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Ketika karyawan merasa dilibatkan secara aktif dan menunjukkan perilaku ekstra peran (OCB), produktivitas serta loyalitas meningkat. Wijaya dan Lestari (2021) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui OCB sebagai mediator, yang berarti perilaku sukarela karyawan di luar deskripsi pekerjaan formal mampu memperkuat hubungan tersebut (Wijaya & Lestari, 2021). Sementara itu, Rahmawati dan Putra (2020) menegaskan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap keterlibatan dan kinerja karyawan, karena persepsi terhadap kesempatan karir mendorong motivasi intrinsik dan rasa memiliki terhadap organisasi (Rahmawati & Putra, 2020).

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, penting untuk meneliti bagaimana kompensasi, pengembangan karir, keterlibatan karyawan, dan OCB secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan di PT Depok Distribusi Indo Raya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung keempat variabel tersebut terhadap kinerja, serta mengidentifikasi peran OCB sebagai variabel mediasi yang potensial. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia di Indonesia, khususnya pada sektor

distribusi. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi manajemen perusahaan untuk merancang kebijakan kompensasi dan pengembangan karir yang lebih efektif, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta menumbuhkan budaya kerja kolaboratif yang mendukung peningkatan kinerja berkelanjutan.

Kompensasi, pengembangan karir, keterlibatan karyawan *organizational citizenship behavior* yang mendukung berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Keempat variabel tersebut saling terkait dan berkontribusi dalam menciptakan motivasi dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan, produktivitas karyawan dan loyalitas perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan aspek-aspek tersebut untuk mencapai kinerja yang optimal. Berikut ini data kinerja karyawan PT Depok Distribusi Indo Raya yang terdiri dari beberapa aspek penilaian tahun 2021-2023 untuk target pencapaian 100%

Table 1 data empiris

No	Indikator	Target	2022	2023	2024
1	Bertanggung jawab	100%	80%	82%	78%
2	Kualitas pekerjaan	100%	95%	90%	85%
3	Fleksibilitas kerja	100%	90%	80%	77%
4	Efektivitas	100%	90%	80%	89%
	Rata-rata	100%	89%	83%	82%

Sumber: Data diambil dari PT Depok Distribusindo Raya

B. Rumusan Masalah

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. depok distribusindo raya?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. depok distribusindo raya?
3. Apakah keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. depok distribusindo raya?
4. Apakah *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. depok distribusindo raya?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas,maka tujuan penelitian yang dilakukan adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. depok distribusindo raya.
2. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. depok distribusindo raya.
3. Untuk menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan PT. depok distribusindo raya.
4. Untuk menganalisis pengaruh organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan .

D. Manfaat Penelitian dan kegunaan Penelitian

1. Manfaat praktis

Penelitian ini memiliki manfaat praktis bagi perusahaan karena dapat menjadi pedoman bagi manajemen dalam merancang kebijakan sumber daya manusia yang lebih efektif. Dengan mengetahui pengaruh kompensasi, pengembangan karir, keterlibatan karyawan, dan OCB terhadap kinerja, perusahaan dapat menyusun strategi yang tepat untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga dapat membantu manajemen dalam menentukan sistem kompensasi yang adil, merancang program pengembangan karir yang sesuai, meningkatkan partisipasi aktif karyawan dalam pekerjaan, serta mendorong perilaku ekstra positif yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, karyawan dapat memperoleh pemahaman bahwa kontribusi mereka melalui perilaku positif dan keterlibatan aktif berdampak langsung pada kinerja individu maupun keberhasilan perusahaan, sehingga memotivasi mereka untuk berpartisipasi secara lebih maksimal dalam setiap aktivitas kerja.

2. Manfaat teoritis.

Penelitian ini memiliki manfaat teoretis karena diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Dengan menganalisis pengaruh kompensasi, pengembangan karir, keterlibatan karyawan, dan OCB, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi akademisi maupun peneliti selanjutnya dalam memahami bagaimana elemen-elemen tersebut saling berinteraksi dan memengaruhi efektivitas kerja individu maupun organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini dapat memperkuat landasan teori mengenai hubungan antara sistem penghargaan, pengembangan kompetensi, partisipasi karyawan, dan perilaku ekstra peran terhadap peningkatan kinerja, sehingga memberikan kontribusi bagi pengembangan teori dan model manajemen SDM yang lebih komprehensif.

