

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia sedang mempersiapkan visi “Indonesia Maju 2045” dan situasi industri saat ini diperkirakan akan berkembang sangat pesat. Bappenas (2020) menjelaskan empat pilar utama sebagai penunjang visi “Indonesia Maju 2045” yaitu pemerataan pembangunan, penguatan ketahanan dan tata kelola nasional, pembangunan manusia dan penguasaan teknologi, serta pembangunan ekonomi berkelanjutan.

Salah satu inisiatif pemerintah untuk menjalankan pembangunan ekonomi berkelanjutan adalah membuat strategi sistem integrasi pada Badan Usaha Milik Negara yang selanjutnya disebut BUMN, bernama *super holding* BUMN. *Super holding* BUMN adalah sistem integrasi dengan menyatukan beberapa perusahaan di bidang yang serupa. Tujuan dari *super holding* BUMN adalah untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan investasi strategis yang dapat berkontribusi terhadap pembangunan negara (Sodikin dalam *website* Kemenkeu, 2019).

Sodikin melalui *website* kemenkeu (2019) menjelaskan saat ini sudah terdapat 12 *holding* BUMN di Indonesia, salah satunya *holding* perkebunan dibawah manajemen PT Perkebunan Nusantara III (Persero). *Holding* perkebunan adalah satuan integrasi perusahaan BUMN yang bergerak di bidang pengelolaan, pengolahan, dan pemasaran hasil perkebunan. Komoditi yang diusahakan diantaranya adalah kelapa sawit, teh, kopi, dan aneka tanaman lainnya.

Abdul Ghoni selaku Direktur *Holding* Perkebunan menjelaskan melalui *website* resmi *Holding* Perkebunan (2023) *Holding* Perkebunan akan memiliki 2 *subholding* yang baru diresmikan pada bulan desember 2023, yaitu *subholding SupportingCo* dan *PalmCo*. Pembentukan kedua *subholding* tersebut sebagai wujud nyata strategi korporasi guna menghadapi persaingan global yang semakin ketat. *Subholding SupportingCo* merupakan penggabungan PT Perkebunan Nusantara yang selanjutnya disebut PTPN II,

VII, VIII, IX, X, XI, XII, dan XIV dibawah manajemen PTPN I. Sementara *Subholding PalmCo* merupakan penggabungan PTPN V, VI, XIII dibawah manajemen PTPN IV sebagai *surviving entity*.

Kartika Wirjoatmodjo selaku Wakil Menteri BUMN melalui *website* resmi *Holding Perkebunan (2023)* menjelaskan *Subholding PalmCo* diharapkan menjadi perusahaan sawit terbesar di dunia dengan lahan konsolidasi mencapai lebih dari 600.000 hektare pada tahun 2026. *PalmCo* diharapkan menjadi pemain utama pada industri sawit dunia dengan kontribusi dalam meningkatkan produksi *Crude Palm Oil (CPO)* dan minyak goreng dalam negeri menjadi 1,8 juta ton/tahun pada 2026 (Tohir dalam *website Holding Perkebunan, 2023*). *PalmCo* berada dibawah manajemen PTPN IV terbagi menjadi 5 *regional* yang tersebar di seluruh Indonesia, salah satunya PTPN IV *Regional IV* yang merupakan transformasi dari PTPN VI berdomisili di Provinsi Jambi dan Sumatera Barat.

Tantangan kedepannya akan semakin berat, setelah peresmian 2 *subholding* tersebut akan ada integrasi sistem manajemen pada *holding* perkebunan yaitu sistem operasional, keuangan, dan sumber daya manusia (Wirjoatmodjo dalam *website Holding Perkebunan, 2023*). Manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi adalah sistem yang mengkoordinir karyawan agar memberikan kontribusi secara efektif terhadap pencapaian tujuan organisasi (Syamsurizal, 2016).

PTPN IV *Regional IV* memiliki sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dari segi pembagian tugas, pemberian upah, promosi jabatan, kepemimpinan, serta manajemen lingkungan kerja. Tata kelola SDM yang baik dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan (Monalis dkk, 2020). Kepuasan kerja adalah emosi karyawan berdasarkan gambaran situasi kerja (Luthans, 2006).

Suryani (2022) menjelaskan kepuasan kerja adalah rasa emosional yang dirasakannya dalam organisasi dan direfleksikan dalam perbuatan kerja mereka. Semakin baik pengalaman karyawan terhadap situasi pekerjaannya maka semakin tinggi pula kepuasan kerja (Tharikh, 2016). Terdapat 5

dimensi perilaku dalam kepuasan kerja yaitu kecocokan karyawan terhadap pekerjaan, upah yang diterima, kesempatan promosi, pengawasan pimpinan, serta rekan kerja (Luthans, 2006).

Menurut Luthans (2006) semakin sesuai kepribadian karyawan dengan pekerjaan akan memengaruhi intensitas kepuasan kerja. Selain kepribadian, semakin sesuai upah yang diterima terhadap hasil kerja karyawan juga dapat memengaruhi dimensi internal kepuasan kerja karyawan. Kadek (2022) mendukung argumen tersebut dan menjelaskan bahwa pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan (*person job fit*) akan memudahkan penyelesaian tugas.

Luthans (2006) menjelaskan terbukanya kesempatan untuk promosi jabatan, pengawasan dari pemimpin, dan suportif kolega dapat meningkatkan dimensi eksternal dalam kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut diperkuat dengan hasil penelitian oleh Saputra (2017) yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman secara fisik maupun non fisik memengaruhi kepuasan kerja secara signifikan.

Kepuasan kerja pada karyawan dapat diukur, salah satu caranya dengan melakukan asesmen melalui kuesioner. Hal itu dilakukan oleh *holding* perkebunan untuk melihat gambaran kepuasan kerja seluruh karyawan anak perusahaan PTPN *Group* periode tahun 2020-2022 dengan data sebagai berikut :

Tabel 1.1 Kepuasan Kerja Karyawan PTPN Group 2020-2022

Perusahaan	Indeks Kepuasan Kerja			Peringkat		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
<i> Holding</i> Jakarta	84,59%	83,79%	84,27%	4	3	7
PTPN III Operasional	90,60%	89,81%	89,89%	1	1	2
PTPN I	79,63%	82,16%	82,60%	8	7	9
PTPN II	73,25%	76,75%	80,48%	14	13	11
PTPN IV	85,38%	85,81%	88,41%	2	2	3
PTPN V	84,62%	83,78%	90,13%	3	4	1
PTPN VI	77,43%	79,11%	87,63%	11	10	4
PTPN VII	79,38%	83,12%	85,73%	10	5	6
PTPN VIII	74,73%	75,35%	79,26%	13	15	14
PTPN IX	76,69%	76,87%	78,81%	12	12	15
PTPN X	79,86%	80,50%	79,69%	7	9	13
PTPN XI	79,61%	81,18%	81,12%	9	8	10
PTPN XII	81,07%	82,65%	83,56%	6	6	8

Perusahaan	Indeks Kepuasan Kerja			Peringkat		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
PTPN XIII	71,08%	75,84%	78,59%	15	14	16
PTPN XIV	82,68%	78,55%	85,99%	5	11	5
PT SGN	-	-	80,10%	-	-	12

Sumber : Laporan Hasil Survei Karyawan PTPN Group 2020-2022

Berdasarkan Tabel 1.1 survei kepuasan kerja diikuti oleh seluruh karyawan PTPN Group yang tersebar pada 16 anak perusahaan. Salah satu anak perusahaan PTPN Group yaitu PTPN VI yang saat ini telah bertransformasi menjadi PTPN IV Regional IV mendapatkan persentase kepuasan kerja yang selalu meningkat diikuti oleh peringkat perusahaan, namun selalu berada pada peringkat 3 dari 4 perusahaan dibawah naungan *subholding PalmCO*. Berikut gambaran karakteristik karyawan PTPN IV Regional IV yang mengikuti survei kepuasan kerja oleh *holding* perkebunan :

Tabel 1.2 Karakteristik Responden Survei PTPN IV Regional IV

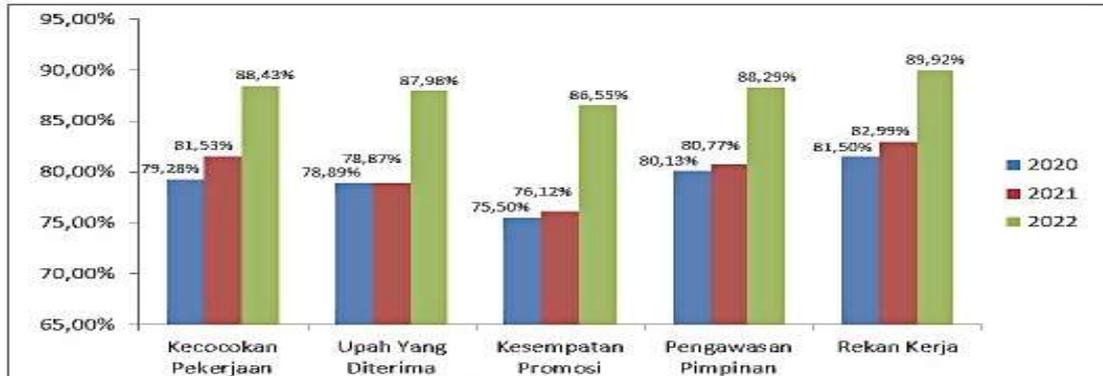
Tahun	Jumlah Responden Berdasarkan Status Jabatan		Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin		Total Karyawan
	Karyawan Pimpinan	Karyawan Pelaksana	Laki-Laki	Perempuan	
	2020	219	701	775	
2021	227	870	939	158	1.097
2022	220	1056	1094	182	1.276

Sumber : Laporan Hasil Survei Karyawan PTPN Group 2020-2022

Berdasarkan Tabel 1.2 jumlah karyawan PTPN IV Regional IV yang mengikuti survei kepuasan kerja tidak pernah berada dibawah 1000 orang dan jumlahnya selalu meningkat setiap tahunnya. Berdasarkan data tersebut karyawan berstatus jabatan karyawan pelaksana dan berjenis kelamin laki-laki adalah responden dengan jumlah terbanyak dibandingkan dengan kategori karakteristik karyawan lainnya.

Terdapat 5 indikator utama sebagai pedoman penilaian pada survei kepuasan kerja tersebut yaitu kecocokan pekerjaan, upah yang diterima, kesempatan promosi, pengawasan pimpinan, dan rekan kerja. Berikut gambaran hasil survei 5 indikator utama tersebut pada karyawan PTPN IV Regional IV :

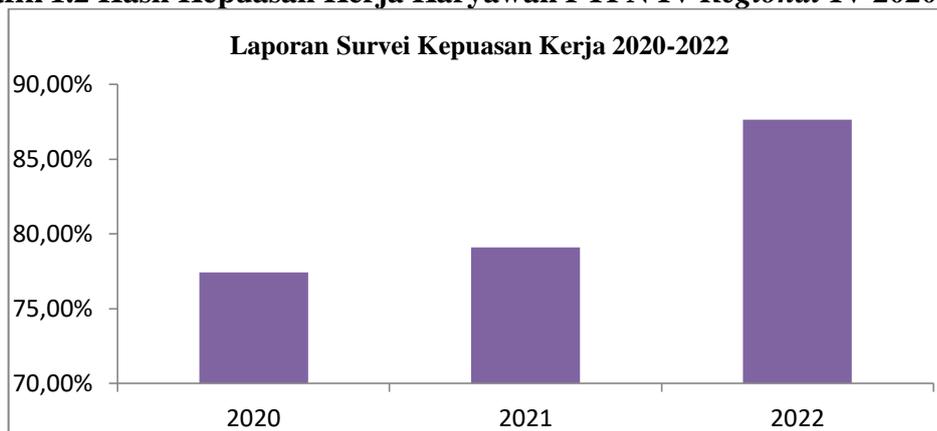
Grafik 1.1 Indikator Kepuasan Kerja PTPN IV Regional IV 2020-2022



Sumber : Laporan Hasil Survei Karyawan PTPN Group 2020-2022

Berdasarkan Grafik 1.1 rekan kerja adalah indikator dengan rata-rata persentase terbesar dalam memengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu sebesar 84,8%, diikuti kecocokan pekerjaan sebesar 83,08%, pengawasan pimpinan 83,06, upah yang diterima 81,9%, serta kesempatan promosi 79,39%. Nilai yang tinggi pada indikator-indikator diatas memengaruhi persentase penilaian kepuasan kerja karyawan. Persentase kepuasan kerja karyawan PTPN IV Regional IV selalu meningkat setiap tahunnya karena didukung peningkatan persentase pada indikator-indikator diatas. Persentase kepuasan kerja karyawan PTPN IV Regional IV dijelaskan pada grafik dibawah ini.

Grafik 1.2 Hasil Kepuasan Kerja Karyawan PTPN IV Regional IV 2020-2022



Sumber : Laporan Hasil Survei Karyawan PTPN Group 2020-2022

Berdasarkan Grafik 1.2 kepuasan kerja karyawan PTPN IV Regional IV selalu meningkat setiap tahun. PTPN IV Regional IV memiliki persentase kepuasan kerja sebesar 77,43% pada tahun 2020, 79,11% pada tahun 2021,

dan 87,63% pada tahun 2022. Peringkat perusahaan juga meningkat setiap tahunnya, yaitu pada tahun 2020 PTPN IV *Regional IV* memperoleh peringkat 11, tahun 2021 peringkat 10, dan tahun 2022 berada di peringkat 4 dari 16 perusahaan.

Responden PTPN IV *Regional IV* pada survei kepuasan kerja terdiri dari seluruh karyawan baik dari unit usaha, anak perusahaan, dan kantor pusat. Karyawan kantor pusat berjumlah 151 yang turut menjadi bagian responden survei kepuasan kerja. Gambaran jumlah karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV* akan dijelaskan pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.3 Responden Kantor Pusat PTPN IV *Regional IV* 2020-2022

Unit kerja	Jumlah Karyawan
Bagian Tanaman	16
Bagian Teknik dan Pengolahan	7
Bagian Sekretariat Perusahaan & Umum	47
Bagian Satuan Pengawasan Internal	11
Bagian Keuangan & Akuntansi	25
Bagian SDM & Sistem Manajemen	23
Bagian Pengadaan & TI	22
Total Keseluruhan	151

Sumber : Laporan Hasil Survei Karyawan PTPN Group 2020-2022

Berdasarkan Tabel 1.3 jumlah responden PTPN IV *Regional IV* yang ikut berkontribusi pada survei kepuasan kerja sebanyak 151 orang. Kepuasan kerja karyawan PTPN IV *Regional IV* terhitung dari tahun 2020 hingga 2022 selalu berada pada kategori puas. Fakta tersebut didukung oleh data hasil wawancara peneliti terkait kepuasan kerja sebagai berikut.

“Nah ketika kita menempatkan seseorang pada posisi tertentu, kita akan melihat tingkat kebutuhan perusahaan dan tingkat kemampuan karyawannya bisa dilihat dari pendidikannya, kalo sudah lama berkarir jenjang karirnya seperti apa, minatnya seperti apa, kemudian track recordnya seperti apa.” (I, 38 tahun, Perempuan, 22 November 2023, 14.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, penempatan kerja karyawan dilihat dari kebutuhan perusahaan yang nantinya akan disesuaikan dengan *track record* karyawan. Hal itu membuktikan indikator kecocokan kerja merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan

PTPN IV *Regional IV*. Selain itu, berikut hasil asesmen indikator upah yang diterima dalam memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

“Kalo penggajian kita disini, kita sudah memiliki struktur skala upah namanya. Ada strukturnya tentunya sudah disesuaikan dengan ketentuannya.” (N, 54 tahun, 24 November 2023, 13.38 WIB)

“Gaji sudah disesuaikan dengan peraturan perundang-undangan, dan itu gaji sudah sesuai dengan jobdesc kita, jabatan kita” (N, 54 tahun, Laki-laki, 24 November 2023, 13.38 WIB)

Berdasarkan data diatas, PTPN IV *Regional IV* sudah memberlakukan sistem skala upah dalam menentukan gaji yang disesuaikan dari jabatan dan pembagian *jobdesc*. Pembagian upah juga sudah mengikuti aturan dan ketentuan yang diberlakukan oleh pemerintah. Berdasarkan fakta tersebut, indikator upah yang diterima terpenuhi. Selanjutnya berikut hasil asesmen indikator promosi jabatan di PTPN IV *Regional IV*.

“Sangat terbuka untuk seluruh karyawan dan semua diberikan kesempatan yang sama. Tergantung memang dari hasil asesmen atau penilaian yang tentunya ada tolak ukurnya.” (N, 54 tahun, Laki-laki, 24 November 2023, 13.38 WIB)

“Nah untuk promosi jabatan dari tiga kualifikasi jabatan tadi, misalnya mau loncat dari KNG menjadi karyawan pelaksana itu harus di asesmen. Kemudian kalo dari karpel menjadi karpim itu harus melalui 5 tahapan rekrutmen, mulai dari psikotes, tes kesehatan, dan sebagai macam. Yang bisa naik dari karpel ke karpim itu juga ada syarat-syaratnya, kayak jenjang pendidikan, pernah mendapat teguran, dan sebagai macamnya.” (I, 38 tahun/karyawan pimpinan PTPN IV *Regional IV*, Perempuan, 22 November 2023, 14.00 WIB)

Berdasarkan data diatas, terdapat tiga klasifikasi golongan karyawan yaitu karyawan pimpinan, karyawan pelaksana, dan karyawan non golongan. Kenaikan jabatan atau golongan terbuka untuk seluruh karyawan, namun dengan syarat harus melalui asesmen dan memenuhi seluruh indikator yang terdapat pada asesmen. Berdasarkan hal itu indikator promosi jabatan terpenuhi. Selanjutnya, berikut hasil asesmen indikator pengawasan pimpinan di PTPN IV *Regional IV*.

“Aktif, beliau memantau, beliau mengevaluasi, beliau mereview, dan beliau melihat progres seperti apa pendelegasian yang diberikan kepada kami gitu.” (N, 54 tahun, Laki-laki, 24 November 2023, 13.38 WIB)

“Nah untuk selanjutnya secara over all alur kepemimpinannya sudah berjalan dengan baik.” (I, 38 tahun/karyawan pimpinan PTPN IV Regional IV, Perempuan, 22 November 2023, 14.00 WIB)

Berdasarkan data diatas pimpinan sudah menjalankan fungsi manajerialnya dengan baik dengan pembagian tugas sudah sistematis dan rutin memberikan pengawasan dalam bekerja sehingga anggota departemen menjadi solid dan terbuka dengan ide-ide baru. Berdasarkan dengan fakta tersebut indikator pengawasan pimpinan terpenuhi. Selanjutnya, berikut hasil asesmen indikator rekan kerja di PTPN IV *Regional IV*.

“Kalo saling support ada lah.” (I, 38 tahun, Perempuan, 22 November 2023, 14.00 WIB)

“Ya memang di tempat kita ada budaya kolaboratif atau budaya sikapnya tim kerja. Tentunya kita tidak bisa mengerjakan semuanya sendiri, tapi kita saling support dan membantu karena kita kerja tim.” (N, 54 tahun, Laki-laki, 24 November 2023, 13.38 WIB)

Berdasarkan data diatas hubungan antar karyawan harmonis dan saling dukung satu sama. Selain itu karyawan juga terbuka untuk bercerita satu sama lain dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Sikap yang ditunjukkan karyawan merupakan cerminan internalisasi budaya organisasi kolaboratif. Berdasarkan fakta tersebut indikator rekan kerja terpenuhi. Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa seluruh dimensi perilaku kepuasan kerja menurut Luthans (2006) yaitu kecocokan pekerjaan, upah yang diterima, promosi jabatan, pengawasan pimpinan, serta rekan kerja telah terpenuhi.

Berdasarkan asesmen yang dilakukan peneliti melalui metode wawancara dan studi dokumen, kepuasan kerja karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV* belum dapat digambarkan secara eksplisit. Hal tersebut dikarenakan pada survei kepuasan kerja karyawan PTPN *Group* tahun 2020-2022 tidak terdapat data yang menggambarkan kepuasan kerja secara spesifik pada karyawan kantor pusat. Hasil wawancara juga dinilai belum mampu untuk menjadi proyeksi gambaran kepuasan kerja karyawan kantor pusat secara keseluruhan karena keterbatasan karakteristik subjek yang hanya mengacu pada satu unit kerja dan satu status jabatan. Selain itu tidak terdapat

dokumen pendukung yang menggambarkan kepuasan kerja karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV*.

Berdasarkan keterbatasan data kepuasan kerja karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV* peneliti memiliki dorongan untuk meneliti secara spesifik gambaran kepuasan kerja karyawan kantor pusat sebagai subjek penelitian. Selain itu peringkat PTPN IV *Regional IV* selalu berada pada peringkat 3 dari 4 perusahaan yang tergabung pada *subholding PalmCo*, hal tersebut juga menjadi faktor pendorong alternatif untuk peneliti mendalami permasalahan kepuasan kerja. Hasil penelitian digunakan sebagai proyeksi kepuasan kerja yang secara spesifik merujuk pada karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV*.

Penelitian Putri (2022) menjelaskan terdapat tiga faktor yang memengaruhi kepuasan kerja secara signifikan yaitu upah, suasana kerja, dan *organizational citizenship behavior*. Sedangkan menurut penelitian Azhari, dkk (2021) menjelaskan terdapat dua faktor yang memengaruhi kepuasan kerja secara positif yaitu persepsi dukungan organisasi dan *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan penelitian-penelitian diatas dapat disimpulkan kajian kepuasan kerja dapat dilihat melalui *organizational citizenship behavior*.

Organizational citizenship behavior yang selanjutnya disebut OCB adalah perilaku sukarela karyawan untuk memberikan kontribusi lebih dari tanggungjawabnya di dalam organisasi (Organ, 2006). Podsakoff (1997) menjelaskan terdapat 4 dimensi utama pada OCB yaitu *helping behavior*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, dan *civic virtue*. Peneliti telah melakukan asesmen melalui metode wawancara terkait gambaran dimensi OCB pada karyawan PTPN IV *Regional IV* sebagai berikut.

“...kalo dia paham sama tugas yang diberikan ada lah dia mau bantu.” (N, 26 tahun, Laki-laki, September 2023, 15.12 WIB)
“Ya ada lah, tapi sepengalamanku ga banyak. Banyaknya aku yang bantuin tugas orang lain” (K, 23 tahun, Perempuan 18 September 2023, 15.48 WIB).

Berdasarkan hasil wawancara diatas, karyawan saling tolong menolong dalam mengerjakan tugas walaupun pekerjaan tersebut diluar *jobdesc* yang sudah dibagikan. Berdasarkan fakta tersebut dimensi *helping behavior* pada karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV* terpenuhi. *Helping behavior* adalah gambaran perilaku tolong-menolong diluar tuntutan perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan suportif. Selanjutnya, berikut hasil asesmen dimensi *conscientiousness* pada karyawan kantor pusat.

“Ada sih, rata-rata ibu-ibu.” (A, 24 tahun, Laki-laki 19 September 2023, 16.27 WIB)

“Kalo yang paling malam itu dari bagian keuangan, kadang jam 2/3 malam baru pulang” (N, 26 tahun, Laki-laki 19 September 2023, 15.12 WIB)

Berdasarkan data diatas, terdapat banyak karyawan yang bekerja melebihi jam operasional perusahaan. Selain itu terdapat banyak karyawan yang tetap bekerja ketika jam istirahat dan ketika hari libur. Berdasarkan fakta tersebut dimensi *conscientiousness* terpenuhi. *Conscientiousness* adalah sikap kehati-hatian karyawan dengan melebihi persyaratan minimal organisasi dari segi kehadiran, kepatuhan terhadap aturan perusahaan, serta hal relevan lainnya. Selanjutnya, berikut hasil asesmen dimensi *sportsmanship* pada karyawan kantor pusat.

“Ada, contohnya kek perjalanan dinas. Kita bawak tamu ke unit usaha, jadi uang perjalanan dinas belum cair. Karena kita bawa tamu, ya kita pake uang pribadi dulu tapi nanti diganti” (N, 26 tahun, Laki-laki, 19 September 2023, 15.12 WIB)

“Ada sih biasanya SDM” (K, 23 tahun, Perempuan 18 September 2023, 15.48 WIB)

Berdasarkan data di atas, terdapat banyak karyawan yang rela mengeluarkan uang pribadi untuk keberlangsungan perusahaan dan karyawan dinilai melakukannya secara sukarela dan tidak mengeluh. Berdasarkan dari fakta tersebut dimensi *sportsmanship* terpenuhi. *Sportsmanship* adalah perilaku toleransi yang ditunjukkan karyawan ketika dihadapkan dengan situasi yang tidak diharapkan tanpa mengeluh. Selanjutnya, berikut hasil asesmen dimensi *civic virtue* karyawan kantor pusat.

“Banyak sih, semua ide-ide ditampung tapi ga semua direalisasikan. Karena semua ide itu ada yang baik ada yang kurang untuk kedepannya. Dari saran itu ditampung kemudian ya dicari mana saran yang paling tepat untuk mengatasi permasalahan yang ada” (A, 24 tahun, Laki-laki, 19 September 2023, 16.27 WIB)

Berdasarkan data diatas, banyak karyawan yang memberikan kontribusi berupa ide-ide penyelesaian masalah dalam keberlangsungan perusahaan. Fakta tersebut menunjukkan dimensi *civic virtue* terpenuhi. *Civic virtue* adalah rasa tanggungjawab karyawan untuk memberikan kontribusi dalam memikirkan keberlangsungan perusahaan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, dapat disimpulkan sikap yang ditunjukkan karyawan PTPN IV Regional IV dinilai telah memenuhi seluruh dimensi OCB menurut Podsakoff (1997).

OCB karyawan akan memengaruhi kepuasan kerja karyawan secara signifikan (Lestari, 2018). Penelitian Nafi (2017) juga mendapatkan hasil OCB berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian diatas disimpulkan semakin tinggi OCB maka semakin tinggi kepuasan kerja.

Selain OCB, menurut Putri (2017) faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah usia, *conscientiousness personality*, dan jenis kelamin. Sedangkan menurut Putra (2021) terdapat dua faktor yang memengaruhi kepuasan kerja yaitu status jabatan dan jenis kelamin. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan jenis kelamin merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja.

Jenis kelamin dapat menentukan kinerja dan hasil produksi perusahaan (Sa'adah, 2021). Berdasarkan wawancara data awal yang telah dilakukan oleh peneliti terhadap 6 subjek dengan demografi 4 subjek berjenis kelamin laki-laki dan 2 subjek berjenis kelamin perempuan mendapatkan sebuah perbandingan jawaban. Subjek laki-laki cenderung menjawab pertanyaan dengan argumen faktual sesuai kondisi perusahaan, sedangkan subjek perempuan yang menjawab dengan argumen yang positif atau gambaran ideal perusahaan seharusnya.

Subjek perempuan teramati lebih terbuka dalam memberikan jawaban dibanding subjek laki-laki yang memerlukan *probing* mendalam. Subjek perempuan lebih mengedepankan persepsi dan hubungan positif dibanding subjek laki-laki, data tersebut dinilai sesuai dengan teori dari Organ (2006). Perbandingan jawaban berdasarkan jenis kelamin subjek mendorong peneliti untuk mendalami fenomena OCB dan kepuasan kerja. Berdasarkan dorongan tersebut peneliti ingin mengajukan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan Kantor Pusat PTPN IV *Regional IV*”.

1.2 Rumusan Masalah

Bersumber pada permasalahan yang diuraikan pada latar belakang, peneliti menguraikan beberapa rumusan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran kepuasan kerja pada karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV*?
2. Bagaimana gambaran OCB pada karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV*?
3. Apakah terdapat hubungan antara OCB dan kepuasan kerja pada karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV*?
4. Bagaimana gambaran pengaruh OCB terhadap kepuasan kerja karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV*?
5. Bagaimana gambaran pengaruh OCB terhadap kepuasan kerja pada karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV* berjenis kelamin laki-laki?
6. Bagaimana gambaran pengaruh OCB terhadap kepuasan kerja pada karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV* berjenis kelamin perempuan?
7. Apakah terdapat perbedaan pengaruh OCB terhadap kepuasan kerja pada karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV* berdasarkan jenis kelamin?

1.3 Tujuan Penelitian

Terdapat dua tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini, yaitu tujuan umum dan tujuan khusus.

1.3.1 Tujuan Umum

Tujuan umum pada penelitian ini adalah untuk mengetahui perbedaan pengaruh OCB terhadap kepuasan kerja berdasarkan jenis kelamin karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV*.

1.3.2 Tujuan Khusus

1. Untuk mengetahui gambaran kepuasan kerja karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV*.
2. Untuk mengetahui gambaran OCB karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV*.
3. Untuk mengetahui hubungan antara OCB terhadap kepuasan kerja karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV*.
4. Untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat pengaruh OCB terhadap kepuasan kerja karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV*.
5. Untuk mengetahui gambaran pengaruh OCB terhadap kepuasan kerja pada karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV* berjenis kelamin laki-laki.
6. Untuk mengetahui gambaran pengaruh OCB terhadap kepuasan kerja pada karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV* berjenis kelamin perempuan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Hasil penelitian ini sebagai tambahan literatur untuk peneliti selanjutnya yang ingin meneliti variabel serupa.
2. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan pengetahuan mengenai pengaruh OCB terhadap kepuasan kerja berdasarkan jenis kelamin karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV* pada tahun 2023.

3. Hasil penelitian menjadi sarana bagi peneliti untuk menerapkan ilmu yang diperolehnya untuk mengembangkan dan memperluas ilmunya tentang OCB dan kepuasan kerja.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang diharapkan dari penelitian ini :

1. Bagi PTPN IV *Regional IV*

Hasil penelitian ini sebagai bahan kajian PTPN IV *Regional IV* untuk membuat kebijakan pengelolaan OCB dan kepuasan kerja karyawan.

2. Bagi Responden Penelitian

Hasil penelitian diharapkan memberikan dampak positif kepada responden berupa pendalaman wawasan terkait gambaran pengaruh OCB terhadap kepuasan kerja.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan mampu memberi manfaat dan menjadi media untuk peneliti dalam mengaplikasikan ilmu yang sudah dipelajari semasa kuliah, serta menambah pengetahuan peneliti terkait pengaruh dari OCB terhadap kepuasan kerja.

1.5 Ruang Lingkup

Penelitian ini akan berfokus pada bidang keilmuan psikologi industri dan organisasi dalam implikasinya. Terdapat 1 variabel X, 1 variabel Y, dan 1 variabel demografi dalam penelitian ini yaitu OCB sebagai variabel X, kepuasan kerja sebagai variabel Y, dan jenis kelamin sebagai variabel demografi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional. Penelitian ini dilakukan di kantor pusat PTPN IV *Regional IV* dengan total populasi 151 orang dengan 137 orang sebagai sampel penelitian.

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan jenis *random sampling* dengan teknik *random stratified proporsional*. Skala yang digunakan pada penelitian ini adalah skala OCB dan skala kepuasan kerja diadaptasi dari penelitian Gultom, dkk (2020). Pengumpulan data akan

dilakukan dengan menggunakan media *papper based* yang akan disebar secara *offline* pada tanggal 22 sampai 27 Februari 2024.

1.6 Keaslian Penelitian

Tabel 1.4 Penelitian Yang Relevan

No	Judul Penelitian	Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<i>Understanding Organizational Citizenship Behaviour through Organizational Justice and its Consequences among Vietnamese's Universities Employees</i>	Nguyen & Le (2023)	Variabel 1 : OCB Variabel 2 : <i>Organizational Justice</i> Variabel 3 : Kepuasan Kerja	Metode penelitian kuantitatif dengan total 317 partisipan.	1. Organizational Justice berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. 2. OCB dan <i>Organizational Justice</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2.	<i>Assessing the influence of effective leadership on job satisfaction and organizational citizenship behaviour</i>	Dubey, dkk (2023)	Variabel 1 : <i>Effective Leadership</i> Variabel 2 : Kepuasan Kerja Variabel 3 : OCB	Metode penelitian kuantitatif dengan 530 partisipan di India.	1. Terdapat pengaruh signifikan <i>Effective Leadership</i> terhadap kepuasan kerja dan OCB. 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB
3,	Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Amelia, dkk (2022)	Variabel 1 : Kepuasan	Metode penelitian kuantitatif dengan jumlah populasi 50	Terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan <i>organizational citizenship behavior</i>

No	Judul Penelitian	Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Pada Karyawan PT.X		Kerja Variabel 2 : OCB	karyawan PT.X.	(OCB) pada karyawan PT. X.
4.	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.	Hamzah (2021)	Variabel 1 : OCB Variabel 2 : Kepuasan Kerja Variabel 3 : Kinerja Karyawan	Metode penelitian kuantitatif dengan jumlah populasi 417 karyawan, dengan pendidikan minimal SMA/SMK/ Sederajat.	Responden penelitian adalah karyawan PT. Pillaren Medan. <i>Stratified random sampling</i> adalah teknik pengambilan sampel. Penelitian ini mendapatkan hasil OCB berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja secara parsial memediasi hubungan OCB dengan kinerja karyawan.
5.	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi Di Untung Jaya Sidoarjo	Lukito (2020)	Variabel 1 : OCB Variabel 2 : Kinerja Karyawan Variabel 3 : Kepuasan Kerja	Metode penelitian kuantitatif dengan jumlah populasi 34 karyawan, dengan ketentuan satu orang pimpinan dan 33 karyawan.	Populasi penelitian orang yang terdiri dari satu pimpinan dan 33 orang anggota. <i>Partial Least Square</i> (PLS) merupakan teknik analisis yang digunakan. Hasil penelitian menyimpulkan (1) OCB tidak memengaruhi kinerja pegawai, (2) OCB memengaruhi kepuasan kerja pegawai, (3) kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan, (4) kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara OCB terhadap kinerja pegawai.

No	Judul Penelitian	Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
6.	<i>Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment between Problems with Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior</i>	Na-Nan, dkk (2020)	Variabel 1 : Kepuasan Kerja Variabel 2 : Komitmen Organisasi Variabel 3 : Performa Kerja Variabel 4 : OCB	Metode penelitian kuantitatif dengan jumlah populasi 450 karyawan Navanakorn Industrial Estate Thailand.	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap performa kerja. 3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. 4. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap performa kerja. 5. OCB berpengaruh positif terhadap performa kerja.
7.	<i>The Impact of Job Satisfaction and Organization Commitment on Organizational Citizenship Behavior of Public School Teachers in Anuradhapura District, Sri Lanka</i>	Jayawardena (2020)	Variabel 1 : Kepuasan Kerja Variabel 2 : Komitmen Organisasi Variabel 3 : OCB	Metode penelitian kuantitatif dengan jumlah populasi 100 guru di distrik Anuradhapura Sri Lanka	Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap OCB dan pengaruh negatif komitmen organisasi terhadap OCB.
8.	Meta-Analisis : Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dan	Pratiwi	Variabel 1 :	Metode penelitian studi literatur	Kepuasan kerja berkorelasi positif dengan

No	Judul Penelitian	Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	(2020)	OCB Variabel 2 : Kepuasan Kerja	berjumlah total 14 literatur dengan total populasi gabungan sebanyak 3.576 responden.	OCB, namun korelasi tidak begitu kuat.
9.	Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Karyawan	Gultom, dkk (2020)	Variabel 1 : Kepuasan Kerja Variabel 2 : Komitmen Organisasi Variabel 3 : OCB	Metode penelitian kuantitatif dengan total responden 43 karyawan pada PT.X.	1. Kepuasan kerja berkorelasi positif dan signifikan terhadap OCB. 2. Komitmen organisasi berkorelasi positif terhadap OCB. 3. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berkorelasi positif dan signifikan. 4. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan OCB berkorelasi positif dan signifikan.
10.	<i>The Effect of Work Enjoyment and Work-life Balance on Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction as Mediator</i>	Erdianza, dkk (2020)	Variabel 1 : <i>Work Enjoyment</i> Variabel 2 : <i>Work Life Balance</i> Variabel 3 :	Metode penelitian kuantitatif dengan populasi 120 karyawan PT. KZL.	1. <i>Work enjoyment</i> tidak memengaruhi OCB dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator. 2. Terdapat pengaruh <i>work zlife balance</i> terhadap OCB dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator. 3. Terdapat pengaruh <i>work enjoyment</i> terhadap

No	Judul Penelitian	Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			OCB		OCB.
			Variabel 4 : <i>Job Satisfaction</i>		4. Terdapat pengaruh <i>work life balance</i> terhadap OCB. 5. Tidak terdapat pengaruh <i>work enjoyment</i> terhadap kepuasan kerja. 6. Terdapat pengaruh <i>work life balance</i> terhadap kepuasan kerja.
11.	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Komitmen Organisasi Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi Kasus Pada PT Citayasa Perdana)	Huda (2018)	Variabel 1 : Kepuasan Kerja Variabel 2 : OCB Variabel 3 : Komitmen Organisasi	Metode penelitian studi kasus dengan total 158 partisipan.	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. 3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. 4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui komitmen pegawai.
12.	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan	Lestari, dkk (2018)	Variabel 1 : OCB Variabel 2 :	Metode penelitian kuantitatif dengan jumlah populasi sebanyak 417	Pegawai PG Krebbe Baru Malang merupakan responden pada penelitian ini. <i>Stratified random sampling</i> adalah metode <i>sampling</i> penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan

No	Judul Penelitian	Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Kinerja Karyawan.		Kepuasan Kerja Variabel 3 : Kinerja Karyawan	karyawan.	bahwa OCB memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara signifikan. Makin tinggi kepuasan kerja maka makin tinggi juga kinerja pegawai.
13.	Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Karyawan Cv. Elfa's Kudus.	Nafi (2017)	Variabel 1 : Kepuasan Kerja Variabel 2 : OCB	Metode penelitian kuantitatif dengan jumlah populasi 47 orang.	Penelitian sebagai upaya untuk melihat hubungan antara Kepuasan Kerja dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada pegawai CV. Elfa's Kudus. 47 karyawan CV. Elfa's Kudus merupakan populasi penelitian. Studi populasi digunakan pada penelitian ini sebagai teknik <i>sampling</i> . Penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif signifikan antara kepuasan kerja dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada karyawan CV. Elfa's Kudus. Hal tersebut membuktikan hipotesis peneliti.
14.	Kepuasan Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada Karyawan Harian Umum Fajar Cirebon	Prasetio, dkk (2017)	Variabel 1 : Kepuasan Kerja Variabel 2 : OCB	Metode penelitian kuantitatif dengan populasi 60 karyawan Harian Umum Fajar Cirebon.	Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap OCB.

No	Judul Penelitian	Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
15.	Studi Empiris Dampak Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kepuasan Kerja pada Staf Administrasi Perguruan Tinggi Milik Osun State, Nigeria.	Itiola, dkk (2014)	Variabel 1 : OCB Variabel 2 : Kepuasan Kerja	Metode penelitian kuantitatif dengan jumlah partisipan 80 staf akademik di 4 institusi pilihan	Penelitian ini menyelidiki dampak dimensi OCB terhadap kepuasan kerja di kalangan staf akademik di perguruan tinggi milik Negara Osun. Tersusun Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data dari 80 responden melalui <i>simple random sampling</i> metode. Regresi berganda dilakukan untuk melakukan analisa data yang telah dikumpulkan guna menentukan pengaruh variabel independen dimensi OCB terhadap variabel dependen (JS). Hasilnya terungkap bahwa dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> memengaruhi kepuasan kerja.

Meskipun sudah cukup banyak para peneliti yang membahas tentang pengaruh antara OCB terhadap kepuasan kerja, maka tentunya penelitian ini memiliki beberapa kesamaan. Adapun kesamaannya adalah variabel dan metode penelitian. Penulis menyoroti perbedaan antara penelitian ini dan penelitian sebelumnya. Pertama, tempat yang diambil belum pernah menjadi lokasi penelitian serupa sebelumnya. Kedua, instansi yang dituju berbeda dari penelitian sebelumnya. Ketiga, populasi target penelitian hanya mencakup seluruh karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV*.