

BAB I

PENDAHULUAN

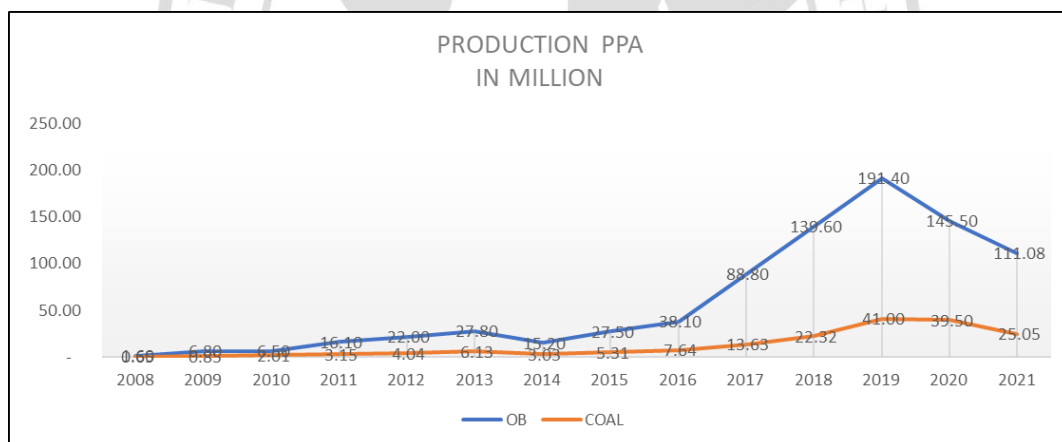
1.1. Latar Belakang Penelitian

Isu utama mengenai sumber daya manusia merupakan isu yang menarik untuk dibahas karena begitu dinamis. Sumber daya manusia memiliki peran yang krusial dalam merealisasikan tugas organisasi, yang mana hal tersebut merupakan bekal dasar bagi pencapaian tujuan perusahaan. Peningkatan kinerja pada sumber daya manusia dapat berdampak pada produktivitas perusahaan dalam menjalankan aktivitas operasional. Berdasarkan hal tersebut, maka sumber daya manusia yang berada di dalam organisasi ataupun perusahaan hendaknya memiliki kriteria yang telah dikualifikasikan, kompeten dan juga memiliki etika agar kelak bisa bersaing pada era industri 4.0 (Tjahjono, Rahayu & Putra, 2020: 92).

Kinerja karyawan menjadi salah satu penentu dari kesuksesan yang akan diraih oleh sebuah perusahaan. Kinerja karyawan juga dapat menjadi cerminan bagi tingkat pencapaian organisasi berdasarkan pada target yang sebelumnya telah dirumuskan (Hafidhah & Martono, 2019: 177). Berhasil tidaknya pencapaian target perusahaan tidak hanya bergantung pada adanya fasilitas dan infrastruktur, namun juga bergantung pada kinerja dari para karyawan. Perusahaan pada umumnya akan menekan para karyawan agar bisa mengerahkan kinerjanya secara maksimal dalam rangka pencapaian laba sebanyak-banyaknya yang kemudian digunakan untuk mengembangkan keterampilan para karyawan (Tahapary & Martono, 2017: 92). Kesuksesan dari sebuah perusahaan ditentukan dari kualitas dan juga kinerja

karyawan yang berada di dalam organisasi agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

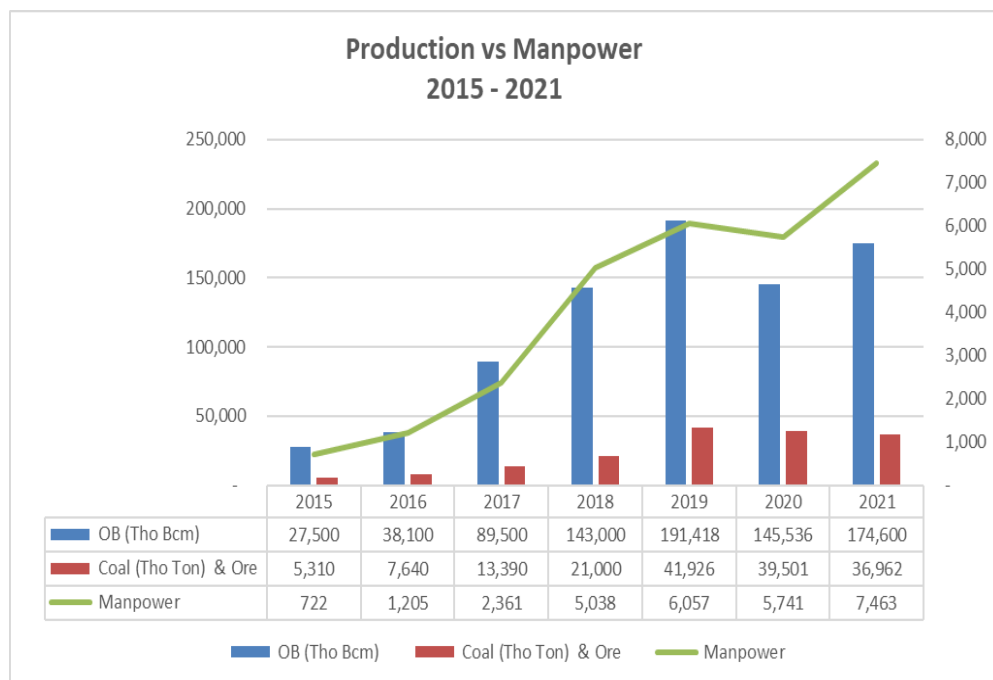
Penelitian ini dilakukan pada perusahaan sektor industri tambang, khususnya batubara. Hal ini dikarenakan adanya persepsi bahwa perusahaan dalam industri ini memiliki prospek yang baik di masa yang akan datang. Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang tersebut adalah PT Putra Perkasa Abadi (PPA) & Grup yang merupakan kontraktor dan jasa pertambangan batubara. Manajemen PT Putra Perkasa Abadi & Grup meyakini bahwa hasil kinerja produksi berkaitan erat dengan kinerja karyawan. Berdasarkan data yang dihimpun dari Laporan Tahunan PT Putra Perkasa Abadi & Grup mengenai kinerja produksi tahun 2008 sampai tahun 2021 seperti pada gambar dibawah ini.



Gambar 1.1. Kinerja Produksi (dalam juta ton) PT PPA
Sumber: Laporan Tahunan PT Putra Perkasa Abadi & Grup

Grafik di atas menunjukkan PT Putra Perkasa Abadi & Grup mengalami pertumbuhan hasil produksi yang terus meningkat bahkan terjadi lonjakan hasil produksi yang besar pada tahun 2015 hingga 2019, sedangkan pada tahun 2020 dan 2021 mengalami penurunan.

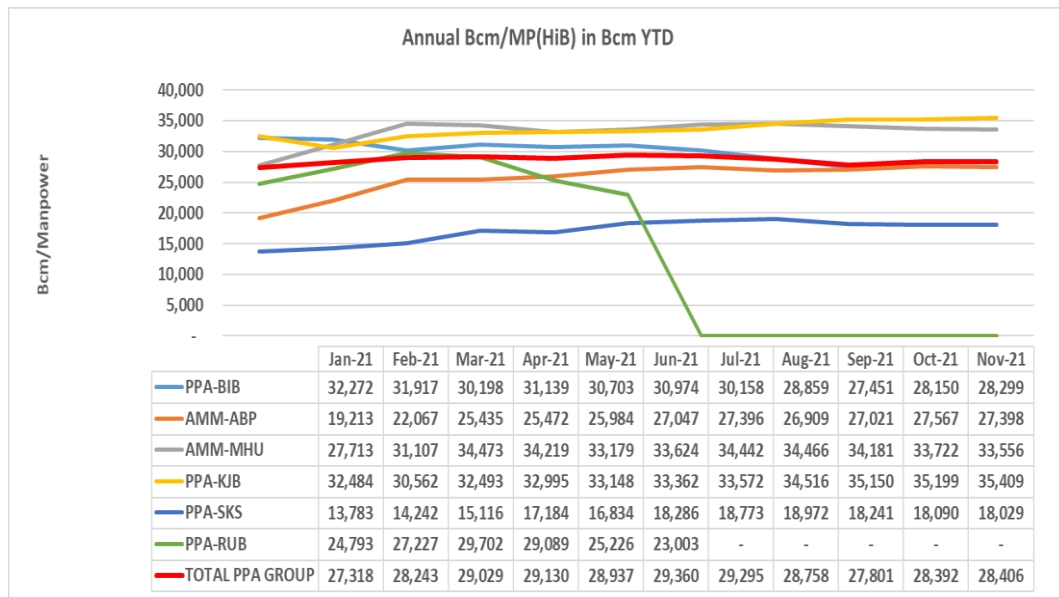
PT Putra Perkasa Abadi merupakan perusahaan yang mengalami perkembangan bisnis yang cukup pesat, hal ini dapat dilihat dari grafik produktivitas dibandingkan tenaga kerja pada tahun 2015 hingga 2021 dibawah ini.



Gambar 1.2. Produktivitas PT PPA Dibanding Tenaga Kerja
Sumber: Laporan Tahunan PT Putra Perkasa Abadi & Grup

Grafik di atas menggambarkan pada tahun 2015 hingga tahun 2021 mengalami penambahan target produksi dan penambahan tenaga kerja. Dalam sektor pertambangan batubara terutama dalam bisnis kontraktor batubara, produktivitas dihitung berdasarkan operasional penambangan yang menghasilkan batubara dan lapisan tanah menutup.

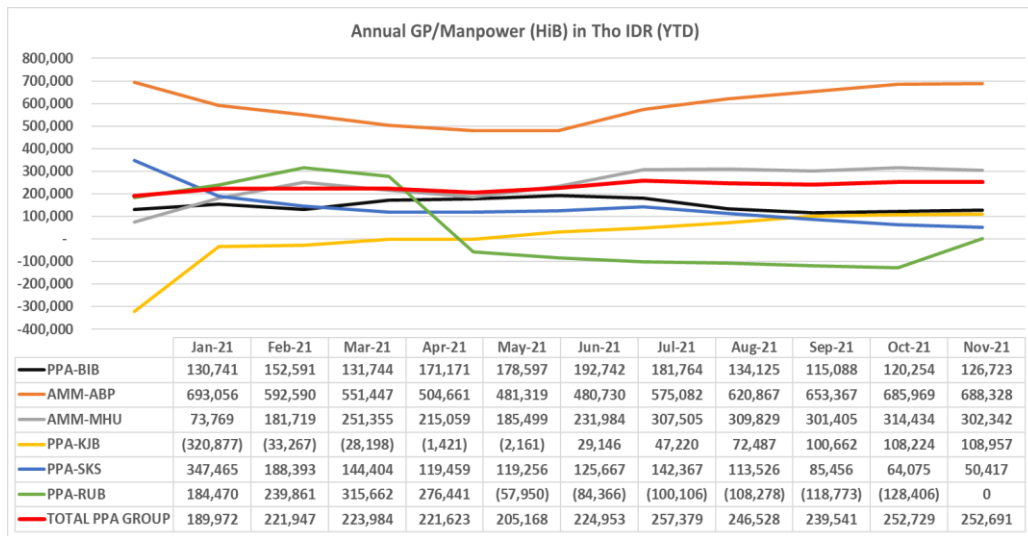
Berdasarkan data yang dihimpun dari Laporan Tahunan PT Putra Perkasa Abadi & Grup tahun 2021, produktivitas karyawan meningkat seperti pada gambar dibawah ini.



Gambar 1.3. Produktivitas Karyawan PT PPA
 Sumber: Laporan Bulanan (YTD) Divisi Human Capital tahun 2021

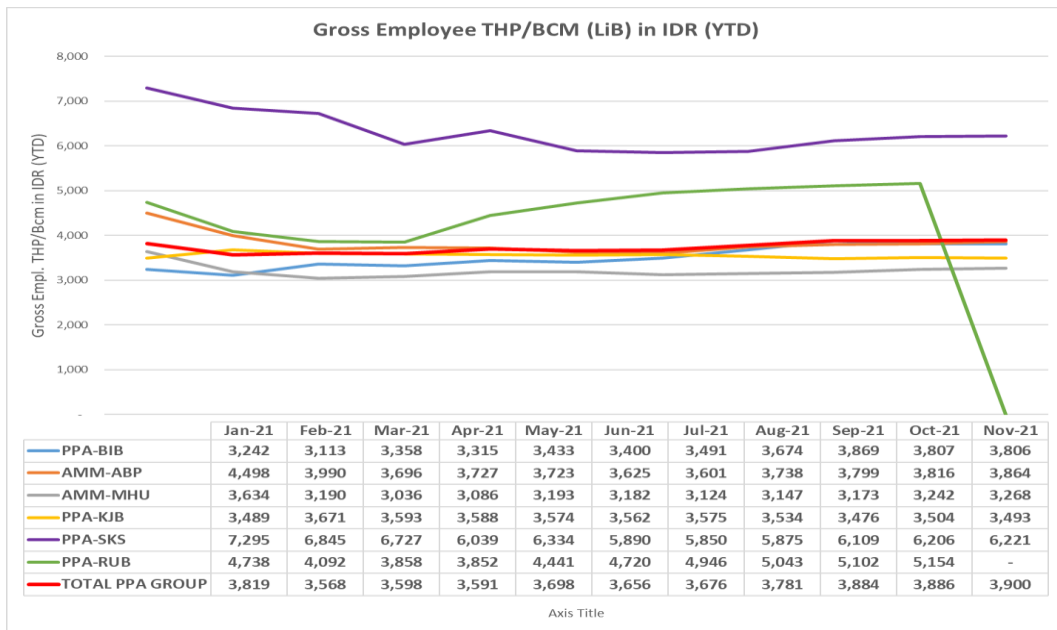
Data di atas merupakan hasil kinerja atau produktivitas karyawan periode bulan Januari hingga Nopember pada tahun 2021. Perhitungan di atas merupakan rasio dari jumlah *bank cubic meter* (BCM) yang merupakan satuan pengukuran penambangan batubara dibandingkan dengan jumlah tenaga kerja pada tahun berjalan. Khusus untuk PPA-RUB terjadi penurunan karena pada tahun 2021 mengalami penutupan proyek.

Data mengenai hasil kinerja karyawan jika ditinjau dari *Annual Gross Profit* (GP) *per Manpower* pada tahun 2021 terlihat pada gambar dibawah ini.

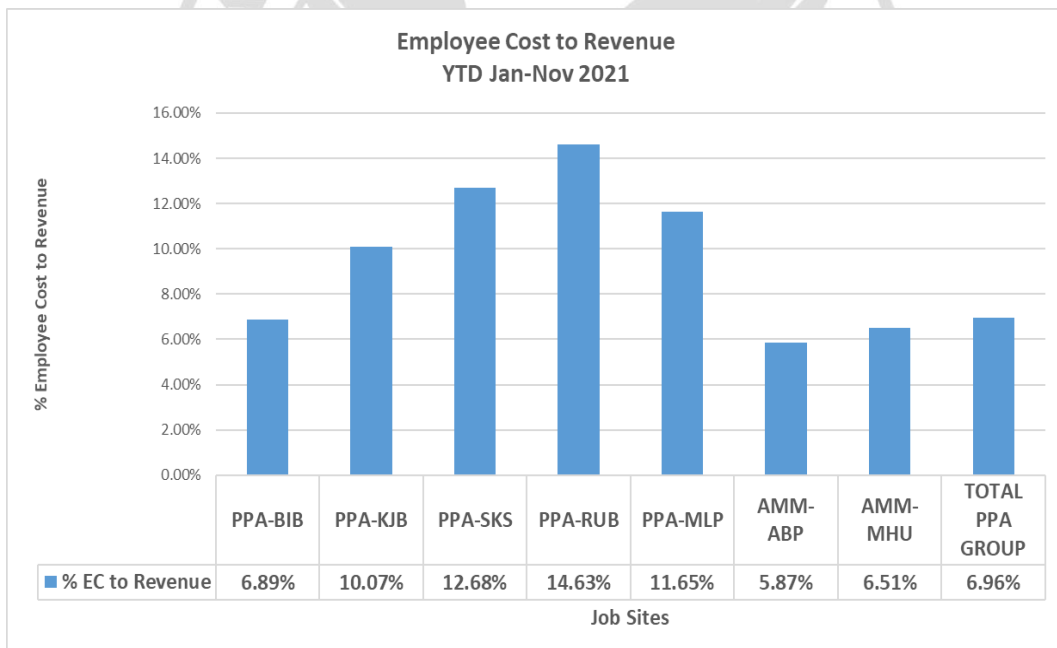


Gambar 1.4. Kinerja Karyawan PT PPA
 Sumber: Laporan Bulanan (YTD) Divisi Human Capital tahun 2021

Data di atas menggambarkan hasil kinerja karyawan ditinjau dari *Annual GP* dibandingkan dengan *manpower* atau tenaga kerja dari semua lokasi proyek yang menunjukkan cukup stabil dan rata-rata mengalami sedikit penurunan di kuartal dua. Terdapat satu lokasi proyek di PPA-KJB yang awalnya minus beranjak mengalami *profit* yang cukup signifikan. Data lain yang menunjukkan kinerja karyawan adalah *Gross Employee THP* per BCM dan *Employee Cost to Revenue* seperti gambar dibawah ini.



Gambar 1.5. *Gross Employee THP/BCM PT PPA*
 Sumber: Laporan Bulanan (YTD) Divisi Human Capital tahun 2021



Gambar 1.6. *Employee Cost to Revenue*
 Sumber: Laporan Bulanan (YTD) Divisi Human Capital tahun 2021

Gambar 1.5 di atas menunjukkan biaya yang dikeluarkan setiap bulannya dibanding dengan produksi yang dikerjakan, sedangkan gambar 1.6 adalah biaya tenaga kerja terhadap *revenue*, semakin kecil persentase rasio berarti biaya tenaga

kerja semakin kecil dan hasil produksi dapat dicapai sesuai atau mendekati dengan target yang ditentukan.

Berdasarkan uraian data-data mengenai hasil produksi maupun kaitannya dengan aspek keuangan maka hasil penilaian kinerja tahunan karyawan PT Putra Perkasa Abadi terjadi fenomena yang unik dan cukup bertolak belakang terkait dengan hasil produksi dan penilaian kinerja, produksi mengalami penurunan, namun kinerja karyawan mengalami kenaikan, sesuai dengan yang ditunjukkan grafik di bawah ini.



Gambar 1.7. Penilaian Kinerja 2019 s/d 2020
Sumber: Laporan Tahunan PT Putra Perkasa Abadi & Grup

Dalam penilaian kinerja karyawan dikategorikan ke dalam 5 (lima) kategori, yaitu Kurang (KU), Cukup (CU), Baik (BA), Baik Sekali (BS), Istimewa (IS). Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang masuk dalam kategori BS mengalami kenaikan dari 7,73% menjadi 17,73%, dan untuk kinerja karyawan yang masuk dalam kategori CU mengalami penurunan dari 8,08%

menjadi 0,43%. Fenomena ini menjadi dasar untuk diteliti lebih dalam mengenai hal-hal yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT Putra Perkasa Abadi & Grup.

Selain fenomena mengenai kinerja yang tengah dihadapi oleh perusahaan, industri tambang juga mengalami masalah keuangan yang diakibatkan oleh kondisi ekonomi di masa pandemi Covid 19. Berdasarkan analisis pada laporan keuangan IEEFA, Ghee Peh mengatakan bahwa harga acuan batubara Newcastle telah merosot dari harga US\$ 70 per ton pada Januari 2020 ke US\$ 58 per ton, menjadi beban berat bagi pelaku industri batubara Indonesia. Dengan kondisi jatuhnya harga acuan tersebut mengindikasikan bahwa para manajer tidak memiliki waktu cukup untuk bertahan kecuali dengan pengurangan biaya (www.ekonomi.bisnis.com, 2020). Selain kondisi tersebut juga diperparah dengan keputusan pemerintah Indonesia untuk membuka kembali impor pada awal tahun 2017 (Peraturan Pemerintah Nomor 1 tahun 2017 dan Peraturan Menteri ESDM Nomor 5 tahun 2017).

Berdasarkan pada berbagai kondisi tersebut maka pihak manajer dihadapkan pada hal yang bertolak belakang, yaitu meningkatkan kinerja dan tetap melakukan inisiatif pengurangan pengeluaran perusahaan dalam hal keuangan untuk menjaga keuangan perusahaan. Perusahaan dapat menentukan kebijakan dan mengambil keputusan yang tepat untuk memperbaiki kinerja karyawan sehingga diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan dengan rata-rata hasil penilaian kinerja karyawan berada pada kategori di atas target.

Kinerja karyawan sendiri dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel seperti *perceived organizational support*, *leader-member exchange* dan *occupational self*

efficacy. Hafidhah & Martono (2019: 185) sebelumnya telah melakukan penelitian dengan hasil yang membuktikan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. *Perceived organizational support* sendiri merupakan keyakinan umum karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan mereka dikarenakan adanya pengaruh ketika karyawan memiliki perasaan bahwa dirinya dihargai dalam lingkungan kerjanya, hal tersebut dapat memicu peningkatan kinerja. Namun Tjahjono et al. (2020) dengan penelitian terdahulunya menyatakan bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap *job performance*.

Perceived organizational support (POS) mengacu pada ruang lingkup para karyawan yang mempersepsikan bahwa perusahaan memberikan perhatian lebih atas kesejahteraan dan juga menghargai kontribusinya terhadap perusahaan (Shore & Wayne, 1993: 774). Apabila perusahaan memberikan perhatian dan menghargai kontribusi karyawan, maka para karyawan akan merasa bahwa dirinya didukung dan dihargai oleh perusahaannya. Pada umumnya para karyawan akan menerapkan hal yang sama untuk bisa mendapatkan pemahaman lebih atas lingkungan tempatnya bekerja dalam hubungan interpersonal. Peningkatan kinerja pada karyawan pada beberapa penelitian yang telah dilakukan disebutkan bahwa dapat ditunjang dari adanya kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasional dan beberapa gambaran perilaku karyawan yang juga diasosiasikan dengan POS seperti keterlambatan dan *turnover intention* (Akhtar, Ghufuran, Husnain & Shahid, 2017: 1)

Faktor kedua yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah *leader-member exchange* (LMX) yang menekankan perbedaan hubungan yang dikembangkan pemimpin dengan bawahan yang berada dalam kelompok berbeda (Regts, Molleman & Brake, 2018: 1266). Pemaparan oleh Liu (2021: 522) menyebutkan bahwa LMX memiliki pengaruh yang bersifat positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tentunya dengan adanya LMX maka akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan (Duyan & Yildiz, 2018: 1134). Namun hal tersebut berbanding terbalik dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Zulfa (2021: 420) dengan hasil bahwa LMX tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sebagaimana penelitian yang telah dilakukan dengan hasil bahwa LMX mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Regts et al., 2018: 1265). LMX dapat meningkatkan kinerja karyawan karena bisa mendongkrak kepercayaan diri para karyawan (Suharmono & Kartika, 2018: 124). Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan fenomena LMX dapat ditemukan pada PT Putra Perkasa Abadi & Grup yaitu terdapat hubungan yang dekat antara atasan dengan bawahan karena pada umumnya karyawan bekerja sama secara tim dan sering terjadi komunikasi antara atasan dan bawahan. Atasan terkadang memberikan bantuan terhadap karyawan apabila terdapat kendala atau kesulitan.

Variabel berikutnya yang dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan adalah *Occupational Self-Efficacy* (SEC). Yang mana SEC sendiri adalah keyakinan yang dimiliki seseorang bahkan dapat menyelesaikan pekerjaan yang dimilikinya karena memiliki perilaku yang diperlukan dalam suatu

pekerjaan (Dewi & Rostiana, 2018: 147). Dari Saadi (2021: 326) diketahui bahwa hasil penelitiannya menunjukkan bahwa SEC memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tentunya kondisi tersebut dikarenakan rasa percaya diri karyawan ketika memiliki pemenuhan atas kualifikasi yang dibutuhkan dalam pekerjaan tertentu (Wiguna & Netra, 2020: 178).

SEC mengacu pada keyakinan individu (konfidensi) mengenai kemampuannya untuk memobilisasi motivasi, sumber daya kognitif dan tindakan yang diperlukan agar berhasil melaksanakan tugas dalam konteks tertentu (Kingsman & Fatyandri, 2018: 127). Dua jenis dari SEC adalah *Specific Self-Efficacy* (SSE) dan *General Self-Efficacy* (GSE) (Nurfajar, Marzuqi & Rohmayati, 2018: 36). SSE dan GSE sendiri keduanya sama-sama menunjukkan keyakinan terhadap kemampuan individu untuk mencapai hasil yang diinginkan, hanya saja SSE lebih merujuk pada tugas tertentu dan spesifik sedangkan GSE merujuk pada tugas-tugas yang bersifat umum.

Apabila para karyawan tidak merasakan adanya dukungan dari perusahaan tempatnya bekerja, hubungan dengan atasan yang buruk hingga kepercayaan diri para karyawan yang rendah sehingga akan menimbulkan lingkungan kerja yang kurang baik. Imbasnya maka dapat saja berpengaruh buruk bagi kinerja karyawan. Organisasi yang baik memiliki tujuan atau target pencapaian yang jelas, dengan adanya hal tersebut maka tentunya perusahaan tidak akan menginginkan rendahnya kinerja para karyawan. Dengan adanya pemaparan tersebut maka dapat diasumsikan bahwa *perceived organizational support*, *leader member exchange* dapat memberikan kepercayaan diri atau *self-efficacy* bagi karyawan dalam

melakukan pekerjaannya yang kemudian berimbas pada meningkatnya kinerja karyawan.

Dengan adanya fenomena adanya kondisi *perceived organizational support*, *leader-member exchange* dan *occupational self-efficacy* terhadap *job performance* pada karyawan PT Putra Perkasa Abadi & Grup dan juga dengan adanya inkonsistensi hasil penelitian terdahulu maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Penelitian ini merupakan modifikasi dari penelitian yang telah dilakukan oleh Hafidhah & Martono (2019:181) yang menggunakan variabel POS, Stres Kerja dan Budaya Organisasi sebagai variabel independen dan Kinerja Karyawan sebagai variabel Dependen. Dalam penelitian ini variabel yang akan digunakan adalah *perceived organizational support* dan *leader-member exchange* sebagai variabel independen, variabel *occupational self-efficacy* sebagai variabel mediasi dan variabel *job performance* sebagai variabel dependen.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembahasan fenomena perusahaan yang unik dan bertolak belakang terkait dengan hasil produksi dan penilaian kinerja, bahwa produksi mengalami penurunan, namun kinerja karyawan mengalami kenaikan di PT Putra Perkasa Abadi dan Grup, sehingga rumusan masalah adalah pengaruh *perceived organizational support* dan *leader member exchange* terhadap *job performance* dengan *occupational self-efficacy* sebagai mediator dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Performance* pada karyawan PT Putra Perkasa Abadi & Grup?
2. Apakah terdapat pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap *Job Performance* pada karyawan PT Putra Perkasa Abadi & Grup?
3. Apakah terdapat pengaruh *Occupational Self-Efficacy* terhadap *Job Performance* pada karyawan PT Putra Perkasa Abadi & Grup?
4. Apakah terdapat pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Occupational Self-Efficacy* pada karyawan PT Putra Perkasa Abadi & Grup?
5. Apakah terdapat pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap *Occupational Self-Efficacy* pada karyawan PT Putra Perkasa Abadi & Grup?
6. Apakah terdapat pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Performance* melalui *Occupational Self-Efficacy* pada karyawan PT Putra Perkasa Abadi & Grup?
7. Apakah terdapat pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap *Job Performance* melalui *Occupational Self-Efficacy* pada karyawan PT Putra Perkasa Abadi & Grup?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian, berikut tujuan penelitian yang akan dilakukan:

1. Menganalisis pengaruh antara *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Performance* pada karyawan PT Putra Perkasa Abadi & Grup.
2. Menganalisis pengaruh antara *Leader-Member Exchange* terhadap *Job Performance* pada karyawan PT Putra Perkasa Abadi & Grup.

3. Menganalisis pengaruh antara *Occupational Self-Efficacy* terhadap *Job Performance* pada karyawan PT Putra Perkasa Abadi & Grup.
4. Menganalisis pengaruh antara *Perceived Organizational Support* terhadap *Occupational Self-Efficacy* pada karyawan PT Putra Perkasa Abadi & Grup.
5. Menganalisis pengaruh antara *Leader-Member Exchange* terhadap *Occupational Self-Efficacy* pada karyawan PT Putra Perkasa Abadi & Grup.
6. Menganalisis pengaruh antara *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Performance* melalui *Occupational Self-Efficacy* pada karyawan PT Putra Perkasa Abadi & Grup.
7. Menganalisis pengaruh antara *Leader-Member Exchange* terhadap *Job Performance* melalui *Occupational Self-Efficacy* pada karyawan PT Putra Perkasa Abadi & Grup.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dengan beberapa manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Pihak Perusahaan

Diharapkan hasil penelitian yang dilakukan menjadi dasar pembentukan kebijakan atas karyawan PT Putra Perkasa Abadi & Grup.

2. Bagi Pihak Akademis

Diharapkan hasil penelitian menjadi tambahan pustaka, khususnya dengan tema *Perceived Organizational Support*, *Leader-Member Exchange*, *Occupational Self-Efficacy* dan *Job Performance*.

3. Bagi Peneliti

Penelitian yang dilakukan dapat menjadi media penerapan dan pengkritisan atas teori yang telah dipelajari berdasarkan fakta-fakta yang didapatkan di lapangan.

