

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Jumlah populasi penduduk Indonesia yang terus meningkat setiap tahun menyebabkan permintaan gula dalam negeri juga naik. Kebutuhan gula industri makanan dan minuman meningkat sekitar lima sampai tujuh persen setiap tahun, dan diperkirakan akan mencapai lebih dari 9,81 juta ton pada tahun 2030. Saat ini, produksi gula nasional yang berjumlah 2,2 juta ton/tahun selama lima tahun terakhir. Akibatnya, impor harus menutup kekurangan gula sebesar 3,8 juta ton. Harga Pokok Pembelian (HPP) gula yang tidak menutup biaya produksi, kebijakan Harga Eceran Tertinggi (HET) yang membebankan petani, kelangkaan dan kenaikan harga pupuk, dan keterbatasan lahan adalah masalah utama dalam produksi gula Indonesia. Untuk mengatasi masalah ini, pemerintah menetapkan harga minimal Gula Kristal Putih (GKP) sebesar Rp12.500 per kilogram di tingkat petani. Diharapkan bahwa kebijakan tersebut akan mendorong petani dalam menanam tebu dan menjaga harga gula tetap stabil. Dari 700 ribu hektar lahan yang ditargetkan untuk swasembada gula, hanya 180 ribu hektar yang telah digunakan. Produksi gula harus meningkat dari 2,7 juta ton menjadi 4,7 juta ton untuk mencapai target, yang kemudian diharapkan mencapai 5,7 juta ton (Purwanto, 2023).

Pemerintah berupaya untuk mempercepat swasembada gula nasional dan telah membuat rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Pertama, meningkatkan produktivitas tebu (93 ton per hektar) melalui peningkatan teknik agrikultur seperti pembibitan, penanaman, pemeliharaan tanaman, dan proses pengangkutan hasil panen. Kedua, menambah sebesar 700 ribu hektar lahan baru untuk perkebunan

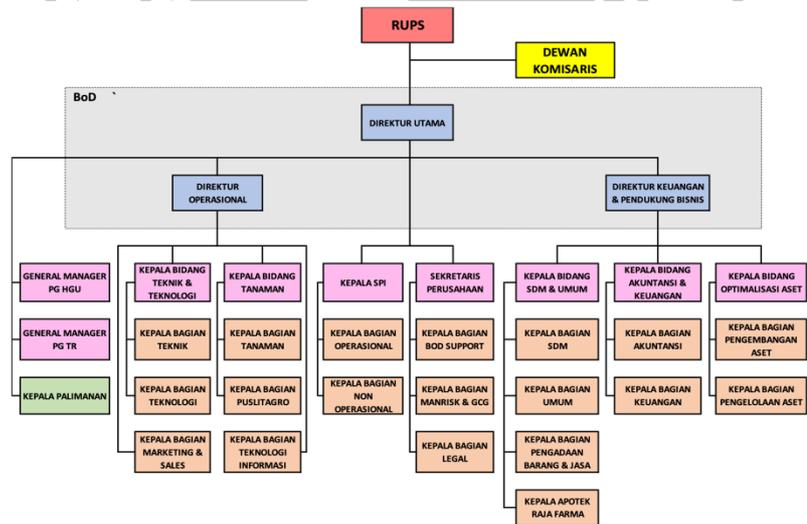
tebu dari lahan hutan dan petani tebu. Ketiga, meningkatkan efisiensi, penggunaan, dan kapasitas pabrik gula. Keempat, dengan menetapkan harga lelang minimum Rp12.500 per kilogram gula untuk semua pabrik gula yang dimiliki oleh BUMN Pangan, BUMN Perkebunan, dan swasta, akan meningkatkan kesejahteraan petani tebu. Kelima, meningkatkan produksi bioetanol dari tebu (Purwanto, 2023).

Dengan melakukan perbaikan pada rantai pasokan gula, *roadmap* ini bertujuan untuk menunjang percepatan swasembada gula. BUMN pangan, PTPN, perusahaan swasta, asosiasi, dan pemerintah daerah bekerja sama dengan petani tebu untuk menjaga keseimbangan rantai pasokan gula sehingga meningkatkan kemitraan, memperluas lahan, dan bekerja sama dengan pemangku kepentingan lainnya. Oleh karena itu, diharapkan ketergantungan pada impor gula akan berkurang (Purwanto, 2023). Dalam mendukung akselerasi swasembada gula nasional, BUMN Pangan mendukung pengoperasian kembali pabrik gula yang sempat tutup dengan tujuan meningkatkan produksi gula serta mewujudkan perkembangan industri gula nasional, sehingga harapan tercapainya swasembada gula nasional dapat terlaksana dengan cepat. Untuk mencapai tujuan tersebut, PT XYZ dituntut untuk dapat menyediakan dan memproduksi gula yang memenuhi kebutuhan gula nasional.

PT XYZ merupakan anak perusahaan dari BUMN pangan yang bergerak di sektor industri gula dengan fokus bisnis utama Gula Kristal Putih (GKP), tetes, etanol, dan spiritus. Selain itu, perusahaan juga melakukan diversifikasi produk untuk memperbanyak portofolio bisnis dengan cara membuka praktik dokter di klinik, menyediakan poliklinik, dan laboratorium klinik. PT XYZ berlokasi di Jawa Barat dengan empat pabrik yang tersebar di wilayah sekitar Cirebon Raya. Pabrik

tersebut akan melakukan proses penggilingan pada pertengahan bulan Mei 2024 di tiga Pabrik Gula (PG) yang telah dikelola oleh PT XYZ dengan target produksi gula dari ketiga pabrik gula tersebut pada musim giling tahun 2024 sebesar 85 ribu ton.

Keberhasilan PT XYZ dalam memproduksi gula sangat bergantung pada sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Untuk memastikan manajemen berjalan lancar, perusahaan perlu memiliki karyawan yang tidak hanya berpengetahuan luas tetapi juga memiliki keterampilan tinggi dan dedikasi yang kuat. Sumber daya manusia bukan hanya sekadar elemen operasional, melainkan juga aset berharga yang menjadi penggerak utama dalam mencapai tujuan dan kesuksesan organisasi. PT XYZ menempatkan kemampuan para karyawannya berdasarkan pada fungsi manajemennya hal ini dapat dilihat pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Struktur Organisasi PT XYZ  
Sumber: Data internal PT XYZ (2022)

Pada struktur diatas, pembagian kerja dilakukan berdasarkan fungsi manajemennya yang terbagi menjadi tiga bagian yaitu direktorat utama, direktorat operasional, dan direktorat keuangan dan pendukung bisnis. Karyawan dikelompokkan sesuai dengan keterampilan dan tugas yang sama ke dalam unit kerja yang spesifik. Pendekatan ini tidak hanya membantu dalam spesialisasi tetapi

juga meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, sedangkan pada formasi karyawan, PT XYZ membagi ke dalam lima unit yaitu unit kantor direksi, PG A, PG B, PG C, dan PG D. Indikator penilaian kinerja PT XYZ dilihat berdasarkan program kerja yang berlandaskan pada Rancangan Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKPA) tahun 2022 yang disusun sesuai dengan pedoman yang ditetapkan dalam Keputusan Menteri Negara BUMN.

Tabel 1.1 Program Kerja Tahun 2022

<b>Bidang</b>	<b>Program Kerja</b>
Teknik dan Teknologi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan aplikasi dengan mekanisme yang terintegrasi dan berkesinambungan untuk semua bisnis proses (ERP siRaja).</li> <li>2. <i>Digital monitoring system</i> (Digimons).</li> <li>3. Peningkatan kapasitas <i>bandwith</i> dan <i>security</i>.</li> <li>4. Otomatisasi proses penerimaan tebu (Tebang Angkut).</li> </ol>
Satuan Pengawasan Internal (SPI)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan peran kegiatan SPI sebagai <i>assurance</i> dan <i>consulting</i>.</li> <li>2. Menyusun pengelolaan SDM.</li> <li>3. Melengkapi elemen praktik professional.</li> <li>4. Sosialisasi, evaluasi, serta pembuktian pelaporan WBS secara konsisten.</li> <li>5. Pemberian penghargaan kepada <i>Wistle Blower</i> yang terbukti.</li> <li>6. Penerapan sanksi sesuai ketentuan dalam PKB.</li> <li>7. PKPT disusun berdasarkan <i>top ten</i> risiko yang sudah dipetakan oleh <i>manrisk</i>.</li> <li>8. Pelaksanaan pemeriksaan didasarkan atas PKPT yang telah disusun.</li> <li>9. Pemantauan pelaksanaan tindaklanjut atas LHP dari <i>Auditee</i>.</li> <li>10. Pemeriksaan khusus atas instruksi Direksi &amp; Dekom berdasarkan urgensi obyek yang diperiksa.</li> <li>11. Sebagai <i>counterpart</i> atas permintaan khusus unit atau bagian terkait termasuk auditor eksternal.</li> <li>12. Melakukan audit investigasi atau khusus atas aktivitas yang terindikasi <i>fraud</i>/kecurangan.</li> <li>13. Melakukan pemeriksaan dan <i>monitoring</i> terkait program khusus yang ditetapkan direksi termasuk memberikan bantuan konsultatif sesuai kebutuhan auditan.</li> <li>14. Mengumpulkan dokumen dan informasi terhadap <i>issue</i> yang berkembang.</li> <li>15. Melakukan pemeriksaan terhadap dokumen-dokumen.</li> <li>16. Mengevaluasi keterkaitan data dengan informasi.</li> </ol>
Sekretaris Perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sosialisasi kebijakan Perusahaan.</li> <li>2. Monitor penerapan kebijakan perusahaan.</li> </ol>

Bidang	Program Kerja
SDM dan Umum	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis beban kerja karyawan DMG &amp; LMG.</li> <li>2. Program <i>agent of change</i> (karyawan <i>off farm, on farm</i> dan <i>supporting</i>).</li> <li>3. SMK karyawan pelaksana berbasis KPI individu.</li> <li>4. Penyusunan <i>Training Need Analysis</i> (TNA).</li> <li>5. Pemetaan kompetensi karyawan (<i>assessment</i>).</li> <li>6. Penyusunan kamus dan matriks kompetensi karyawan pelaksana.</li> <li>7. Kedisiplinan berbasis IT terintegrasi (<i>one gate system</i>).</li> <li>8. Sistem manajemen kinerja karyawan terintegrasi (<i>talent committee</i>).</li> <li>9. Digitalisasi sistem lembur.</li> <li>10. Internalisasi <i>core value</i> AKHLAK.</li> <li>11. Menciptakan <i>corporate culture</i> yang mendukung budaya AKHLAK.</li> <li>12. Penerapan/implementasi <i>Respectful Workplace Policy</i> (RWP).</li> </ol>
Akuntansi dan Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperluas jaringan penjualan produk terutama produk retail baik produk gula, tetes maupun alkohol diluar area Jawa Barat dan DKI Jakarta.</li> <li>2. Menjalin sinergi dengan anak perusahaan di lingkungan BUMN Pangan dalam rangka memperkuat kinerja <i>marketing</i>.</li> <li>3. Melakukan penjualan dengan system lelang <i>e-auction</i> untuk mendapatkan harga terbaik.</li> </ol>
Optimalisasi Aset	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penguasaan, pengamanan dan inventaris fisik aset (pembersihan lahan, pemasangan patok dan plang dll) percepatan penyelesaian permasalahan legalitas aset.</li> <li>2. Perpanjangan sertifikat.</li> <li>3. Pemasaran bersama dalam komersialisasi aset penjualan aset non produktif.</li> <li>4. Sinergi pemanfaatan dan optimalisasi nilai aset tanah dan bangunan aset (kajian pengembangan dan rencana kerja sama, dll).</li> <li>5. Standarisasi tata kelola manajemen aset (penyusunan SOP dengan standarisasi tata kelola manajemen aset).</li> <li>6. Pengelolaan informasi aset terintegrasi (SIMA).</li> <li>7. Pelepasan kepemilikan aset dan penghapus bukuan aset.</li> </ol>

Sumber: Data internal PT XYZ (2022)

Berdasarkan laporan produksi gula PT XYZ tahun 2023, PT XYZ memproduksi gula sebanyak 120 ribu ton yang hanya distribusikan di wilayah Jawa Barat. Jumlah produksi gula perusahaan tersebut masih berada dibawah target kebutuhan pasokan gula di Jawa Barat yaitu 600 ribu ton. *Gap* antara *supply and*

*demand* dari komoditas gula ini disebabkan oleh rendahnya pasokan gula yang dihasilkan oleh PT XYZ dan produktivitas mesin pabrik gula di PG A, PG B, dan PG C sehingga pemenuhan produksi masih perlu ditingkatkan. Selain itu, penurunan target produksi gula dapat disebabkan oleh kinerja karyawan.

Penurunan kinerja karyawan ini disebabkan oleh meningkatnya tuntutan pekerjaan yang tidak diimbangi dengan kompetensi dan kapasitas individu tersebut sehingga tidak tercapainya target yang ditetapkan dan menimbulkan kecemasan dan tekanan pada karyawan dalam mencapai kinerjanya. Contohnya karyawan harus membuat gula sesuai standar dan mencapai tenggat waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Tabel 1.2 Kinerja Karyawan Periode 2022-2023

Predikat	Target	2022	2023
		Realisasi	Realisasi
Baik dan Sangat Baik	100%	92,41%	88,76%
Kurang dan Sangat Kurang	0%	7,59%	11,03%

Sumber: Olahan data internal PT XYZ (2024)

Berdasarkan Tabel 1.2 menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada tahun 2022-2023 mengalami penurunan yaitu 3,65%, pada tahun 2022 kinerja karyawan sebesar 92,41% dan kinerja karyawan tahun 2023 sebesar 88,76%. Hal ini tidak dapat memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan, yaitu 100% sehingga karyawan belum memenuhi standar SMK berbasis KPI individu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Penurunan kinerja karyawan ini disebabkan oleh beberapa faktor operasional. Di bagian pengolahan, khususnya di stasiun masak dan putar, karyawan biasanya hanya mengendalikan satu mesin. Namun, selama masa

produksi, mereka sering kali harus mengendalikan dua atau lebih mesin. Hal serupa terjadi di bagian instalasi, di stasiun gilingan dan putar, di mana karyawan biasanya hanya menggunakan satu mesin, tetapi selama masa produksi mereka harus mengoperasikan dua atau lebih mesin. Selain itu, karyawan terkadang harus menggantikan pekerjaan rekan kerja mereka yang tidak bisa datang bekerja. Di bagian *quality control*, karyawan harus memeriksa kualitas gula setiap jam untuk memastikan gula berkualitas baik. Masalah ini perlu mendapatkan perhatian lebih serius dari manajemen, dengan mengidentifikasi sejauh mana perusahaan memberikan porsi pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi karyawan.

Fenomena kedua yang ditemukan pada PT XYZ adalah keterikatan karyawan mengalami penurunan, dan organisasi harus mengambil tindakan untuk mencari faktor utama yang dapat membantu menghentikan tren negatif tersebut. Dalam rencana dan strategi bisnis tahunan yang dirumuskan oleh manajemen ditentukan target keterikatan karyawan yaitu 97-98%. Berdasarkan hasil survei internal terkait keterikatan karyawan tahun 2022. Data persentase keterikatan karyawan yang dimiliki oleh PT XYZ menunjukkan persentase tertinggi terdapat pada karyawan yang *disengaged* dengan perusahaan dan pekerjaannya yaitu 54% atau sebanyak 257 karyawan. Adapun data keterikatan karyawan ini terdapat pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3 Hasil Survei Keterikatan Karyawan Tahun 2022

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Persentase</b>
<i>Engaged</i>	176	37%
<i>Disengaged</i>	257	54%
<i>Actively Disengaged</i>	43	9%
<b>Total</b>	<b>476</b>	<b>100%</b>

Sumber: Olahan data internal PT XYZ (2022)

Berdasarkan Tabel 1.3 menunjukkan bahwa hasil survei keterikatan karyawan pada PT XYZ tahun 2022 tertinggi adalah karyawan *disengaged* dengan perusahaan dan pekerjaannya yaitu 54% atau sebanyak 257 karyawan. Dilanjutkan dengan karyawan *engaged* dengan perusahaan dan pekerjaannya yaitu 37% atau sebanyak 176 orang dan karyawan *actively disengaged* dengan perusahaan dan pekerjaannya adalah 9% atau sebanyak 43 karyawan. Hal ini disebabkan oleh manajemen belum memfasilitasi akses pelatihan kepada seluruh karyawan secara merata dan umpan balik dari atasan kepada anggotanya mengenai pekerjaan yang telah mereka lakukan jarang dilakukan sehingga belum membantu karyawan dalam mengatasi tantangan dalam pekerjaan mereka dan memengaruhi kinerja karyawan.

Fenomena ketiga berkaitan dengan ketidaksesuaian keterampilan antara kebutuhan industri dan bisnis dengan yang dicapai masing-masing karyawan belum dapat diatasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian SDM PT XYZ pada tanggal 29 Februari 2024, narasumber mengatakan bahwa saat ini perusahaan sedang fokus untuk meningkatkan intensitas pelatihan profesional untuk karyawan di bidang produksi dengan harapan karyawan yang dilatih berperilaku sesuai standar dan solutif dalam melakukan tugasnya pada saat proses produksi berlangsung. Namun, beberapa karyawan yang bekerja di bidang non-produksi merasa adanya perlakuan yang tidak adil terkait intensitas pelatihan yang diberikan perusahaan. Sehingga dukungan organisasi yang diterima karyawan masih belum optimal. Hal tersebut dapat memicu kurangnya karyawan berbakat untuk mengisi posisi-posisi penting ketika kesenjangan muncul. Pernyataan tersebut seharusnya dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk memberikan program pelatihan yang merata bagi semua karyawan yang dapat meningkatkan

pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawan dalam bekerja sehingga menghasilkan kualitas kerja yang baik dan karyawan juga dapat meningkatkan keunggulan kompetitif melalui peningkatan kinerja karyawan.

Menurut Zeidan & Itani (2020), *perceived organizational support* merupakan keyakinan atau pandangan mereka terkait sejauh mana karyawan diperlakukan secara adil dalam lingkungan kerja. Hal ini mencakup seberapa konsisten kebijakan dan prosedur diterapkan, seberapa adil manajemen dalam memperlakukan karyawan, kontribusi dan pencapaian mereka dihargai. Ketika karyawan tidak diperlakukan secara adil dapat berdampak negatif pada kinerja mereka. Mereka kehilangan kepercayaan pada organisasi dan manajemen, pada gilirannya dapat menyebabkan pelepasan diri dari pekerjaan atau menurunkan produktivitas.

Keterikatan karyawan juga termasuk faktor krusial dalam mengoptimalkan potensi individu dalam mencapai kinerja yang baik dan menyelesaikan tugas dengan efisien. Implementasi keterikatan karyawan bertujuan untuk mendorong rasa memiliki dan kepentingan bersama antara semua anggota tim serta kepentingan perusahaan secara menyeluruh. Tingkat keterikatan yang tinggi pada karyawan memiliki dampak positif pada pencapaian tujuan bisnis dan menciptakan hubungan saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan (Azmy, 2022).

Pemimpin perusahaan mempunyai kekuatan untuk menumbuhkan keterikatan karyawan dalam pekerjaannya. Pemimpin yang mengakui pentingnya karyawan dan kontribusi berharga yang mereka berikan kepada organisasi. Pegawai merasa dihormati dan dihargai oleh organisasi karena organisasi mau berinvestasi dalam mengembangkan identitas profesional mereka dalam organisasi dan bekerja

sama dengan tim mereka sehingga menumbuhkan komitmen organisasi. Karyawan yang dihargai tidak hanya peduli dengan identitas profesional mereka sendiri tetapi mereka juga akan lebih kolaboratif, mempertimbangkan peran mereka dalam tim dan memiliki kemauan yang lebih besar untuk melibatkan anggota tim lainnya dalam visi bersama (LaGree et al., 2023).

PT XYZ berharap agar semua karyawan dapat bekerja secara optimal dengan menunjukkan inisiatif dalam kepemimpinan diri seperti penetapan tujuan, penghargaan diri, pemantauan diri, dan desain kerja yang menyenangkan. Untuk meningkatkan performa karyawan, penting bagi atasan untuk memberikan dukungan emosional, menjelaskan peran dengan jelas, memberikan pembinaan, mengakui kerja keras karyawan, memberikan umpan balik yang membangun, memberikan informasi yang relevan dan tepat waktu, serta memperlakukan karyawan secara adil. Karyawan yang merasa didukung oleh perusahaan akan terlibat dalam tugas dan pekerjaan mereka, pada gilirannya meningkatkan kinerja. Dengan demikian, karyawan dapat berkembang dan berkontribusi secara maksimal terhadap kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Demerouti & Bakker, 2023).

Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja yang mencakup tiga dimensi yaitu kinerja tugas, adaptif, dan kontekstual. Kinerja tugas melibatkan kemampuan kognitif, pengetahuan tugas, dan keterampilan teknis untuk menyelesaikan tugas. Kinerja adaptif menunjukkan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja yang dinamis, sedangkan kinerja kontekstual melibatkan perilaku prososial seperti membantu rekan kerja tanpa diminta. Karyawan yang berhasil menunjukkan standar kerja tinggi, kemampuan berbagi pengetahuan, dan keterampilan mengelola perubahan akan menunjukkan kinerja yang baik (Haryanto et al., 2022).

Prestasi kerja menunjukkan keberhasilan karyawan dalam memenuhi standar kinerja yang diharapkan oleh perusahaan. Faktor penting yang memengaruhi kinerja ini adalah keahlian individu dalam menyelesaikan tugas. Keahlian tersebut mencerminkan kemampuan karyawan dalam memenuhi harapan dan tuntutan pekerjaan mereka sebagai individu. Keberhasilan dalam menjalankan tugas berkaitan erat dengan pencapaian yang diraih. Karyawan yang merasa pekerjaannya berdampak positif pada orang lain cenderung lebih bersemangat dan berdedikasi pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Sebaliknya, pekerjaan yang dianggap tidak signifikan dapat menurunkan motivasi karyawan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan perlu memastikan bahwa tugas-tugas yang dilakukan karyawan dianggap penting untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi (López-Cabarcos et al., 2022).

Pelatihan dan pengembangan merupakan komponen yang krusial dalam perusahaan apabila ingin mengoptimalkan serta memperluas nilai dan kapasitas sumber daya manusianya. Ketidakmampuan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan dapat membawa perusahaan pada kegagalan atau menghambat pertumbuhannya. Maka dari itu, perusahaan perlu melihat pelatihan sebagai investasi dalam modal intelektual mencakup keterampilan dasar, keterampilan tingkat lanjut, pemahaman tentang pelanggan atau sistem manufaktur, dan kreativitas yang memotivasi. Pelatihan yang efektif dapat menghemat waktu dan biaya dengan menghasilkan tenaga kerja yang lebih terampil dan efisien. Hal ini juga penting untuk pengembangan karyawan, mengurangi biaya operasional, dan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mencapai misinya. Selain itu, pelatihan membantu memastikan ketersediaan staf yang kompeten secara teknis

dan sosial, serta mendukung pengembangan karir untuk mencapai visi perusahaan (Kalli et al., 2023).

Kebutuhan akan program pelatihan dan pengembangan di PT XYZ muncul ketika terdapat kesenjangan antara kinerja karyawan yang diinginkan oleh perusahaan dengan kinerja aktual karyawan. Sehingga, manajemen perlu mengisi kesenjangan keterampilan tersebut dengan program pelatihan dan pengembangan yang telah disesuaikan dengan profil pekerjaan para karyawannya dan perkembangan dunia bisnis. Menurut Kaliannan et al., (2023), program pelatihan dan pengembangan di perusahaan merupakan strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Pendekatan ini tidak hanya menguntungkan karyawan dengan pengembangan karir yang terencana, tetapi juga berkontribusi pada pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis dengan memanfaatkan bakat karyawannya sebagai aset utama.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh yang beragam terhadap kinerja karyawan. Febriantoro et al. (2018) dan Nurcholis & Budi (2020) menemukan pengaruh positif, sedangkan Alfiana (2020) tidak menemukan pengaruh signifikan. Keterikatan karyawan umumnya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Rohman et al., 2021; Savitri et al., 2023; Suherman et al., 2023), meskipun Joushan et al. (2015) tidak menemukan pengaruh signifikan. Pelatihan dan pengembangan juga mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Tondang, 2023). Selain itu, keterikatan karyawan berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan

(Yusuf et al., 2023) serta antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan (Sannagy & Hassan, 2023).

Berdasarkan *fenomena gap* dan *research gap*, telah ditemukan beberapa penelitian tentang kinerja di pabrik gula. Namun karena belum banyak penelitian tentang kinerja karyawan pada pabrik gula di Indonesia khususnya di wilayah Cirebon. Oleh karena itu, penelitian mengenai berbagai faktor yang memengaruhi kinerja perlu dilakukan. Model penelitian merupakan adaptasi dari beberapa model penelitian sebelumnya terkait persepsi dukungan organisasi, pelatihan dan pengembangan, keterlibatan karyawan, dan kinerja karyawan.

## 1.2. Pertanyaan Penelitian

Dari pemaparan latar belakang mengenai variabel pada model penelitian dapat terlihat keterkaitannya dengan fenomena masalah penelitian. Selanjutnya dapat dirumuskan pertanyaan penelitian meliputi:

- 1) Apakah *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*?
- 2) Apakah *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*?
- 3) Apakah *training and development* memiliki pengaruh positif terhadap *perceived organizational support*?
- 4) Apakah *training and development* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*?
- 5) Apakah *employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*?

- 6) Apakah *training and development* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*?
- 7) Apakah *perceived organizational support* memiliki hubungan positif terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*?
- 8) Apakah *training and development* memiliki hubungan positif terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai penjelasan dari pertanyaan penelitian, dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Menguji dan menganalisis pengaruh positif *perceived organizational support* terhadap *employee performance*.
- 2) Menguji dan menganalisis pengaruh positif *perceived organizational support* terhadap *employee engagement*.
- 3) Menguji dan menganalisis pengaruh positif *training and development* terhadap *perceived organizational support*.
- 4) Menguji dan menganalisis pengaruh positif *training and development* terhadap *employee engagement*.
- 5) Menguji dan menganalisis pengaruh positif *employee engagement* terhadap *employee performance*.
- 6) Menguji dan menganalisis pengaruh positif *training and development* terhadap *employee performance*.
- 7) Menguji dan menganalisis pengaruh mediasi *employee engagement* pada pengaruh positif dari *perceived organizational support* terhadap *employee performance*.

- 8) Menguji dan menganalisis pengaruh mediasi *employee engagement* pada pengaruh positif dari *training and development* terhadap *employee performance*.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah andil dalam memberikan kontribusi ilmu pada studi *human capital management* dan kinerja karyawan, terutama terkait dengan persepsi dukungan organisasi, pelatihan dan pengembangan, serta keterlibatan karyawan di pabrik gula. Diharapkan hasil penelitian dapat digunakan sebagai referensi pengembangan teori-teori yang sudah ada bagi peneliti selanjutnya. Penelitian ini bermanfaat bagi individu dan organisasi, khususnya PT XYZ, dalam mengelola SDM. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan saran untuk meningkatkan kinerja karyawan di pabrik gula, sehingga membantu perusahaan mencapai tujuannya.

#### **1.5. Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini mencakup 3 (tiga) variabel bebas diantaranya *perceived organizational support*, *training and development*, dan *employee engagement*. Ada 1 (satu) variabel mediasi yaitu *employee engagement*, dan 1 (satu) variabel terikat yaitu *employee performance*. Subyek penelitian meliputi karyawan yang bekerja di PT XYZ.

#### **1.6. Sistematika Penelitian**

Penelitian ini dirancang dengan sistematika yang terdiri 5 (lima) bab utama. Masing-masing bab terbagi menjadi beberapa sub-bab yang berkaitan, memberikan

kerangka kerja yang komprehensif untuk penelitian ini. Berikut adalah uraian detail dari setiap bab.

## BAB I: PENDAHULUAN

Bab I memaparkan latar belakang permasalahan yang menjadi pokok perhatian penelitian dengan memaparkan fenomena yang terjadi di lapangan dan identifikasi variabel yang akan diteliti. Selain itu, masalah penelitian disusun dalam bentuk pertanyaan, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup dan sistematika penelitian.

## BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab II memaparkan dasar teoritis penelitian yang berkaitan dengan teori pertukaran sosial, manajemen sumber daya manusia dan variabel penelitian. Selanjutnya adalah pengembangan hipotesis penelitian dan kerangka konseptual penelitian.

## BAB III: METODE PENELITIAN

BAB III memaparkan mengenai paradigma, jenis dan desain penelitian, objek dan subjek penelitian, unit analisis dan pengukuran konstruk. Dilanjutkan dengan penjelasan terkait sumber serta teknik pengumpulan data, teknik penyusunan kuesioner, desain dan penentuan jumlah sampel serta teknik analisis data.

## BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab IV terdiri dari data yang diperoleh dari kuesioner, penguraian tahapan dan hasil analisis. Langkah pertama dengan penjabaran profil responden secara demografis, analisis deskriptif variabel penelitian. Diakhiri dengan analisis data.

## BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan diperoleh dari hasil analisis deskriptif dan IPMA. Dilanjutkan dengan keterbatasan penelitian dan saran yang dapat menjadi masukan dan perbaikan dalam penelitian selanjutnya di masa mendatang.

