

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan unsur penting dalam keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tidak ada perusahaan yang dapat berjalan dengan baik tanpa adanya peran sumber daya manusia didalamnya. Oleh karena itu perusahaan diharapkan mampu melakukan pengembangan karyawan demi meraih kinerja karyawan yang maksimal. Untuk mendapatkan kinerja yang tinggi dalam diri karyawan, perusahaan berupaya untuk mendorong para karyawan agar selalu bekerja dengan produktif sesuai dengan target maupun tujuan perusahaan (Kirana et al., 2022)

PT SIER merupakan perusahaan BUMN yang berjalan dalam pengelola kawasan industri terbesar se Jawa Timur. Berdiri sejak 1974, saat ini PT SIER sudah memiliki lebih dari 250 karyawan untuk menyokong bisnis utama maupun penunjang di PT SIER. Kementerian Perindustrian Indonesia saat ini terus mendorong kawasan industri di Indonesia untuk mengambil langkah progresif untuk mendorong pertumbuhan ekonomi di Indonesia (Kemenperin, 2023). Kawasan industri juga dituntut untuk mengusung konsep *smart-eco industrial* agar mendukung pengembangan kawasan industri yang berkelanjutan dengan memperhatikan lingkungan.

Dalam melaksanakan tujuan perusahaan melalui eksekusi strategi perusahaan, PT SIER membutuhkan sumber daya manusia yang mendukung. Keberhasilan sebuah perusahaan untuk menjalankan strategi perusahaan tidak luput dari seberapa besar kualitas kinerja dari setiap individu perusahaan. Apabila seluruh karyawan mulai dari tingkat *top manager* hingga *entry level* dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Menurut Putra et al. (2023) Kinerja melambangkan suatu kemampuan yang harus dan selalu dimiliki oleh setiap tenaga kerja dalam menuntaskan tanggung jawab maupun kewajiban yang diberikan oleh perusahaan.

Pada kondisi saat ini, karyawan PT SIER mengalami penurunan kinerja pada beberapa divisi. Sedangkan divisi lain yang tidak mengalami penurunan, divisi tersebut mengalami penurunan dan kenaikan kinerja pada setiap tahunnya. PT SIER

menggunakan metode *Key Performance Indikator* (KPI) untuk menilai kinerja karyawan secara individu, KPI karyawan dinilai oleh tim KPI yang ada pada beberapa divisi. Tim KPI tersebut menilai kinerja karyawan pada divisi lainnya, sehingga meminimalisir kecurangan penilaian. Akumulasi penilaian karyawan selanjutnya diakumulasikan pada KPI divisi dan menghasilkan data sebagai berikut.

Tabel 1.1 KPI PT SIER TAHUN 2021-2023

| KPI Divisi Tahun 2021 | | | | KPI Divisi Tahun 2022 | | | | KPI Divisi Tahun 2023 | | | |
|-----------------------|--------|--------|-------|-----------------------|--------|--------|-------|-----------------------|--------|--------|-------|
| No | Divisi | KPI | Grade | No | Divisi | KPI | Grade | No | Divisi | KPI | Grade |
| 1 | PSR | 110.00 | A+ | 1 | PSR | 102.50 | A+ | 1 | PSR | 101.12 | A+ |
| 2 | LOG | 110.00 | A+ | 2 | LOG | 101.64 | A+ | 2 | LOG | 100.97 | A+ |
| 3 | KSR | 110.00 | A+ | 3 | KSR | 97.88 | A+ | 3 | KSR | 101.56 | A+ |
| 4 | PMB | 110.00 | A+ | 4 | PMB | 100.61 | A+ | 4 | PMB | 97.78 | A |
| 5 | JSP | 102.25 | A+ | 5 | JSP | 98.33 | A+ | 5 | JSP | 101.55 | A+ |
| 6 | KEU | 102.13 | A+ | 6 | KEU | 100.90 | A+ | 6 | KEU | 100.66 | A+ |
| 7 | UMP | 101.91 | A+ | 7 | UMP | 100.50 | A+ | 7 | UMP | 101.31 | A+ |
| 8 | SKP | 100 | A | 8 | SKP | 99.19 | A | 8 | SKP | 101.16 | A+ |
| 9 | HKM | 100 | A | 9 | HKM | 100.00 | A | 9 | HKM | 100.44 | A+ |
| 10 | SPI | 95.83 | A | 10 | SPI | 100.80 | A | 10 | SPI | 101.06 | A+ |
| 11 | SDM | 92.84 | A | 11 | SDM | 93.08 | A | 11 | SDM | 104.28 | A+ |
| 12 | KPR | 81 | B | 12 | KPR | 86.89 | B | 12 | KPR | 96.94 | A |

Pada data KPI diatas, terdapat empat divisi yang mengalami tren penurunan, empat divisi mengalami peningkatan, dan empat divisi mengalami tren fluktuatif atau kenaikan serta penurunan pada tahun berikutnya, Seperti yang ada pada data diatas, bahwa kinerja Divisi Pemasaran (PSR), Logistik (LOG), Pengembangan (PMB), dan Keuangan (KEU) menunjukkan tren kinerja yang menurun pada tiga tahun terakhir. Penurunan yang signifikan ditunjukkan pada Divisi Pengembangan, dimana pada tahun 2021 PMB mencapai nilai sebesar 110.00%, pada tahun 2022 PMB mengalami tren penurunan yang signifikan dengan mencapai nilai 100,61%, dan pada tahun 2023 Divisi Pengembangan kembali mengalami penurunan sehingga mencapai nilai 97,78%. Penurunan kinerja ini juga dialami oleh Divisi PSR, LOG, dan KEU.

Terdapat empat divisi yang mengalami kenaikan dan penurunan kinerja pada rentang waktu tahun 2021-2023. Keempat divisi tersebut adalah Divisi Jasa

Penunjang (JSP), Umum dan Pengadaan (UMP), Sekretaris Perusahaan (SKP), dan Kawasan SIER (KSR). Divisi KSR menunjukkan nilai sempurna pada tahun 2021 dengan nilai 110,00%. Namun pada tahun berikutnya KSR mengalami penurunan sebesar 12.12% dengan mencapai nilai 97,88%. Tahun 2023 KSR meningkatkan kinerjanya namun masih belum dapat mencapai nilai yang sama pada tahun 2021 dengan mendapatkan angka 101,56%.

Sedangkan Divisi Kawasan PIER selama tiga tahun belum dapat mencapai target kinerja. Divisi Kawasan PIER pada tahun 2021 mencapai nilai 81%, pada tahun 2022 mencapai nilai 86.89% dan pada tahun 2023 mencapai nilai 96.94%. Empat dari dua belas divisi yang ada di PT SIER menunjukkan penurunan kinerja yang signifikan, sedangkan empat divisi yang lain juga mengalami penurunan meskipun pada tahun 2022 mengalami kenaikan meskipun tidak signifikan. Sehingga sesuai fenomena yang sudah dipaparkan, secara garis besar beberapa divisi pada PT SIER mengalami penurunan kinerja yang cukup signifikan. Hal ini dapat berpengaruh pada produktivitas perusahaan. Hal ini akan menunjukkan turunnya performa karyawan PT SIER dan berdampak tujuan maupun strategi perusahaan dapat terganggu.

Menurut Kasmir (2016) kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor antara lain merupakan kemampuan dan keahlian, pengetahuan, kepribadian, motivasi kerja, budaya organisasi, hingga lingkungan kerja. Terus mengembangkan dan mempertahankan kinerja karyawan merupakan salah satu tantangan manajemen sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. Sumber daya manusia yang dapat memberikan keunggulan kompetitif pada perusahaannya merupakan kunci keberhasilan setiap manajemen sumber daya manusia pada sebuah perusahaan.

Gibson et al. (1987) berpendapat bahwa terdapat tiga faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu faktor individu, faktor psikologis dan faktor organisasi. *Self-efficacy* dan budaya organisasi turut andil dalam melatar belakangi terjadinya performa karyawan yang baik didalam perusahaan. Karyawan yang memiliki *self efficacy* yang baik akan mengerahkan seluruh perhatian dan upaya yang dimiliki untuk menjalani tuntutan situasi dan terpacu untuk melakukan

upaya yang lebih besar lagi meskipun terdapat hambatan (Bandura, 1982). Dengan kondisi *self efficacy* yang kuat, dengan sendirinya karyawan akan menyelesaikan tugas yang diberikan dengan optimal, yang pada akhirnya menghasilkan hasil kerja atau kinerja yang baik dan mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Self efficacy muncul dengan sendirinya dari dalam diri karyawan, perusahaan dituntut untuk mendorong karyawan dalam menimbulkan *self efficacy* pada diri karyawan. Kondisi saat ini, karyawan PT SIER merupakan karyawan yang sudah berada didalam naungan perusahaan BUMN. Sering kali perasaan bangga muncul dalam diri karyawan, sehingga perasaan bangga dan menutup timbulnya *self efficacy* dalam diri karyawan. Karyawan kerap kali mengerjakan tugas yang diberikan hanya dengan tujuan agar tugas dan tanggung jawab yang diberikan akan selesai. Kurangnya perasaan *self efficacy* ini dikhawatirkan akan memiliki dampak yang kurang baik di masa yang akan datang, karyawan tidak mampu mengerjakan tugas yang diberikan apabila terdapat hambatan yang datang akan mengganggu berjalannya perusahaan dengan semestinya.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Kepala Departemen Strategis SDM, mayoritas karyawan PT SIER masih belum dapat melaksanakan tugas secara optimal berdasarkan tingkat kesulitan, pengalaman, dan konsistensi dalam penyelesaian tugas. Sebagai contoh, apabila tugas yang diberikan belum pernah dikerjakan oleh karyawan tersebut, maka pekerjaan yang dihasilkan belum dapat optimal. Bahkan beberapa kali hasil dari tugas yang diberikan tidak sesuai dengan harapan pimpinan. Hal tersebut terjadi, dikarenakan tugas yang diberikan tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki karyawan, sehingga, karyawan merasa sangat kesulitan dengan tugas tersebut.

Kurangnya keyakinan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya ini akan berdampak pada tujuan maupun strategi perusahaan. Perusahaan mengharapkan apabila karyawan sudah diterima dan bekerja, dapat mengerjakan secara optimal apapun tugas yang diberikan. Menurut penilaian Kepala Departemen Strategis SDM, tugas yang diberikan kepada seluruh karyawan telah disesuaikan dengan penempatan kerja serta latar belakang pendidikan karyawan. Maka dari itu besar

harapan perusahaan agar keyakinan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya dapat mencapai hasil optimal.

Tabel 1.2 PRA SURVEI SELF EFFICACY

| Pertanyaan Pra Survei | Jawaban | |
|---|---------|-------|
| | Ya | Tidak |
| Dalam kesulitan tugas yang diberikan, saya yakin dapat mengerjakan tugas yang saya kerjakan | 8 | 12 |
| Dengan pengalaman yang saya miliki, saya yakin dapat mengerjakan tugas yang saya kerjakan. | 9 | 11 |

Pra-survei secara langsung dilaksanakan kepada 20 karyawan PT SIER untuk mencari tahu fenomena *self efficacy* yang terjadi pada karyawan PT SIER. Karyawan diberikan pernyataan yang menggambarkan *self efficacy*, karyawan dapat menjawab menggunakan jawaban ya atau tidak sesuai dengan kondisi karyawan tersebut. Pada pernyataan mengenai *magnitude* “Dalam kesulitan tugas yang diberikan, saya yakin mengerjakan tugas yang saya kerjakan” 12 dari 20 karyawan memberikan jawaban tidak jika mereka dapat mengerjakan tugas apabila dirasa sulit dan diluar kemampuan mereka. Sedangkan pada pernyataan mengenai *generality* “Dengan pengalaman yang saya miliki, saya yakin mengerjakan tugas yang saya kerjakan” 11 dari 20 karyawan memberikan jawaban tidak yang berarti mereka tidak dapat mengerjakan tugas tersebut apabila tidak memiliki pengalaman yang relevan dengan tugas tersebut.

Berdasarkan pra-survei, dapat disimpulkan bahwa secara garis besar karyawan belum memiliki *self efficacy* yang baik. Karyawan PT SIER kerap kali belum dapat mengerjakan tugas apabila karyawan merasa sulit, tidak memiliki pengalaman yang relevan, dan tidak merasa konsisten. Hal ini akan berpengaruh dalam kinerja karyawan secara keseluruhan. Divisi Sumber Daya Manusia berusaha meningkatkan perilaku *self efficacy* karyawannya dengan mengadakan pelatihan dan pengembangan berkala untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Hal ini akan mendukung karyawan dalam menghadapi tantangan baru yang mungkin saja akan dihadapi oleh karyawan. Dengan pelatihan dan pengembangan, keyakinan karyawan akan semakin kuat.

Cummings & Worley (2015) menjelaskan jika, budaya organisasi menjadi dasar bagi penentuan strategi, tujuan, dan arah suatu organisasi. Cara karyawan berperilaku, berkomunikasi, berinteraksi, serta cara pandang pekerjaan sehari-hari, didasarkan pada nilai-nilai yang dianut dalam budaya organisasi. Meskipun budaya organisasi memberikan dampak positif dan negatif kepada suatu perusahaan, nilai-nilai budaya organisasi yang mengarah ke arah positif yang ditanamkan pada karyawan akan mendorong semangat kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

PT SIER merupakan perusahaan BUMN yang menjalankan bisnisnya pada pengembangan dan pengelolaan kawasan industri. Sehingga budaya organisasi yang saat ini digunakan dan sebagai landasan di PT SIER adalah AKHLAK. AKHLAK merupakan akronim dari kumpulan nilai-nilai yaitu Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Beberapa kebijakan maupun panduan dalam menjalankan nilai budaya organisasi ini sudah diterapkan oleh divisi sumber daya manusia PT SIER. Budaya organisasi AKHLAK ini merupakan kebijakan yang ditentukan oleh pemerintahan pusat dalam hal ini Kementerian BUMN.

Tabel 1. 3 PRA SURVEI BUDAYA ORGANISASI

| Pertanyaan Pra Survei | Jawaban | |
|--|---------|-------|
| | Ya | Tidak |
| AKHLAK mampu mendorong saya berinovasi dalam mengambil risiko demi mencapai tujuan organisasi. | 7 | 13 |
| Tujuan perusahaan yang tercapai merupakan pekerjaan individu karyawan. | 5 | 15 |

Pra-survei mengenai budaya organisasi dilakukan kepada 20 karyawan PT SIER. Karyawan diberikan pernyataan sesuai dengan indikator budaya organisasi. Pada pernyataan “AKHLAK mampu mendorong saya dalam berinovasi dan mengambil risiko demi mencapai tujuan organisasi” 13 dari 20 karyawan belum merasa budaya organisasi yang ada pada PT SIER belum dapat mendorong karyawan dalam berinovasi dan berani mengambil risiko. Sedangkan pernyataan mengenai “Perusahaan telah menetapkan hasil yang harus dicapai pada masing-

masing pekerjaan” 12 dari 20 karyawan tidak merasa apabila perusahaan menetapkan hasil dari seluruh tugas yang diberikan.

Dari hasil Pra-survei yang sudah dijelaskan, secara garis besar budaya organisasi belum tertanam pada diri karyawan. Dengan kata lain bahwa budaya organisasi belum menjadi pedoman karyawan dalam mengerjakan tugas sehari-harinya di kantor. Beberapa karyawan PT SIER masih menganggap sebelah mata mengenai budaya organisasi yang terhitung baru ini. Sehingga nilai-nilai budaya organisasi yang seharusnya dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan belum dapat dilihat hasilnya secara optimal. Komitmen dan arah gerak perusahaan akan lebih terarah apabila tiap komponen atau individu dalam sebuah perusahaan memiliki pandangan dan landasan budaya organisasi yang baik dan jelas.

Berdasarkan Surat Edaran Kementerian BUMN No. SE-7/MBU/07/2020 tentang Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara yang ditetapkan oleh Menteri BUMN, seluruh sumber daya manusia di lingkungan BUMN, anak perusahaan, serta perusahaan afiliasi terkonsolidasi BUMN wajib menerapkan serta mengimplementasikan nilai-nilai utama atau *core values* yang ditetapkan. Adanya surat edaran tersebut, Unit Budaya dan Keterikatan Karyawan pada Divisi Sumber Daya Manusia membuat buku pedoman dengan judul *Culture Playbook* yang berisi panduan mengenai implementasi AKHLAK PT SIER, panduan perilaku AKHLAK, dan ditutup dengan Komitmen Insan SIER.

Roadmap aktivasi budaya yang dimiliki oleh PT SIER memiliki durasi waktu yang cukup panjang. Dibutuhkan hingga empat tahun agar seluruh karyawan PT SIER dapat memiliki kinerja yang tinggi berlandaskan dengan budaya AKHLAK. Namun, hambatan yang disampaikan oleh Unit Budaya Organisasi dan Keterikatan Karyawan yang saat ini terjadi adalah kurangnya perkembangan dalam tahap penguatan pondasi budaya. Sehingga, penyelarasan budaya AKHLAK dengan perilaku kerja sehari-hari belum dapat mendorong perilaku karyawan untuk berkinerja tinggi.

Kondisi yang ada saat ini yang ada pada PT SIER, karyawan tidak hanya bekerja sesuai apa dengan deskripsi pekerjaan yang formal. Hal ini dijelaskan oleh kepala departemen pada Divisi Sumber Daya Manusia. Tidak menutup kemungkinan

bahwa karyawan akan bekerja diluar deskripsi pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. *Organizational citizenship behaviour* menurut Williams & Anderson (1991) merupakan perilaku yang memberikan manfaat langsung bagi individu atau karyawan namun secara tidak langsung memberikan kontribusi pada organisasinya atau dalam hal ini perusahaan pada (Podsakoff et al., 2000).

Tabel 1.4 PRA SURVEI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR

| Pertanyaan Pra Survei | Jawaban | |
|---|---------|-------|
| | YA | TIDAK |
| Saya selalu bersikap professional untuk mencegah timbulnya masalah dalam pekerjaan. | 7 | 13 |
| Saya selalu berusaha untuk melampaui target yang diberikan oleh organisasi. | 3 | 17 |

Pra-survei mengenai *organizational citizenship behaviour* yang memuat mengenai pertanyaan yang menggambarkan OCB disebarkan untuk 20 karyawan PT SIER. Hasil pra-survei yang sudah dilakukan, pernyataan pertama yakni, “Saya selalu bersikap professional untuk mencegah timbulnya masalah dalam pekerjaan”, 13 dari 20 karyawan juga memberikan jawaban tidak. Sedangkan pertanyaan selanjutnya yakni “Saya selalu berusaha untuk melampaui target yang diberikan oleh organisasi” 17 dari 20 karyawan merasa mereka tidak berusaha untuk melampaui target yang diberikan. Respon tersebut membuktikan bahwa kesadaran diri karyawan dalam memenuhi administrasi yang diberikan oleh perusahaan masih kurang baik. Meskipun tugas administrasi karyawan yang sejatinya adalah pekerjaan utama dari Divisi Sumber Daya Manusia, namun karyawan diharapkan mampu mentaati prosedur administrasi untuk kebutuhan administratifnya dalam urusan pekerjaannya.

Seiring berjalannya waktu, peran OCB sangat dibutuhkan oleh perusahaan demi keberhasilan strategi perusahaan, untuk meningkatkan OCB yang baik, perusahaan memberikan beberapa pelatihan dan pengembangan agar kesadaran karyawan dapat meningkat. Serta pada nilai budaya organisasi, terdapat korelasi dengan OCB pada nilai loyal dan harmonis. Divisi sumber daya manusia PT SIER berharap OCB yang baik dapat dimiliki oleh seluruh karyawan, mengingat pekerjaan diluar deskripsi pekerjaan pada karyawan sesekali pasti akan dilakukan oleh karyawan tersebut.

Karyawan dapat mengerjakan tugas diluar tanggung jawabnya sering terjadi dikarenakan kebutuhan oleh divisi lain yang membutuhkan kolaborasi. Sebagai contoh, beberapa karyawan ditugaskan untuk menjadi panitia untuk berbagai acara perusahaan. Meskipun beberapa karyawan merasa keberatan apabila mengerjakan tugas diluar dari tanggung jawabnya, dalam keadaan terpaksa karyawan akan tetap menyelesaikan tugas tersebut. Hal ini dikarenakan karyawan sadar akan pentingnya mengerjakan tugas lain atau membantu pekerjaan dari rekan kerjanya yang akan membantu produktivitas perusahaan. Tidak dapat dipungkiri kinerja utama karyawan yang mengerjakan tugas diluar tanggung jawabnya akan berdampak.

Berdasarkan latar permasalahan penelitian diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti topik dengan judul “**Pengaruh *Self-Efficacy* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behaviour* Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT SIER**”.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah *self efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT SIER?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT SIER?
3. Apakah *organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif dalam memediasi *self efficacy* terhadap kinerja karyawan di PT SIER?
4. Apakah *organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif dalam memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT SIER?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mencapai tujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pada karyawan PT SIER.
2. Mengetahui budaya organisasi terhadap kinerja pada karyawan PT SIER.
3. Mengetahui pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel intervening pada karyawan PT SIER.

4. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel intervening pada karyawan PT SIER.

1.4. Manfaat Penelitian

Berikut adalah beberapa manfaat dari segi teoritis dan juga praktis yang dihasilkan dari penelitian ini:

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memberikan kontribusi terhadap pengetahuan akademis dalam dunia sumber daya manusia khususnya *organizational development*. Serta menyediakan landasan untuk penelitian lebih lanjut terkait da hubungan variabel *self efficacy*, budaya organisasi, kinerja karyawan dan *organizational citizenship behaviour*.

2. Manfaat Manajerial

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan baru bagi praktisi sumber daya manusia dengan memberikan wawasan baru mengenai hubungan antara *self efficacy* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang diintervensi oleh *organizational citizenship behaviour* pada karyawan dengan tuntutan kerja yang tinggi. Serta dapat memperkuat pemahaman praktisi mengenai nilai-nilai yang mendukung untuk karyawan memiliki inisiatif untuk berkontribusi demi kemajuan perusahaan.