



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Industri manufaktur nasional menunjukkan kinerja yang semakin agresif, dengan upayanya melakukan peningkatan pada ekspansi dan penyerapan tenaga kerja. Pencapaian ini didukung dari peran pemerintah dalam menciptakan iklim investasi yang kondusif serta memberikan kemudahan berbisnis kepada pelaku usaha di Indonesia (Kemenperin, 2018).

Menurut Menteri Perindustrian Airlangga Hartarto optimistis pertumbuhan industri manufaktur dapat mencapai 5 persen pada tahun 2019. Hal itu bisa dicapai jika insentif fiskal diterapkan dan dimanfaatkan oleh pelaku industri dalam negeri. Airlangga Hartanto mengatakan, pemerintah terus berupaya memformulasikan skema insentif fiskal yang lebih menarik sesuai kebutuhan pelaku usaha saat ini. Fasilitas perpajakan dinilai mampu meningkatkan investasi sekaligus memacu pertumbuhan di sektor industri manufaktur (Komalasari, 2018).

Berdasarkan laporan indeks manajer pembelian (*Purchasing Manager Index/PMI*) yang dirilis Nikkei dan Markit, PMI manufaktur Indonesia naik dari 49,9 pada bulan Januari menjadi di posisi 51,4 pada Februari 2018. PMI di atas 50 ini kembali diraih, setelah sebelumnya pada Desember 2017 dan Januari 2018 berada di bawah titik netral tersebut (Kemenperin, 2018).

PMI di atas 50 menandakan manufaktur tengah ekspansif. Bahkan, capaian PMI manufaktur Indonesia di bulan Februari 2018 juga memperlihatkan posisi

tertinggi pada kondisi operasional sejak bulan Juni 2016 atau 20 bulan yang lalu (Kemenperin, 2018).

Namun data bulan September 2018 menunjukkan bahwa *sector* manufaktur Indonesia kehilangan momentum pertumbuhan, dengan perusahaan menunjukkan kenaikan lambat pada *output*, bisnis baru dan ketenagakerjaan. Pada saat yang sama, melemahnya nilai tukar rupiah terhadap dolar AS menyebabkan kenaikan tajam pada biaya input rata-rata. Kemudian, perusahaan menaikkan biaya *output* mereka secara solid. *Headline Purchasing Managers' Index*<sup>TM</sup> (PMI<sup>TM</sup>) Manufaktur Indonesia dari Nikkei yang disesuaikan secara berkala turun dari posisi tertinggi selama 26 bulan pada bulan Agustus yaitu 51,9 ke 50,7 pada bulan September. Hal ini mengarah hanya pada perbaikan marginal pada kondisi manufaktur di seluruh Indonesia (Markit Economics, 2018)



Sumber : Markit Economics, 2018

**Gambar 1.1 PMI Manufaktur Indonesia Oktober 2018 Menurut Nikkei**

Menurut Trading Economics (2018) PMI Manufaktur Indonesia pada bulan November 2018 mengalami penurunan dari bulan sebelumnya. Pada bulan Oktober 2018 yaitu 50,50 ke 50,40 di bulan November 2018. PMI Manufaktur tertinggi selama tahun 2018 yaitu 51,90 yang terjadi pada bulan Agustus 2018 dan PMI Manufaktur terendah selama tahun 2018 yaitu 49,30 yang terjadi pada bulan Januari 2018.



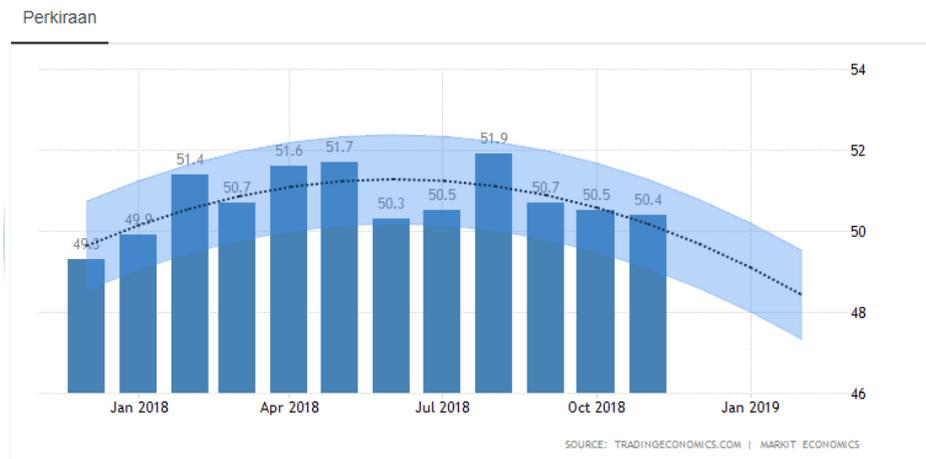
Sumber : Trading Economics, 2018

**Gambar 1.2 Grafik PMI Manufaktur Indonesia November 2018 Menurut Trading Economics**

UMN

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA

Menurut Trading Economics (2018) perkiraan PMI Manufaktur Indonesia akan menurun di bulan Desember dan di bulan Januari 2019.



Sumber : Trading Economics, 2018

**Gambar 1.3 Perkiraan PMI Manufaktur Indonesia**

Sementara itu jumlah pesanan naik selama delapan bulan berturut-turut selama bulan September. Namun demikian, tingkat ekspansi menurun hingga paling lambat dalam tiga bulan dan tergolong marginal. Data pendukung menunjukkan bahwa melemahnya permintaan asing menjadi penyebab penurunan penjualan secara keseluruhan, karena bisnis ekspor baru terus menurun di akhir kuartal ketiga. Menggambarkan persyaratan produksi yang lebih besar, perusahaan-perusahaan Indonesia menaikkan tingkat penyusunan staf selama bulan September. Akan tetapi, kenaikan pertumbuhan lapangan kerja hanya pada kisaran kecil (Markit Economics, 2018).

Menurut Airlangga Hartanto (2018), pertumbuhan manufaktur berada di atas rata-rata pertumbuhan ekonomi Indonesia. Selama ini industri manufaktur berperan penting menjadi tulang punggung perekonomian nasional, karena memberi efek yang luas bagi peningkatan nilai tambah, penyerapan tenaga kerja, penambahan pajak dan cukai, serta penerimaan devisa dari ekspor (Komalasari, 2018).

Menteri Perindustrian Airlangga Hartanto mengungkapkan, pihaknya akan terus mendorong industri manufaktur dalam negeri untuk berinovasi sehingga mampu bersaing di kancah global. Sejalan dengan itu, dalam jangka menengah, Kemenperin sedang menyiapkan SDM industri yang kompeten melalui program pendidikan yang *link and match* antara sekolah menengah kejuruan dan industri. Salah satu industri yang mendukung industri manufaktur adalah industri baja (Gaikindo, 2018).

Menteri Perindustrian Airlangga Hartanto memproyeksikan subsektor yang akan memacu pertumbuhan manufaktur nasional di tahun 2018, yaitu industri baja dan otomotif, elektronika, kimia, farmasi, serta makanan dan minuman (Kemenperin, 2018)

Industri baja diyakini merupakan dasar bagi industrialisasi suatu negara dan bertindak sebagai pendorong perekonomian. Dengan industri baja, maka akan tersedia pasokan bahan baku, utilisasi serta energi pada industri hulu. Baja dapat digunakan pada hampir seluruh sektor industri seperti manufaktur, konstruksi dan pertahanan (Economy Okezone, 2017).

Kementerian Perindustrian menargetkan produksi baja nasional mencapai 17 juta ton pada 2019. Harjanto, Direktur Jenderal Industri Logam, Mesin, Alat Transportasi, dan Elektronika (ILMATE) Kementerian Perindustrian menuturkan pihaknya berharap peningkatan kapasitas baja berasal dari tiga kelompok besar produsen. Total 17 juta ton meliputi produk hulu ke hilir (Fernando, 2018).

Saat ini berdasarkan data Kemenperin, kebutuhan baja nasional diperkirakan mencapai 14 juta ton per tahun. Dari jumlah ini 9 juta ton telah diproduksi di dalam negeri. Terdapat 5 juta ton produksi yang dipenuhi melalui impor. Rata-rata produk yang diimpor merupakan jenis baja yang tidak diproduksi di dalam negeri. Menurut Harjanto (2018) Sebagai industri hulu yang strategis, sektor baja dapat berperan besar menjadi penyuplai dan penggerak pertumbuhan perekonomian (Fernando, 2018).

BUMN menurut Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. BUMN dapat juga bisa berupa perusahaan nirlaba yang bertujuan untuk menyediakan barang atau jasa bagi masyarakat. Sejak tahun 2001 seluruh BUMN dikoordinasikan pengelolaannya oleh Kementerian BUMN, yang dipimpin oleh seorang Menteri BUMN. Perlu diketahui bahwa BUMN menjadi aset penting bagi negara Indonesia, karena penghasilan dari bisnis ini akan masuk ke dalam kas negara dan digunakan untuk membayar utang negara, membayar administrasi, dan kelengkapan ketika melakukan ekspor dan impor atau kerja sama Internasional dengan negara lain (Amalia, 2017).

Rini Soemarno selaku menteri BUMN mengatakan bahwa ke depannya BUMN harus terus bersinergi untuk melayani masyarakat Indonesia dengan lebih baik lagi. Rini juga berharap terjadi peningkatan kinerja dari semua pihak yang berefek pada kesejahteraan pegawai-pegawai Kementerian BUMN yang dinilai memerlukannya. Beliau juga mengatakan bahwa aset utama dari sebuah perusahaan adalah *human resource*-nya yang handal. Maka, BUMN harus bisa meningkatkan usahanya, dan di saat bersamaan menjalankan fungsinya sebagai agen pembangunan. Perusahaan juga harus mendorong *human resource*-nya untuk memperkaya diri dengan belajar dari sekitar sehingga bisa membangun perusahaan (Portal HR, 2016).

Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Rini Soemarno mengimbau perusahaan BUMN untuk memperhatikan kesejahteraan karyawan. Beliau mengatakan ada karyawan BUMN beserta keluarganya yang tingkat kesejahteraannya tidak begitu baik karena perusahaan BUMN tersebut merugi. Menurutnya ada lebih dari 800 ribu karyawan BUMN, beserta keluarga mungkin 3 juta. Masih banyak diantara karyawan tersebut yang hidupnya tidak begitu baik karena berada di perusahaan BUMN yang mungkin manajemennya kurang baik sehingga rugi dan tidak mendapat kesejahteraan yang diharapkan (Economy Okezone, 2018).

PT. Krakatau Steel Tbk. merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor pertambangan biji besi, batubara, mineral, pengolahan bahan mentah untuk besi, mengadakan pemasaran, perdagangan, distribusi dan agen untuk produk besi dan baja. PT. Krakatau Steel Tbk. berlokasi di kota Cilegon.

Perusahaan mulai beroperasi komersial pada tahun 1971. Ruang lingkup perusahaan meliputi industri baja terintegrasi yang memproduksi spons baja, lembaran baja, lembaran panas baja, aktivitas perdagangan yang meliputi pemasaran, layanan distribusi dan agen, penyediaan jasa. PT. Krakatau Steel Tbk. didirikan pada tahun 1971 dan berkantor pusat di Cilegon, Banten, Indonesia. Perusahaan tercatat pada Bursa Efek Indonesia di tahun 2010 pada Papan Utama (Emis, 2010).

Menurut *website* *krakatausteel* (2015) seiring dengan perkembangan dan tantangan bisnis yang ada, PT. Krakatau Steel Tbk berkomitmen untuk mendukung peningkatan keunggulan kompetitif secara berkesinambungan melalui strategi dan program-program terkait organisasi dan pengelolaan karyawan. Pendekatan yang dilakukan adalah dalam rangka menciptakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan melalui modal insani dan kapabilitas organisasi. Pendekatan ini dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan dengan titik berat untuk saat ini meliputi:

1. *Effective Executive Team.*
2. *High Performance Team Leader/Excellence in Leadership performance*
3. *Key Person Excellence at Key Position.*
4. *Structure, System and Innovation Culture.*
5. *Execution, focus on business results achievement.*
6. *Improved effectiveness in execution, alignment and integration for all Human Capital Programs.*

Dengan adanya jumlah karyawan perusahaan di tahun 2015 sebanyak 4.690 orang, PT. Krakatau Steel berkeyakinan memiliki karyawan yang mempunyai kapabilitas tinggi dalam bekerja. Usaha-usaha untuk meningkatkan kapabilitas dan berkontribusi terhadap pencapaian target dan tujuan perusahaan juga terus dilakukan. Komposisi jumlah karyawan aktif berdasarkan level, pendidikan, dan usia. Jenjang karir yang ada di Perseroan dibagi menjadi enam level, yaitu *General Manager*, *Manager*, *Superintendent*, *Supervisor*, *Foremen*, dan *Pelaksana* (Krakatau Steel, 2015).

Level	2015		2014	
	Jumlah / Total	%	Jumlah / Total	%
General Manager	26	0,5	27	0,6
Manager	89	2,0	97	2,1
Superintendent	406	8,6	382	8,3
Supervisor	756	16,1	821	17,8
Foremen	1.387	29,6	1.460	31,8
Pelaksana	2.024	43,2	1.822	39,5

Sumber : Krakatau Steel, 2015

#### **Gambar 1.4 Komposisi Karyawan Aktif Tahun 2015 Berdasarkan Level**

Dengan kondisi saat ini, Perusahaan tetap memperhatikan kapasitas dan kapabilitas yang dimiliki oleh karyawan. Hal ini dapat dilihat dengan meningkatnya tingkat pendidikan di perguruan tinggi dari tahun 2014 – 2015 (Krakatau Steel, 2015).

Pendidikan Education	2015		2014	
	Jumlah   Total	%	Jumlah   Total	%
S3 (doctorate level)	3	0,1	3	0,1
S2 (graduate level)	139	3,0	64	1,4
S1 (bachelor degree)	580	12,4	294	6,4
Diploma	421	8,9	628	13,6
BLTA	3.442	73,4	3.486	75,5
Di bawah SLTA (below high school)	105	2,2	143	3,1
<b>Jumlah   Total</b>	<b>4.690</b>	<b>100</b>	<b>4.618</b>	<b>100</b>

Sumber : Krakatau Steel, 2015

**Gambar 1.5 Komposisi Karyawan Aktif Tahun 2015 Berdasarkan Pendidikan**

Tahun 2015, sebaran demografi karyawan banyak diisi oleh karyawan berusia 50 tahun ke atas. Hal ini menuntut kegiatan *transfer knowledge* harus lebih digiatkan agar generasi selanjutnya di Perseroan mampu memiliki pengetahuan yang lebih matang (Krakatau Steel, 2015).

Usia Age	2015		2014	
	Jumlah   Total	%	Jumlah   Total	%
> 50	2.148	45,8	1.827	39,6
40 - 50	991	21,1	1.528	33,1
< 40	1.551	33,1	1.263	27,3
<b>Jumlah   Total</b>	<b>4.690</b>	<b>100</b>	<b>4.618</b>	<b>100</b>

Sumber : Krakatau Steel, 2015

**Gambar 1.6 Komposisi Karyawan Aktif Tahun 2015 Berdasarkan Usia**

Karyawan adalah elemen vital dalam sebuah perusahaan. Untuk mempertahankan kinerja dan produktivitas karyawan, pemimpin perlu melakukan upaya untuk memastikan karyawan merasa didukung secara fisik, mental, dan emosional (Arieza, 2017).

Namun, banyak perusahaan yang tidak mampu mewujudkan fakta yang sederhana itu. Perusahaan gagal memberikan *support* kepada karyawan untuk mengeluarkan potensi karyawannya secara maksimal. Sebuah survei baru atas 300 eksekutif di Amerika Utara, Eropa dan Asia-Pasifik menemukan bahwa pada perusahaan-perusahaan berkinerja bagus, 8 dari 10 senior eksekutifnya tahu dan menyadari pentingnya (peran) karyawan dalam mengantarkan pertumbuhan (Portal HR, 2007).

Namun, pada sisi lain, menurut survei yang dilakukan oleh para konsultan dari *The Forum Corporation* yang menyoroti lebih dekat pada atribut-atribut dan kinerja karyawan dalam perusahaan, ditemukan bahwa banyak di antara mereka menganggap bahwa senior mereka telah gagal memberikan arahan atau *support* yang diperlukan. Terutama pada perusahaan yang pertumbuhannya bagus, dua pertiga dari karyawannya merasa tidak dipersiapkan. Keluhan utama mereka adalah kurangnya pelatihan, pendidikan dan pendampingan. Dan, seperlima responden menyebutkan perlunya arahan dan *support* yang lebih banyak dari manajemen (Portal HR, 2007).

Menurut Direktur *The Forum Corporation* Andrew Shapiro mengatakan para manajemen senior umumnya memegang keyakinan yang salah, bahwa staf yang bagus bisa berjalan sendiri untuk mentransformasikan kinerja bisnis, padahal faktanya meskipun semua orang berkembang melalui tantangan-tantangan, namun karyawan merasa akan gagal jika tanpa *support* yang diberikan oleh perusahaan (Portal HR, 2007).

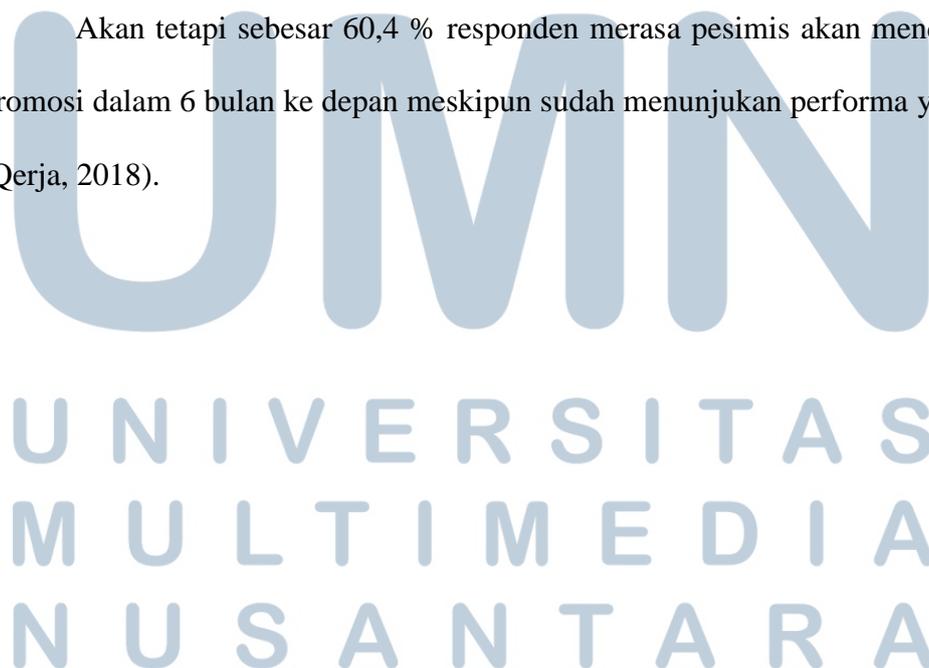
Menurut survei yang dilakukan oleh Qerja secara online yang dilakukan sejak tanggal 16 Januari 2018 dan ditutup tanggal 26 Januari 2018. Sebanyak 379 responden mengikuti survey ini, 83% responden merasa puas dan percaya diri terhadap performa yang mereka tunjukkan dalam 6 bulan terakhir.



Sumber : Qerja, 2018

**Gambar 1.7 Hasil Survei Kepercayaan Diri Karyawan Mengenai Performa Kerja**

Akan tetapi sebesar 60,4 % responden merasa pesimis akan mendapatkan promosi dalam 6 bulan ke depan meskipun sudah menunjukkan performa yang baik (Qerja, 2018).





Sumber : Qerja, 2018

**Gambar 1.8 Hasil Survei Kepercayaan Diri Karyawan Mengenai Promosi Jabatan**

Menurut Berita Satu (2017) tidak banyak pemimpin perusahaan (*chief executive officer/CEO*) yang mau melakukan hal-hal kecil bagi karyawan, misalnya menumbuhkan rasa percaya diri. Mungkin hal tersebut kelihatan tidak penting. Padahal, upaya yang sering luput dari perhatian para CEO ini berdampak sangat besar, bukan saja bagi diri setiap karyawan, tapi juga bagi perusahaan.

Menurut Michael Qiu selaku CEO SHAREit Technologies Co Lt (2017) mengatakan bahwa dalam memimpin perusahaan, yang terpenting adalah percaya pada potensi karyawan dan perusahaan harus memiliki kepercayaan itu. Menurutnya perusahaan harus terdiri atas para Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki potensi lebih dan punya rasa percaya diri yang tinggi. Sebab, jika karyawan percaya diri, potensi akan muncul. Begitu pula sebaliknya. Kepercayaan diri karyawan sendiri dapat dibangun dengan adanya dukungan dari perusahaan (Berita Satu, 2017).

Menurut Caesens dan Stinglhamber (2014) dalam jurnal Ahmed, Ishaq, (2018) berpendapat bahwa *perceived organizational support* memperkuat kepercayaan diri karyawan (yaitu *self-efficacy*).

Dukungan perusahaan juga menjadi salah satu faktor kepuasan kerja karyawan. Banyak perusahaan melakukan survei untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Banyak faktor memang, yang mempengaruhi kebahagiaan karyawan. Menurut sebuah survei baru, selain gaji dan *job security*, hal yang paling dicari oleh karyawan adalah kenyamanan di tempat kerja. Survei bertajuk *What Workers Want* yang dilakukan oleh Direktur Savills Marie Hickey, Inggris tersebut melaporkan, kondisi-kondisi ruangan kantor merupakan hal terpenting bagi karyawan. Sebesar 82% responden menyebut *comfort*, penerangan dan suhu sebagai unsur-unsur kuncinya. Banyak perusahaan semakin peduli masalah retensi karyawan, selain dengan memperhatikan fleksibilitas kerja dan gaji juga semakin memberi perhatian yang besar pada fasilitas-fasilitas kantor seperti ruang senam. Kondisi ruangan kantor, fleksibilitas kerja dan gaji merupakan beberapa contoh dari dukungan perusahaan yang diberikan kepada karyawan (Portal HR, 2008).

Pada tahun 2013 Accenture, yaitu sebuah lembaga konsultasi bisnis dan manajemen asal Amerika Serikat mengeluarkan hasil studi terbaru. Studi yang mempelajari tingkat kepuasan kerja pada karyawan itu menunjukkan pekerja atau karyawan yang bekerja di Indonesia paling merasa tidak bahagia di dunia. Hanya 18 persen dari kelompok responden karyawan di Indonesia yang mengatakan puas

dengan kualitas kehidupan serta kebahagiaannya di tempat kerja (Medan Bisnis Daily, 2014).

Sedangkan pada tahun 2014, Job Street melakukan survei kepada 17,623 koresponden tentang kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Dari hasil survei tersebut menunjukkan bahwa 73% karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya dikarenakan beberapa faktor (Job Street, 2014).



Sumber : Job Street, 2014

**Gambar 1.9 Survei Karyawan yang Tidak Puas dengan Pekerjaannya Tahun 2014**

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA

Dalam gambar 1.9 ketidaksesuaian pekerjaan yang ada dengan latar belakang yang dimiliki pada akhirnya membuat 54% karyawan terpaksa bekerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka. Tanpa disadari, hal ini berdampak serius pada penurunan produktivitas kerja hingga kecilnya jenjang karier. Faktanya 60% koresponden mengaku tidak memiliki jenjang karier dikantor mereka sekarang. Selain dari ketidaksesuaian latar belakang pendidikan, sebesar 85% koresponden juga mengaku bahwa mereka tidak memiliki *work-life balance* (keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi).

Survei Job Street pada bulan September 2014 bahkan menyebutkan bahwa 62% karyawan mengaku sulit tidur karena masih memikirkan pekerjaannya. Padahal hasil penelitian yang dilakukan Morgan Redwood di Inggris menyebutkan bahwa perusahaan yang mendorong karyawan untuk memiliki keseimbangan baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan memperoleh pendapatan/tahun 20% lebih besar daripada perusahaan yang tidak mendorong *work-life balance*. Ditambah lagi dengan 53% karyawan yang mengaku memiliki atasan dengan gaya kepemimpinan militer (bangga pada pangkat dan jabatan untuk menggerakkan bawahan), paternalis (tidak pernah memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengembangkan daya kreatifitasnya) dan *laissez faire* (membiarkan bawahannya bekerja semaunya, jabatan hanya sebagai simbol dan tidak pernah mau tahu). Buruknya karakter atasan juga dapat mempengaruhi tingginya turnover karyawan disebuah perusahaan. Lebih jauh lagi hal itu juga akan berdampak pada citra perusahaan. Riset yang dilakukan oleh *American Psychological Association*

menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka akan bekerja lebih produktif (Job Street, 2014).

Menurut hasil riset yang dilakukan Job Planet berdasarkan data yang terkumpul melalui Job Planet sejak September 2015 hingga September 2016. Dalam riset ini, Job Planet mengelompokkan para responden berdasarkan rentang usia 21-25 tahun (sebanyak 43,68%), 26-30 tahun (36,69%), 31-35 tahun (12,46%), dan di atas 35 tahun (7,17%). Total responden yang ikut serta dalam riset berjumlah 86.950 orang. Mereka bekerja sebagai karyawan dan tersebar di 35 provinsi di Indonesia (Job Planet, 2016).



Sumber : Job Planet, 2016

**Gambar 1.10** Persentase Kepuasan Karyawan di Indonesia Berdasarkan Kelompok Usia

Berdasarkan pada Gambar 1.10 tentang kepuasan karyawan di Indonesia berdasarkan kelompok usia ternyata karyawan *fresh graduate* dan karyawan senior dengan rentang umur 21-25 tahun merasa paling puas dengan pekerjaannya, sedangkan karyawan dengan umur 26-35 tahun memiliki tingkat kepuasan paling rendah dan untuk karyawan di atas umur 35 tahun merasakan tingkat kepuasan paling tinggi terhadap gaji dan tunjangan (Job Planet, 2016).

Dari seluruh aspek yang dinilai oleh para karyawan, aspek manajemen mendapatkan penilaian paling rendah di semua kelompok usia. Hal ini berarti bahwa kebanyakan karyawan merasa tidak puas dengan manajemen perusahaan tempat mereka bekerja. Rata-rata tingkat kepuasan karyawan di kelompok usia 26-35 tahun berada di bawah angka 3,0 atau di bawah penilaian cukup puas (Job Planet, 2016).

Untuk menghadapi tantangan bisnis di masa depan, PT. Krakatau Steel Tbk harus mengupayakan berbagai cara untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Dalam hal ini perlu didukung dengan peran Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan berkompeten bukan hanya dilihat dari *skill*, tetapi juga dari komitmen yang sesuai dengan kemajuan perusahaan (Krakatau Steel, 2015)

Menurut Simosi (2012) dalam jurnal Suifan et al (2018) *perceived organizational support* (POS) adalah keyakinan karyawan bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi dan kepedulian mereka terhadap kesejahteraan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen dari organisasi kepada karyawannya dapat sangat bermanfaat. POS menunjukkan perlakuan yang baik dari organisasi untuk menciptakan kewajiban umum, berdasarkan norma timbal balik

dari karyawan untuk peduli terhadap organisasi mereka dan memperlakukan organisasi mereka dengan baik sebagai pengembaliannya (Eisenberger et al) dikutip oleh Ristig (2009). Kewajiban karyawan akan dibalaskan melalui perilaku terkait pekerjaan yang akan mendukung berbagai tujuan dari organisasi (Eisenberger et al) dikutip oleh Ristig (2009).

Dari hasil *In-Depth-Interview* dan mini FGD yang dilakukan kepada 1 orang karyawan level Superintendent, 4 orang karyawan level Supervisor dan 5 orang karyawan level Foreman yang totalnya adalah 10 karyawan PT. Krakatau Steel Tbk di divisi *Human Capital Development & Learning Center, Blast Furnace, Billet Steel Plant*, dan RMSP. 9 orang karyawan mengaku bahwa mereka merasakan kurangnya fasilitas yang disediakan oleh PT. Krakatau Steel seperti, kursi kerja karyawan yang kurang nyaman, tidak adanya ruang istirahat untuk karyawan, *sparepart* yang tidak segera diganti dan AC yang kurang di pabrik . Padahal menurut karyawan di PT. Krakatau Steel, fasilitas yang disediakan oleh perusahaan menjadi salah satu faktor karyawan merasa puas sehingga mereka merasa lebih produktif dan lebih nyaman berada di kantor. Lalu dari 10 karyawan 6 mengatakan perusahaan harusnya lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan untuk ditingkatkan agar karyawan merasa bahwa perusahaan peduli terhadap mereka.

Konsep *self efficacy* merupakan pusat teori kognitif sosial Albert Bandura dan didefinisikan sebagai penilaian orang tentang kemampuan mereka untuk mengatur dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk mencapai jenis kinerja yang ditentukan (Bandura) dikutip oleh Chaudhary et al (2012). Menurut Hiller dan Hambrick (2005), *self-efficacy* adalah perspektif positif dari kepribadian dan

menjadi dasar bagi banyak ciri kepribadian positif lainnya. Mereka lebih lanjut menambahkan bahwa manusia mengevaluasi diri mereka sendiri untuk kepribadian positif (atau evaluasi diri inti) yang memiliki empat faktor positif, yaitu stabilitas emosi, lokus kontrol, harga diri dan *self-efficacy* (Judge et al., 2003) dikutip oleh Islam dan Ahmed (2018).

Dari hasil *In-Depth-Interview* dan mini FGD yang dilakukan kepada 1 orang karyawan level Superintendent, 4 orang karyawan level Supervisor dan 5 orang karyawan level Foreman yang totalnya adalah 10 karyawan PT. Krakatau Steel Tbk di divisi *Human Capital Development & Learning Center, Blast Furnace, Billet Steel Plant*, dan RMSP. 7 orang karyawan merasa bekerja tidak sesuai dengan keahlian mereka, karena rata-rata mereka ditempatkan tidak sesuai dengan *background* pendidikan mereka. 9 orang karyawan merasa bahwa kemampuan rekan kerja mereka lebih baik dari pada mereka, maka dari hal tersebut dapat dilihat kepercayaan diri karyawan di PT.Krakatau Steel masih kurang. 7 orang karyawan merasa bahwa mereka belum sepenuhnya mencapai target. Selain itu 9 dari 10 orang karyawan yang di *interview* merasa bahwa kurangnya fasilitas yang disediakan PT.Krakatau Steel, membuat mereka merasa kurang optimis untuk mencapai target dan tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

*Job satisfaction* didefinisikan oleh Brown dan Peterson dalam jurnal Woo Joung (2015) sebagai evaluasi emosional secara umum yang menyediakan informasi mengenai situasi pekerjaan dan pengalaman kerja mereka. Menurut Robbins dalam jurnal Woo Joung (2015), *job satisfaction* didefinisikan sebagai respons afektif atau emosional seseorang terhadap pekerjaannya. Sementara, Odom

et al., dalam jurnal Woo Joung (2015) mendefinisikan *job satisfaction* sebagai sejauh mana pekerja merasa positif atau negatif mengenai pekerjaannya. Kemudian menurut Suzuki et al., (2006) dalam jurnal Woo Joung (2015), *job satisfaction* dapat diartikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif mengenai pekerjaan atau pengalaman kerja.

Dari hasil *In-Depth-Interview* dan mini FGD yang dilakukan kepada 1 orang karyawan level Superintendent, 4 orang karyawan level Supervisor dan 5 orang karyawan level Foreman yang totalnya adalah 10 karyawan PT. Krakatau Steel Tbk di divisi *Human Capital Development & Learning Center Blast Furnace, Billet Steel Plant*, dan RMSP mengenai *job satisfaction*, 8 orang karyawan merasa kurang puas dengan hasil pekerjaan mereka, beberapa diantaranya menyatakan belum mencapai target dan beberapa karyawan merasa kurang maksimal dengan hasil pekerjaannya dan mereka merasa harus banyak belajar lagi.

Dari hasil *In-Depth-Interview* dan mini FGD yang dilakukan kepada 1 orang karyawan level Superintendent, 4 orang karyawan level Supervisor dan 5 orang karyawan level Foreman yang totalnya adalah 10 karyawan PT. Krakatau Steel Tbk di divisi *Human Capital Development & Learning Center Blast Furnace, Billet Steel Plant*, dan RMSP mengenai *job satisfaction*, 10 karyawan menyatakan kurang nyaman bekerja di perusahaan karena beberapa faktor diantaranya 9 dari 10 orang menyatakan bahwa tidak cocok dengan rekan kerjanya di perusahaan dalam prinsip bekerja, 7 orang karyawan merasa kurang suka dengan atasan mereka, 8 diantaranya mengaku adanya ketidakpuasan terhadap penilaian kinerja karyawan dan promosi jabatan. Karyawan mengatakan bahwa perusahaan kurang transparan dalam

melakukan prosedur promosi jabatan, terutama untuk promosi jabatan golongan C keatas.

Dari hasil *In-Depth-Interview* dan mini FGD terhadap 10 orang karyawan PT. Krakatau Steel 6 diantaranya mengatakan pemberian *reward* oleh perusahaan dirasa kurang adil bagi karyawan terkadang ada sistem penilaian kinerja yang disama-ratakan, hal itu menyebabkan karyawan merasa kurang puas dengan pemberian *reward* karena tidak sesuai dengan kinerja mereka.

Dari hasil *In-Depth-Interview* dan mini FGD terhadap 10 orang karyawan PT. Krakatau Steel 6 orang karyawan merasa kurang dihargai di perusahaan mereka, beberapa diantaranya menyatakan keluhan mereka kurang di dengar oleh perusahaan.

Ada beberapa dampak dari karyawan yang puas dan tidak puas di tempat kerja yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2009) dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior* :

1. *Exit*. Respon yang mengarah meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan juga mengundurkan diri.
2. *Voice*. Respon yang secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan melakukan beberapa bentuk aktivitas serikat pekerja.
3. *Loyalty*. Respon yang secara pasif namun optimis menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi dalam menghadapi kritik eksternal dan mempercayai organisasi serta manajemennya untuk melakukan hal yang benar.

4. *Neglect*. Respon secara pasif yang memungkinkan kondisi memburuk dan mencakup tingkat absensi atau keterlambatan yang kronis, usaha berkurang, dan tingkat kesalahan yang meningkat.

Berdasarkan uraian di atas, dan fenomena yang terjadi di dalam perusahaan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisa Pengaruh *Perceived organizational support* dan *self-efficacy* terhadap *job satisfaction* telaah pada karyawan PT. Krakatau Steel Tbk” yang mengacu pada jurnal utama yang berjudul “*Mechanism between perceived organizational support and transfer of training Explanatory role of self-efficacy and job satisfaction*”.

## 1.2. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang dijelaskan sebelumnya, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *self-efficacy* pada karyawan PT. Krakatau Steel Tbk ?
2. Apakah *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada karyawan PT. Krakatau Steel Tbk.?
3. Apakah *self-efficacy* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada karyawan PT. Krakatau Steel Tbk?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan diatas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Menguji dan menganalisa pengaruh positif *Perceived organizational support* terhadap *self-efficacy* pada karyawan PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk.
2. Menguji dan menganalisa pengaruh positif *Perceived organizational support* terhadap *job satisfaction* pada karyawan PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk.
3. Menguji dan menganalisa pengaruh positif *self-efficacy* terhadap *job satisfaction* pada karyawan PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk.

### 1.4. Batasan Penelitian

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih fokus, maka diperlukan adanya pembatasan masalah pada penelitian ini. Batasan masalah atau ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Konsep Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melakukan penelitian survey kepada 80 responden. Penulis mengajukan pertanyaan tertulis yang telah tersusun dalam kuesioner.

#### 2. Wilayah Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk. yang berada di wilayah Cilegon Barat, Banten.

#### 3. Responden

Responden dari penelitian ini adalah karyawan tetap yang bekerja di PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk. Peneliti memilih karyawan tetap, agar data yang di dapatkan oleh peneliti akurat dan sesuai dengan fenomena yang ada di perusahaan.

#### 4. Alat Analisis

Penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 23 untuk melakukan analisis pada tahap pretest. Sedangkan SPSS versi 23 digunakan sebagai alat bantu menganalisis hipotesis.

### 1.5. Manfaat Penelitian

1. Manfaat praktis : Peneliatian ini diharapkan bisa memberikan informasi kepada perusahaan atau praktisi mengenai apakah *perceived organizational support* dan *self-efficacy* dapat mempengaruhi tingkat *job satisfaction* karyawan kepada PT. Krakatau Steel Tbk. Selain itu penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat untuk perusahaan agar dapat lebih memperhatikan dan meningkatkan *perceived organizational support* atau dukungan dari perusahaan yang dirasakan karyawan supaya karyawan merasa tingkat *job satisfaction* dan *self-efficacy* mereka semakin tinggi. *Job satisfaction* yang karyawan rasakan merupakan cerminan dari dukungan perusahaan berupa jenjang karier, manajemen perusahaan, gaji & tunjangan, budaya perusahaan, dan *work-life balance* , selain itu *job satisfaction* juga merupakan gambaran karyawan terhadap kepercayaan diri mereka di perusahaan.

2. Manfaat akademis : Dapat menambah daftar kepustakaan dan sebagai rujukan bagi peneliti selanjutnya terutama fakultas ekonomi program studi manajemen sumber daya manusia. Selain itu, Penelitian ini diharapkan bisa memberikan informasi atau pengetahuan baru kepada setiap pembaca tentang *perceived organizational support* dan *self-efficacy* dapat mempengaruhi *job satisfaction* telaah pada karyawan PT. Krakatau Steel Tbk.

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

Sistematika penulisan dalam laporan penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini penulis akan menjelaskan tentang fenomena-fenomena yang terkait dengan *perceived organizational support*, *self-efficacy* dan *job satisfaction*. Dimana dari fenomena ini akan ditemukan masalah-masalah yang kemudian akan diidentifikasi serta dirumuskan pada bab ini. Dengan adanya permasalahan tersebut maka akan mendorong penulis untuk melakukan penelitian ini. Tujuannya untuk menunjukkan seberapa besar *perceived organizational support* dan *self-efficacy* karyawan untuk meningkatkan *job satisfaction* dari para karyawan PT. Krakatau Steel Tbk.

#### **BAB II LANDASAN TEORI**

Pada bab ini penulis akan menguraikan teori – teori yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan, yang dapat menjadi acuan dalam melakukan penelitian secara terperinci. Serta menjabarkan segala pengertian yang terkait

dengan penelitian ini, dengan tujuan agar para pembaca mengerti variabel-variabel yang dibahas di penelitian ini.

### **BAB III METOLOGI PENELITIAN**

Pada bagian ini, penulis akan membahas mengenai metode apa saja yang digunakan dalam penelitian, ruang lingkup penelitian, variabel penelitian, teknik pengumpulan data serta teknik analisa dengan yang akan digunakan untuk menjawab semua pertanyaan penelitian.

### **BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini, akan membahas mengenai analisa data secara teknik dan pembahasannya dalam menjelaskan kaitan antar variabel yang berhubungan dengan fenomena *Perceived Organizational Support*, *Self-efficacy* dan *Job Satisfaction* di PT. Krakatau Steel Tbk. Lalu, memaparkan hasil dari kuisioner yang dilakukan serta deskripsi dari analisis dan *output* kuisioner.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini, berisi kesimpulan yang di dapat berdasarkan dari hasil penelitian dan merupakan jawaban dari rumusan masalah, dan pada bab ini penulis juga akan memberikan saran yang terkait dengan penelitian ini baik untuk perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.