

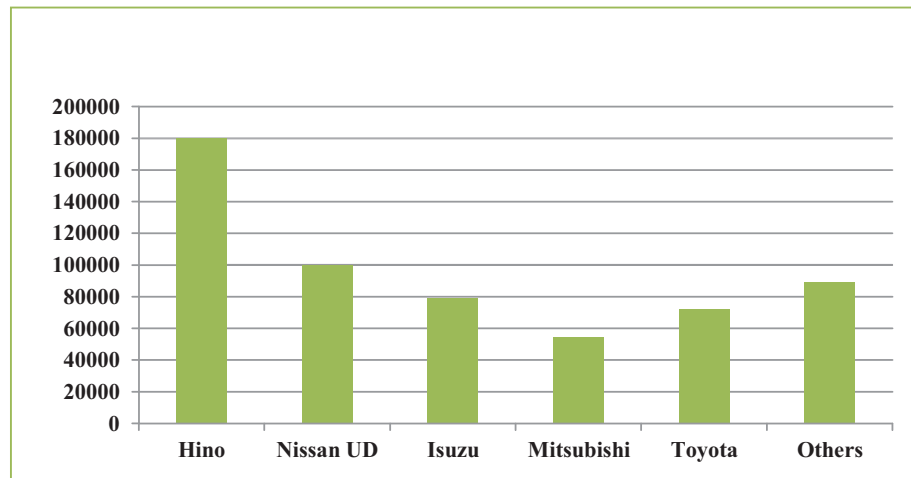
BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam perkembangan dunia bisnis saat ini sebuah perusahaan dituntut untuk meningkatkan Sumber Daya Manusia yang ada untuk mengembangkan sebuah perusahaan, bukan hanya tergantung pada peralatan yang modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi lebih menggantungkan pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut (Beer, 1997). Sumber Daya Manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh perusahaan (Mathis dan Jackson 2006). Pada sebuah organisasi contohnya mereka akan selalu dituntut untuk dapat berinovasi secara aktif, serta responsif terhadap perubahan yang akan terjadi di setiap era sehingga organisasi dapat terus berkembang sesuai dengan kebutuhan yang terus berubah (Kotter, 1996).

Pada saat yang sama, salah satunya pertumbuhan dunia otomotif di Indonesia yang semakin berkembang menjadikan Indonesia sebagai salah satu tujuan pasar otomotif di Asia terutama pada truk. Menurut Harriest Castor (2011) truk merupakan sarana angkutan barang (sarana distribusi Logistik) yang paling efisien dan murah untuk jarak kurang dari 400 Km dibandingkan Kereta Api atau Kapal. Berkembangnya truk di Indonesia menarik perhatian para produsen untuk berinovasi dengan produknya sehingga penjualan akan lebih meningkat (Beliana *et al.*, 2010). Penjualan truk dapat dilihat sesuai dengan merek yang ada di Indonesia pada tahun 2021.



Sumber: Pusat Data Industri Indonesia 2021

Gambar 1.1

Grafik Penjualan Truk

Pada Gambar 1.1 menunjukkan beberapa perusahaan otomotif di Indonesia di tahun 2021 dimana tahun tersebut mengalami penurunan secara bulanan dan tahunan sebagai dampak pandemi virus corona alias Covid-19. Diantara Hino, Nissan UD, Isuzu, dan Toyota, Mitsubishi yang mengalami penurunan drastis. Dilihat dari grafik diatas penjualan Mitsubishi pada tahun 2021 sebesar 54.768 unit jauh dari target yang sudah ditentukan pertahun. PT. Krama Yudha Tiga Berlian Motors yang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang distributor resmi kendaraan Mitsubishi Fuso Truck & Bus Corporation (MFTBC), pada Sales and Marketing Direktur PT KTB Duljatmono mengatakan akan terus mempertahankan pangsa pasar ditengah penurunan daya beli yang terjadi pada sepanjang tahun 2021 (Sumber: Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (GAIKINDO)).

Penurunan pada penjualan tersebut bukan hanya terjadi akibat pandemi Covid tetapi beberapa faktor diantaranya internal perusahaan yaitu *human relation*. *Human relation* tersebut terjadi pada hubungan antar karyawan yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang kurang memadai dapat menimbulkan ketidaknyamanan karyawan dalam melakukan pekerjaannya (Onong, 2001). Davis *et al.* (2007) menjelaskan bahwa hubungan antar manusia merupakan bentuk

interaksi antar individu dalam lingkup kerja atau perusahaan. Ditinjau dari sisi kepemimpinan yang memiliki tanggung jawab dengan suatu kelompok atau tim, interaksi sesama rekan di lingkungan kerjalah yang dapat memberikan motivasi untuk bekerja sama secara lebih produktif, sehingga tercapai kepuasan secara ekonomi, sosial bahkan psikologis (Gregory, 2011). Artinya *job performance* dapat dipengaruhi oleh *human relation* yang terjalin di dalam perusahaan.

Selain *human relation*, menurunnya penjualan bisa terjadi karena faktor kemampuan. Kemampuan yang dimaksud yaitu kemampuan karyawan mengenai pengetahuan atau *skill*. Telah terbukti bahwa seseorang yang mempunyai kemampuan rendah akan berdampak terhadap *job performance* (Obamiro *et al.*, 2014). Menurut Gibson *et al.* (1997), *job performance* merupakan hal dimana suatu organisasi atau perusahaan akan mengukur tingkat keberhasilan atau kemampuan individu dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan dari perusahaan. *Job performance* juga dapat disebut dengan kinerja, kinerja individu dalam suatu organisasi dapat dinyatakan baik apabila tujuan yang diinginkan oleh organisasi berhasil tercapai dengan maksimal (Kirkman *et al.*, 2004). Genoveva (2014) menyatakan bahwa dalam *human relation* terdapat berbagai faktor yang tentu dapat mempengaruhi *job performance* yakni salah satunya *organizational citizenship behavior*.

Menurut Organ *et al.* (2006), *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku dari suatu individu dengan kebebasan memilih yang secara implisit atau tidak langsung berkaitan terkait dengan aspek *reward*, serta berkontribusi pada efektivitas dan efisiensi dari organisasi. *Organizational citizenship behavior* yang diungkapkan Organ *et al.* (2006), berbanding lurus dengan *job performance*. Dalam suatu organisasi, karyawan dengan perilaku *organizational citizenship behavior* yang baik cenderung untuk dapat mencapai kinerja yang maksimal. *Organizational citizenship behavior* diartikan sebagai sebuah perilaku *altruisme* dalam ruang lingkup organisasi karena perilaku tersebut dilakukan diluar dari *job description* karyawan atau ketentuan formal perusahaan. Misalnya, saling menolong sesama rekan kerja diluar jam kerja yang ditentukan, bersikap sopan kepada orang lain, dan perilaku lain yang tidak menjadi *job description* dalam

organisasi atau perusahaan (Jex, 2002). *Organizational citizenship behavior* dapat berkontribusi dalam mencapai keefektifan organisasi bahkan meningkatkan kinerja karyawan di dalamnya. Sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2008), bahwa apabila karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan mempunyai *organizational citizenship behavior* yang baik, maka hal tersebut akan berdampak positif pada kinerja organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai bersama secara maksimal.

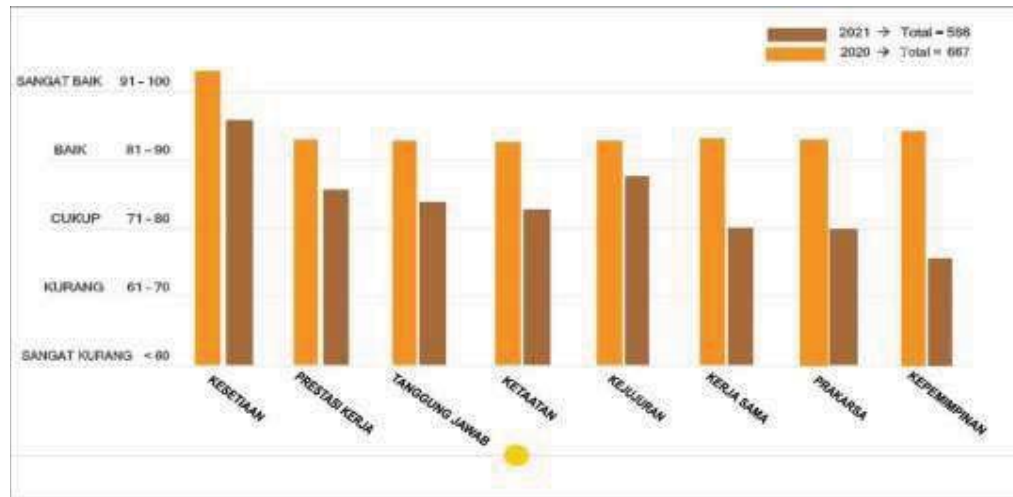
PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors (KTB) yang merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang distributor manufaktur yang cukup besar dengan menjual produk mobil dengan merek Mitsubishi Motors jenis niaga berat dan ringan serta memberikan suku cadang serta melakukan service atau perawatan berkala. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji suatu permasalahan yang sedang terjadi, bahkan permasalahan yang datang tanpa disadari dapat mengakibatkan produk yang dihasilkan perusahaan mengalami kerugian atau penurunan kualitas pada PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors. Permasalahan tersebut yaitu menurunnya kualitas kinerja karyawan yang disebabkan oleh *human relation* yang belum optimal. Menurunnya kinerja karyawan di PT. Krama Yudha Tiga Berlian Motors terlihat pada data penilaian kinerja karyawan yang menjadi indikator dalam mengukur seberapa besar kinerja seorang karyawan. Adapun data berupa tabel standar-standar nilai untuk menentukan kinerja karyawan PT tahun 2020, yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.1

Standar-standar Nilai Untuk Menentukan Kinerja Karyawan

No.	Nilai	Keterangan
1	91-100	Amat baik
2	76-90	Baik
3	61-75	Cukup
4	51-60	Sedang
5	50 >	Kurang

Sumber: HRD PT. Krama Yudha Tiga Berlian Motors Tahun 2020



Sumber: HRD PT. Krama Yudha Tiga Berlian Motors 2020

Gambar 1.2

Rekapitulasi Rata-Rata Hasil Penilaian kinerja Karyawan

Pada Gambar 1.2 dapat dijelaskan terkait kinerja karyawan PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors menunjukkan hasil yang baik pada awal tahun 2020, namun kinerja pada karyawannya di tahun 2021 mengalami penurunan sebesar 81 point dari tahun 2020. Point tersebut didapat dari selisih antara tahun 2020 sebesar 667 dan tahun 2021 sebesar 586. Penurunan tersebut dapat ditunjukkan pada nilai keterangan dari indikator prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, disiplin, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan yang dapat dikatakan signifikan, sehingga memerlukan beberapa perbaikan agar nilai kinerja menjadi meningkat dan bisa menguntungkan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hal penting yang perlu diberikan perhatian oleh setiap organisasi atau perusahaan, tidak terkecuali bagi PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors, karena keberhasilan perusahaan bergantung pada kinerja dari karyawan tersebut dalam melakukan pekerjaan demi mencapai tujuannya. Dengan adanya kinerja yang baik dapat menghasilkan prestasi yang menguntungkan bagi perusahaan, sedangkan apabila kinerja karyawan buruk maka prestasi perusahaan akan mengalami penurunan (Koopmans *et al.*, 2012). Berbagai strategi akan dilakukan perusahaan untuk mencapai prestasi yang baik, salah satunya dengan mempertahankan kinerja

karyawannya yakni dengan lebih memperhatikan aspek *human relation* dan *organizational citizenship behavior* yang faktor penting dalam mendapatkan hasil prestasi perusahaan yang optimal.

Titik sentral *human relation* dalam suatu organisasi adalah karyawan. Dalam hal ini karyawan harus ditinjau dari sisi manusiawinya. Pentingnya *human relation* dalam penelitian ini yaitu memahami tentang sifat karyawan, seorang atasan perlu memahami mengapa karyawan yang satu dengan yang lainnya berbeda dalam sifat dan tingkah lakunya dan perlu mengetahui bagaimana tingkah laku mereka dalam hidup berkelompok dan bermasyarakat (Onong Effendy, 1993). Dengan begitu dapat mengetahui bahwa karyawan PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors memiliki faktor *human relation* yaitu *extrovert*, *introvert*, dan *ambivert*. Selain itu, dibutuhkan komunikasi yang dapat membangun kerja sama dalam tim dimana komunikasi yang dimaksud yaitu antar sesama anggota tim dan atasan agar tercapai tujuan bersama (Onong, 2001 dikutip dalam Sritina, 2019). Dengan demikian, tidak menimbulkan kesalahpahaman yang dapat menyebabkan produksi barang sampai penjualan menurun.

PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors beranggapan bahwa kinerja karyawan menjadi faktor utama dalam mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Menurut Obamiro *et al.* (2014) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *job performance* yaitu kemampuan dan motivasi. Dimana motivasi berhubungan erat dengan *human relation*, ditinjau dari sisi kepemimpinan yang memiliki tanggung jawab dengan suatu kelompok atau tim, interaksi sesama rekan di lingkungan kerjalah yang dapat memberikan motivasi untuk bekerja sama secara lebih produktif, sehingga tercapai kepuasan secara ekonomi, sosial bahkan psikologis (Gregory, 2011). Kinerja akan selalu menjadi sebuah aspek yang terus dihadapi oleh pihak manajemen dalam perusahaan, sehingga perlu melakukan berbagai strategi untuk mengukur kinerja karyawan dan faktor apa saja yang mempengaruhinya. Salah satunya dengan *personal quality*, yaitu karyawan menunjukkan standar keramahan kualitas produk dan jasa dimana setiap individu memberikan kemampuan di setiap bidang yang telah dipercayakan, sehingga tidak terjadi miskordinasi internal maupun eksternal dalam organisasi (Basu *et al.*,

2017). Dengan demikian, hasil kerja yang optimal dari kinerja pada karyawan PT KTB merupakan hal yang dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan dari setiap individu. Apabila perusahaan memiliki kinerja karyawan yang baik, yang menyebabkan tujuan organisasi secara tidak langsung juga akan tercapai secara efektif dan efisien (Armstrong, 2009).

Selain memperhatikan *human relation* pada setiap karyawan dan peningkatan *job performance*, PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors membutuhkan karyawan yang memiliki perilaku *organizational citizenship behavior*, karena perilaku tersebut memiliki keuntungan pada *performance* setidaknya pada beberapa hal yakni, meningkatkan efisiensi rekan kerja dan manajer, mengeluarkan sedikit sumber daya, mendapatkan hasil yang lebih maksimal, dan mempermudah koordinasi kelompok kerja dan memperkuat dalam membentuk *team work* (Obamiro *et al.*, 2014).

Terlihat dimana PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors dituntut untuk meningkatkan kemampuan untuk tetap mempertahankan pangsa pasar dan mencapai target organisasi yang sudah ditentukan. Dalam meningkatkan daya saing dan mempertahankan stabilitas perusahaan tentu diperlukan berbagai strategi yang perlu dilakukan. Salah satunya dengan *civic virtue* yang merupakan indikator dari *organizational citizenship behavior*, dimana hal ini merupakan sebuah perilaku karyawan dalam perusahaan yang menunjukkan bahwa mereka sukarela dalam menjalankan fungsi organisasi (Basu *et al.*, 2017). Maksudnya adalah perilaku aktif dari karyawan untuk berpartisipasi dalam organisasi, misalnya selalu mengikuti kegiatan diluar jam kerja seperti rapat organisasi dan taat mengikuti segala informasi yang terkait dengan organisasi. PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors menyadari melalui hadirnya sumber daya manusia (SDM) yang baik dan kompeten dalam menjalankan tugasnya yang dapat berpengaruh positif pada perusahaan, sehingga perusahaan memiliki keunggulan.

Dalam penelitian ini penilaian *job performance* yang digunakan yaitu *self-assessment*. Menurut The Task Group on Assesment and Testing (TGAT) dalam Griffin & Nix (1991 : 3) *self-assessment* yaitu mendeskripsikan *assessment* sebagai semua cara yang digunakan untuk menilai performa individu atau

kelompok. *Self-assessment* menggunakan berbagai metode, salah satunya adalah *self-assessment checklist*. Dalam metode ini, karyawan diminta menjawab sesuai pilihan jawaban yang sudah disediakan. Keuntungan yang dirasakan karyawan dalam *self-assessment* yaitu karyawan dapat meningkatkan kepercayaan diri, merasa terlibat dalam proses penilaian, merasa lebih dihargai, dan mengembangkan kemampuan *problem-solving* (Robert M Smith, 2002). Dengan demikian karyawan PT KTB yang melalui proses *self-assessment* cenderung lebih mampu menerima masukan dari orang lain. Karyawan yang menilai kinerja pribadinya akan lebih bertanggung jawab terhadap pilihannya. Mereka cenderung lebih berkomitmen, produktif, loyal, dan puas dengan pekerjaannya. Tujuan penilaian dalam penelitian ini berkaitan dengan hubungan antar karyawan, *job performance*, dan *organizational citizenship behavior*. Hal-hal tersebut akan memengaruhi jenis pertanyaan yang diajukan.

Penelitian ini akan mengkaji bagaimana pengaruh *human relation* terhadap *job performance* dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi. Strategi dilakukan dalam mencapai peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan (Hariandja, 2002). Kinerja yang baik ialah kinerja dapat dikatakan optimal, apabila memenuhi standar perusahaan yang dapat mempengaruhi dalam mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan yang baik ialah perusahaan yang berusaha dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia didalamnya (Waridin *et al.*, 2006). Sesuai permasalahan pada PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors yaitu menurunnya kualitas kinerja karyawan disebabkan oleh *human relation* yang belum optimal.

Uraian tersebut melatar-belakangi penelitian ini untuk melakukan kajian terkait kondisi SDM atau karyawan di PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors secara lebih mendalam, maka penulis tertarik dalam melakukan penelitian dan mengajukan penulisan yang berjudul **“Pengaruh *human relation* terhadap *job performance* dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors .”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan pada latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah *human relation* berpengaruh terhadap *job performance* pada karyawan PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors?
2. Apakah *human relation* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors?
3. Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap *job performance* pada karyawan PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors?
4. Apakah *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh *human relation* terhadap *job performance* pada karyawan PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah:

1. Untuk mengetahui *human relation* berpengaruh signifikan terhadap *job performance* pada karyawan PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors.
2. Untuk mengetahui *human relation* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors.
3. Untuk mengetahui *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap *job performance* pada karyawan PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors.
4. Untuk mengetahui *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh antara *human relation* terhadap *job performance* secara signifikan pada karyawan PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Penelitian ini diharapkan memberikan sebuah pengetahuan dan pemahaman, khususnya pada bidang Sumber Daya Manusia yang terkait *human relation*, *organizational citizenship behavior*, dan *job performance*.

2. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan bahan masukan dan pertimbangan guna mempertahankan serta meningkatkan kinerja karyawan.
3. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi terhadap permasalahan yang ada dan dapat menjadi masukan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini di masa yang akan datang.

1.5 Sistematika Skripsi

Sistematika skripsi yang akan disusun oleh penulis dapat dijelaskan secara ringkas sebagai berikut:

BAB I: Pendahuluan

Bab I penelitian ini berisikan latar belakang dari permasalahan yang berhubungan dengan pengaruh *human relations* terhadap *job performance* sebagai variabel mediasi *organizational citizenship behavior*. Selain itu, terdapat pula rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika skripsi.

BAB II: Tinjauan Pustaka

Bab II pada penelitian ini menguraikan mengenai landasan teori yang terkait variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu *human relation*, *job performance*, dan *organizational citizenship behavior* yang diperoleh berdasarkan fakta dari sumber referensi, beserta artikel penelitian terdahulu yang berasal dari beragam jurnal internasional. Selain itu terdapat pula hubungan antar variabel sebagai dasar untuk pengambilan hipotesis, penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi utama dalam melakukan penelitian, hipotesis, dan kerangka berpikir.

BAB III: Metode Penelitian

Bab III berisi mengenai pendekatan yang digunakan penelitian, identifikasi variabel penelitian, definisi operasional variabel, skala penelitian, jenis dan sumber data, kemudian prosedur pengumpulan data, serta populasi dan sampel, terakhir memaparkan teknik analisis data yang digunakan.

BAB IV: Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab IV pada penelitian ini berisikan pemaparan dari hasil penelitian, kemudian gambaran umum pada objek penelitian, deskripsi hasil penelitian, pengujian hipotesis, dan pembahasan penelitian yang telah dilakukan.

BAB V: Simpulan dan Saran

Bab V penelitian ini berisi kesimpulan dari keseluruhan yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan, ditutup dengan pemaparan saran dari hasil penelitian yang sesuai dengan kondisi SDM pada perusahaan objek penelitian.