

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1.LATAR BELAKANG

Kepemimpinan adalah tentang membangun tim dan mengembangkan kemampuan mereka untuk terampil membuat keputusan (Levine Crom, 1993). Seorang pemimpin adalah individu yang mengambil peran sentral dalam interaksi dan yang mempengaruhi perilaku anggota lain dari kelompok. Dia adalah seorang yang memiliki kewenangan atas orang lain dan bertanggung jawab untuk membimbing tindakan mereka. Sedangkan kepemimpinan, menurut Kartono adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis diantara pemimpin dan individu yang dipimpin (ada relasi interpersonal (Kartono, K., 2016). Kepemimpinan bisa berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi, dan menggerakkan orang-orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian tujuan tertentu. Behavioral leadership theory atau teori perilaku kepemimpinan mengulas perilaku khusus yang membedakan seseorang pemimpin dengan bukan pemimpin. Perilaku kepemimpinan dapat dipahami sebagai suatu kepribadian seseorang pemimpin yang diwujudkan dan diterapkan sebagai suatu bentuk aktivitas kepemimpinan dalam kaitannya mengelola tugas dan hubungan dengan komponen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Yulk, 2001). Teori tentang perilaku pemimpin manusia pemimpin harus mengetahui tingkat kematangan para pegawainya agar bisa memimpin secara efektif. Gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin.

PT. XYZ merupakan perusahaan farmasi yang berfokus dalam memproduksi baik obat-obatan resep dokter, maupun obat-obatan yang dijual bebas. Dalam perkembangannya, PT. XYZ terus melakukan inovasi dan pembangunan fasilitas-fasilitas produksi untuk menunjang kinerjanya. PT. XYZ yang merupakan salah satu dari anak perusahaan farmasi terbesar di Asia Tenggara ini juga memiliki komitmen yang kuat dalam mengembangkan sumber daya manusia yang dimilikinya, karena PT. XYZ percaya bahwa sumber daya manusia merupakan asset yang memiliki kontribusi paling besar dalam keberlangsungan PT. XYZ.

Mengingat pentingnya peran SDM dalam menunjang keberlangsungan PT. XYZ, maka perlu dilakukan pengelolaan SDM. Pengelolaan SDM secara tepat akan mendapatkan SDM yang bertumbuh-kembang dan berkualitas, berkinerja tinggi dalam mencapai tujuan dan sasaran bersama dalam sebuah organisasi (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2010). Salah satu cara pengelolaan SDM dalam organisasi yang relevan saat ini adalah dengan melakukan pengelolaan kinerja individual karyawan (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, van der beek, & de Vet, 2014).

Evaluasi performance karyawan di PT. XYZ dilakukan oleh para atasan terhadap bawahannya setahun sekali. Berikut hasil evaluasi kinerja karyawan yang dilakukan di PT. XYZ selama tiga tahun terakhir:



Gambar 1. Data Kinerja Karyawan di PT. XYZ

Grafik tersebut menunjukkan bahwa karyawan PT. XYZ memiliki kinerja yang masih berada di area rata-rata. Artinya sebagian besar karyawan di PT. XYZ sudah cukup mampu dalam mencapai target yang ditentukan perusahaan. Selain itu, dapat terlihat juga bahwa karyawan PT. XYZ dapat mempertahankan kinerjanya, dan bahkan meningkatkan kinerjanya walaupun masih kurang signifikan. Berikut adalah data kategori hasil penilaian kinerja selama 3 tahun terakhir.

Tabel 1.1 Penilaian kinerja

KRITERIA	NILAI	PERIODE		
		2017	2018	2019
A	>89	0%	0%	0%
B	80 - 89	13.3%	10.2%	8.9%

C	60 - 79	84.5%	88.1%	88.2%
D	51 - 59	2.3%	1.7%	3.0%
E	<51	0%	0%	0%

Dari tabel tersebut dapat terlihat masih terdapat karyawan-karyawan dengan penilaian kinerja dibawah rata-rata. Hal tersebut tidak sejalan dengan harapan dan target manajemen, dimana diharapkan seluruh karyawan mampu memberikan kinerja yang diatas rata-rata untuk dapat memenuhi target yang ditetapkan perusahaan. Pada penilaian kinerja individu periode tahun 2017, nilai D masih diperoleh oleh departemen produksi (53.3%), QC, teknik, logistic (masing-masing 13.3%), serta MSD (6.7%).

Departemen produksi merupakan departemen dengan jumlah karyawan yang memperoleh nilai D paling banyak. Padahal dengan fokus bisnis PT. XYZ, departemen produksi merupakan departemen yang menjadi inti perusahaan ini, dimana kinerja para karyawan di area produksi merupakan area yang memberikan kontribusi paling besar terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, departemen produksi juga memiliki tingkat resiko yang paling besar, karena berhubungan langsung dengan proses pembuatan obat-obatan.

Untuk menunjang kinerja para karyawan perlu diciptakan kondisi dan situasi yang membuat para karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya. Salah satu hal yang dilakukan untuk menunjang hal tersebut adalah dengan menyebarkan kuesioner Employee Satisfaction Survey (ESS), yang mengukur kepuasan karyawan terhadap hubungan dengan atasannya, kepuasan karyawan terhadap fasilitas perusahaan, serta kepuasan karyawan terhadap peralatan kerja yang disediakan perusahaan. Kuesioner ini disebarakan dua kali setahun, dan dilakukan evaluasi terhadap hasilnya secara berkala. Berikut adalah hasil dari Employee Satisfaction Survey (ESS) periode tahun 2017 dan 2019:

Tabel 1.2 Hasil ESS Periode 2017 dan 2019

DEPARTEMEN	2017		2019		RATA-RATA
	SMTR 1	SMTR 2	SMTR 1	SMTR 2	
HRD & PGA	86%	76%	88%	88%	85%
QS	81%	81%	79%	86%	82%
TEKNIK	83%	83%	79%	71%	79%
QA	75%	77%	77%	80%	77%

LOGISTIK	70%	71%	73%	68%	71%
FINANCE	69%	75%	69%	68%	70%
QC	65%	65%	70%	67%	67%
MSD	55%	56%	81%	74%	67%
PRODUKSI	66%	65%	66%	67%	66%

*Engagement* sendiri didefinisikan sebagai ekspresi yang dikehendaki seseorang yang menghubungkan pekerjaannya dengan eksistensi personal (fisik, kognitif, emosional) serta peran diri secara utuh (Saks, 2006). *Engagement* bersifat multidimensional terdiri atas *engagement* pada pekerjaan (*work engagement*) dan *engagement* pada organisasi (*organizational engagement*). *Work engagement* didefinisikan sebagai suatu kondisi mental yang positif terpenuhi dan berkaitan dengan pekerjaan yang mempunyai karakteristik semangat, dedikasi dan penghayatan (Saks, 2006).

Tabel tersebut menunjukkan hasil ESS dari keseluruhan departemen yang terdapat di PT. XYZ pada periode tahun 2017 dan 2019, dimana dapat terlihat bahwa departemen produksi menduduki peringkat terbawah apabila dibandingkan dengan departemen lainnya. Tabel tersebut juga menunjukkan bahwa departemen produksi juga merupakan departemen yang tidak memperlihatkan adanya peningkatan nilai ESS dalam 2 tahun terakhir.

Dari 15 item yang terdapat pada survey ESS, item yang memiliki nilai paling rendah di departemen produksi adalah adalah item-item berikut:

- (1) Apabila Anda mempunyai permasalahan pribadi/ keluarga, akankah Anda menceritakan kepada atasan Anda;
- (2) Seberapa sering atasan Anda memotivasi Anda;
- (3) Apakah Anda mendapatkan pujian dan ucapan terima kasih dari atasan atas hasil kerja yang baik.

Item-item dengan nilai paling rendah tersebut menunjukkan bahwa para karyawan di departemen produksi menilai dukungan dari atasannya masih kurang. Padahal dengan tingkat resiko yang tinggi, sangat dibutuhkan dukungan dari atasan agar hasil kerja karyawan menjadi optimal. Selain itu peran atasan di departemen produksi juga diperkuat oleh perbedaan tingkat pendidikan, dimana para operator yang bekerja di area produksi sebagian besar memiliki tingkat pendidikan SMK diharuskan menguasai mesin-mesin yang terbilang canggih. Sehingga

para atasan harus mampu menjembatani antara para pekerja dan manajemen. Keyakinan karyawan mengenai sejauh mana kualitas dukungan yang tersedia dari atasannya disebut dengan *perceived supervisor support* (persepsi dukungan atasan) (Kim, et al., 2017).

Peneliti menduga bahwa modal psikologis memiliki peranan memediasi hubungan antara persepsi dukungan atasan dan kinerja. Terdapat beberapa penelitian yang menemukan adanya peran modal psikologis ataupun dimensi dari modal psikologis yang memediasi beberapa hubungan variabel tertentu dengan kinerja. Diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Bouckenooghe (2014) yang menemukan bahwa modal psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja. Meneghel, et al. (2014) menemukan bahwa *resilience* kelompok dapat memediasi hubungan antara emosi positif terhadap kinerja kelompok. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Dewi & Rostiana (2018) menemukan bahwa *self efficacy* merupakan mediator pada hubungan persepsi dukungan atasan dan kinerja.

Berdasarkan uraian diatas serta penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, peneliti ingin melakukan penelitian untuk menguji peran modal psikologis sebagai mediator dalam hubungan antara persepsi dukungan atasan dan kinerja pada karyawan bagian produksi PT. XYZ. Meskipun telah banyak penelitian sebelumnya yang meneliti peran kedua variabel tersebut terhadap kinerja, namun penelitian-penelitian tersebut masih terbatas meneliti hubungan kausalitas, dan belum menyertakan variabel kontrol yang dapat memengaruhi hubungan kedua variabel tersebut. Kinerja individual karyawan bagian produksi merupakan hal yang penting untuk diteliti, karena kinerja individual yang akan menentukan kinerja ataupun produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

## **1.2 RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

- (1) Apakah persepsi dukungan atasan memiliki pengaruh terhadap modal psikologis pada karyawan bagian produksi di PT. XYZ?
- (2) Apakah modal psikologis memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan bagian produksi di PT. XYZ?

- (3) Apakah terdapat pengaruh persepsi dukungan atasan terhadap kinerja karyawan bagian produksi di PT. XYZ?
- (4) Apakah modal psikologis merupakan mediator dalam hubungan antara persepsi dukungan atasan dan kinerja karyawan bagian produksi PT. XYZ?

### **1.3 BATASAN MASALAH**

Dalam penelitian ini batasan masalah yang di pilih seperti berikut :

1. Karyawan yang dimaksud adalah karyawan bagian produksi PT. XYZ
2. Variabel yang diteliti adalah persepsi dukungan atasan, modal psikologis dan kinerja karyawan bagian produksi PT. XYZ
3. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi PT. XYZ

### **1.4 TUJUAN PENELITIAN**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

- (1) Pengaruh persepsi dukungan atasan terhadap modal psikologis pada karyawan bagian produksi di PT. XYZ?
- (2) Pengaruh modal psikologis terhadap kinerja karyawan bagian produksi di PT. XYZ?
- (3) Pengaruh persepsi dukungan atasan terhadap kinerja karyawan bagian produksi di PT. XYZ?
- (4) Peran modal psikologis sebagai mediator dalam hubungan antara persepsi dukungan atasan dan kinerja karyawan bagian produksi PT. XYZ?

### **1.5 MANFAAT PENELITIAN**

#### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi ilmu psikologi yang berkaitan dengan persepsi dukungan atasan, modal psikologis, dan kinerja. Peneliti juga berharap agar penelitian ini dapat berguna sebagai sumber acuan bagi penelitian-penelitian selanjutnya dalam fenomena serupa di bidang industri dan organisasi.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Secara praktis, penelitian ini diharapkan berguna dalam memberikan masukan yang positif terhadap praktisi SDM dalam dunia kerja, khususnya untuk para manager HRD juga manajemen perusahaan agar dapat mengembangkan kerangka kerja atau model yang berkontribusi untuk memperbaiki situasi kerja yang bisa meningkatkan kinerja karyawan.

### **1.6 SISTEMATIKA PENULISAN**

Sistematika penulisan dari tesis ini adalah sebagai berikut :

#### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Latar belakang masalah; Rumusan masalah; Batasan masalah; Tujuan Penelitian; Manfaat Penelitian: Manfaat akademik dan Manfaat praktis; Sistematika Penulisan

#### **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA**

Tinjauan pustaka yang berkaitan dengan Ranah Ilmu; Tinjauan Pustaka yang berkaitan dengan masing-masing variabel yang diteliti; Penelitian terdahulu yang ada kaitan dengan tema penelitian.

#### **BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN**

Model konseptual penelitian; Variabel penelitian; Operasional variabel; Hubungan antar variabel dan hipotesis; Unit analisis, populasi dan sample; Pre test: Uji validitas dan Uji reliabilitas; Main test: Uji validitas dan Uji reliabilitas, Uji asumsi klasik (bila diperlukan), Uji hipotesis.

#### **BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Analisis pre test: Uji Validitas, Uji reliabilitas, dan Simpulan pre test; Analisis main test: Deskripsi profil responden, Uji validitas dan uji reliabilitas, Uji asumsi klasik (bila diperlukan), Uji hipotesis; Pembahasan hasil penelitian.

#### **BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN**

Simpulan; Impikasi manajerial; Keterbatasan hasil penelitian; Saran.