

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Persaingan bisnis di era global pada saat ini menjadi semakin tajam dikarenakan perubahan teknologi yang cepat dan perubahan lingkungan yang semakin drastis pada setiap aspek kehidupan manusia. Selain dari itu, kebutuhan *customer* yang makin lama makin bervariasi yang mana menuntut perusahaan untuk mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internalnya untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor yang eksternal.

Setiap perubahan yang ada pada lingkungan dalam situasi kompetitif perlu direspon dengan memunculkan fleksibilitas perusahaan melalui perbaikan pola perilaku dan sikap kerja karyawannya. Kompetisi antar perusahaan saat ini tidak selalu hanya terletak pada aspek kesanggupan fasilitas, kelengkapan dan kemudahan pelayanan yang diberikan tetapi juga pada hal yang lebih mendasar lagi, yakni pada aspek sumber daya manusianya, dalam hal ini adalah karyawan perusahaan. Manusia adalah aset penting yang dimiliki perusahaan untuk dapat memiliki keunggulan bersaing. Seperti yang dikemukakan oleh Kotelnikov (2006) *“People are your important asset. Your technologies, products and structures can be copied by competitors. People are your firm’s repository of knowledge and they are central to your company’s competitive advantage.”*

Kinerja dalam perusahaan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan dari perusahaan yang telah ditetapkan. Para atasan sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk. Terlalu sering manajer atau atasan

tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan menghadapi krisis yang serius. Secara konseptual kinerja adalah hasil kerja yang akan di capai oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, atau dengan kata lain kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan di masa mendatang di pengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja atau *performance* masa lalu dan pengembangan. Pada organisasi yang modern penilaian memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar *performance* dan untuk memotivasi *performance* individu di waktu berikutnya. Ruky, (2001) memberikan definisi tentang *performance* sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Kinerja setiap individu berbeda dengan indivisu lainnya sesuai dengan tingkat besar dan kecilnya pengetahuan, ketrampilan, dan motivasi yang di miliki oleh individu tersebut. Demikian pula dengan kelompok, kinerja kelompok yang satu dengan yang lainnya tidak akan sama karena komposisi anggota kelompok memiliki perbedaan pemahaman tentang kinerja secara berbeda pula. Untuk memberikan kesamaan kinerja, maka organisasi harus menetapkan pengukuran yang baku dan standart agar dapat digunakan pedoman oleh setiap karyawan, sehingga terdapat arah yang lebih jelas dengan tingkat keseragaman pengukuran sebagai ketentuan yang telah ditetapkan organisasi.

*Job performance* merupakan "kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang dihasilkan seseorang dari perbuatan-perbuatannya untuk mencapai keberhasilan kerja". Borman & Motowidlo (1993) mengembangkan dua dimensi kinerja yaitu *task performance* dan *contextual performance*. Hal ini terjadi karena sebuah teori dari kinerja organisasi yang mana menyebabkan *job performance* dibedakan menjadi dua. Perbedaan antara *task performance* dan *contextual performance* adalah kesejajaran sistem sosial dan teknis yang dibuat atau diceritakan untuk membentuk suatu organisasi. Model dari *job performance* diceritakan secara spesifik berupa dimensi yang berdiri sendiri yang dikembangkan dan diterapkan serta dipekerjakan yang dapat dikelompokkan terutama dalam tiga dimensi yaitu *task performance*, *organizational citizenship* dan perilaku kontraproduktif.

*Task performance* merupakan pertanggungjawaban kerja yang mana kegiatan sebagai kontribusi pada basis teknikal pada praktiknya dengan menerapkan proses teknikal secara langsung atau mensuplai keperluan produk atau pelayanan secara bersama-sama (Borman dan Motowidlo, 1997). *Task performance* berisikan definisi peran perilaku dari karyawan untuk mencapai target dalam organisasi. *Task performance* itu objektif, *quantitative* dan individual.

Sedangkan untuk *contextual performance* merupakan aspek unik dari kegiatan individu di tempat kerja. Kegiatan ini berada di luar persyaratan formal dalam pekerjaan mereka, bersifat bebas dan tidak secara eksplisit berada dalam prosedur kerja dan sistem pemberian upah formal. Karena sifatnya yang bebas

tersebut, perilaku atau kinerja konstektual ini akan menurun bila dilakukan pengawasan (Niehoff & Moorman, 1993). Namun demikian, keterikatan individu pada kegiatan yang dilakukan secara sukarela ini dikenal penting bagi kinerja dan keefektifan organisasi (Borman & Motowidlo, 1997; Motowidlo & Van Scotter, 1994); Motowidlo *et al.*, 1997).

*Empowerment* adalah kemampuan manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja dengan cara memotivasi perilaku kerja positif, yang intinya *empowerment* adalah sebuah kebijakan internal yang merupakan tindakan organisasi yang menciptakan fleksibilitas dalam hirarki perusahaan (Keifer *et al.*, 2005).

*Employee empowerment* sendiri pada dasarnya dapat dipandang dari berbagai sisi, dan salah satu yang menonjol adalah *psychological empowerment*. Pemberdayaan ini terkait dengan orientasi kerja yang akan berdimensi oleh beberapa faktor seperti *meaning*, *competence*, *self-determination* dan *impact* (Janssen, 2004; Keifer *et al.*, 2005). Kondisi ini karyawan yang memiliki persepsi berdaya secara psikologis merasa mampu untuk menjalankan peran mereka dalam pekerjaan. Perspektif *psychological empowerment* yang merujuk pada konsep Spreitzer (1995:1443) dimana terdapat empat dimensi: *meaning* yang berhubungan dengan kesesuaian antar peran kerja dengan keyakinan, nilai dan perilaku seseorang, *competence* yang berhubungan dengan keyakinan akan kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaannya secara terampil, *self-determination* yakni bahwa pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan beserta segala aktivitasnya adalah memang menjadi pilihan seseorang, dan *impact* yang

berhubungan dengan derajat seseorang untuk dapat mempengaruhi hal-hal yang bersifat strategik, administrasi dan hasil dari suatu pekerjaan.

Secara konseptual dinyatakan bahwa hubungan antara *employee empowerment* dengan *task performance* telah banyak dibuktikan oleh Tae Yeol Kim-Minsoo Kim yang menunjukkan hubungan yang positif jika *employee empowerment* tinggi maka akan berpengaruh juga ke *task performance*.

*Empowerment* memungkinkan suatu perusahaan yang mana dapat memotivasi karyawannya. Setiap karyawan yang di-*empower* (diberdayakan) akan merasa diberi otonomi dalam mengambil keputusan, mereka akan merasa diberi kebebasan untuk mengatur sendiri cara kerja mereka termasuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi ketika mereka menjalankan tugasnya, sehingga dalam diri karyawan muncul suatu perasaan senang akan pekerjaannya dan hasil pekerjaannya.

Salah satu perusahaan yang berada dalam suatu bisnis yang kompetitif dan memandang perlunya *empowerment* sebagai kunci untuk eksis dalam situasi ini adalah PT. NaSDEC Indonesia di Surabaya. Perusahaan yang bergerak dibidang *ship design* ini memberikan kesempatan bagi karyawannya khususnya pada divisi pemasaran untuk mengambil keputusan dalam hal melayani *customer* dengan keinginan yang beragam. Upaya ini dapat meningkatkan kepuasan *customer* oleh karena karyawan yang melayaninya dapat membuat keputusan menurut situasi riil, tanpa harus menunggu keputusan dari managernya.

Penerapan *empowerment* juga didapati pada divisi perancangan, dimana mereka diberikan kebebasan dalam mengatur sendiri hal yang mendukung cara

kerja mereka. Karyawan divisi perancangan ini mempunyai pengetahuan yang baik tentang apa saja yang menjadi kebutuhan *customer*, sehingga karyawan divisi ini dapat mengendalikan keinginan *customer* yang beraneka ragam

Walaupun demikian, selama ini karyawan PT. NaSDEC Indonesia di Surabaya juga mengalami tekanan-tekanan dari perusahaan yang disebabkan karena beban kerja berlebih yang ditanggungnya, khususnya ketika terdapat karyawan tidak masuk atau sedang menjalani tugas luar kota yang digantikan karyawan divisi lain. Hal ini menuntut karyawan harus menguasai bidang kerja yang bukan merupakan bidang kerja yang ditekuninya sehari-hari, sehingga tidak jarang karyawan mengalami konflik internal akibat ketidaksesuaian keahlian dan perilaku dengan peran kerja yang harus ditanggungnya. Belum lagi ditambah dengan waktu yang terbuang akibat proses adaptasi terhadap pekerjaan yang justru dapat menurunkan kinerja yang dilihat dari kecepatan penyelesaian kerja., tidak terlepas dari budaya yang ada di Indonesia yaitu adanya kegiatan yang saling membantu atau tolong menolong yang begitu erat, tercermin dalam salah satu definisi *contextual performance* menurut Motowidlo & Schmit, 1999 yaitu perilaku yang berkontribusi terhadap budaya dan iklim organisasi, dengan kata lain, konteks di mana kegiatan transformasi dan pemeliharaan dilakukan. Sukarela untuk bekerja ekstra, membantu dan bekerja sama dengan orang lain, aturan dan prosedur, dan mendukung atau membela organisasi.

Jika hal ini dibiarkan berlarut-larut maka akan menghambat upaya penerapan *empowerment* itu sendiri karena bisa menyebabkan konflik antara karyawan dengan manajemen.

Uraian diatas memunculkan pertanyaan yang patut ditujukan pada manajemen perusahaan yakni upaya-upaya *empowerment* yang dilakukan perusahaan telah dapat benar-benar dirasakan oleh karyawannya. Dengan demikian maka menarik untuk diteliti apakah *empowerment* yang merujuk pada pandangan Spreitzer meliputi dimensi *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact* berpengaruh terhadap *task performance* dan *contextual performance* pada karyawan PT. NaSDEC Indonesia di Surabaya.

## 1.2 . Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, ditemukan beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *meaning* (keberartian), *competence* (kecakapan), *self-determination* (determinasi diri) dan *impact* (dampak) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap *task performance* pada karyawan PT. NaSDEC Indonesia di Surabaya?
2. Apakah *meaning* (keberartian), *competence* (kecakapan), *self-determination* (determinasi diri) dan *impact* (dampak) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap *task performance* pada karyawan PT. NaSDEC Indonesia di Surabaya?
3. Apakah *meaning* (keberartian), *competence* (kecakapan), *self-determination* (determinasi diri) dan *impact* (dampak) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap *contextual performance* pada karyawan PT. NaSDEC Indonesia di Surabaya?

4. Apakah *meaning* (keberartian), *competence* (kecakapan), *self-determination* (determinasi diri) dan *impact* (dampak) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap *contextual performance* pada karyawan PT. NaSDEC Indonesia di Surabaya?

### 1.3 . Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan hal yang sangat penting karena merupakan prasyarat yang harus dicapai dalam suatu penelitian. Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan *meaning* (keberartian), *competence* (kecakapan), *self-determination* (determinasi diri) dan *impact* (dampak) terhadap *task performance* pada karyawan PT. NaSDEC Indonesia di Surabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial *meaning* (keberartian), *competence* (kecakapan), *self-determination* (determinasi diri) dan *impact* (dampak) terhadap *task performance* pada karyawan PT. NaSDEC Indonesia di Surabaya.
3. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan *meaning* (keberartian), *competence* (kecakapan), *self-determination* (determinasi diri) dan *impact* (dampak) terhadap *contextual performance* pada karyawan PT. NaSDEC Indonesia di Surabaya.
4. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial *meaning* (keberartian), *competence* (kecakapan), *self-determination* (determinasi diri) dan

*impact* (dampak) terhadap *contextual performance* pada karyawan PT. NaSDEC Indonesia di Surabaya.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi perusahaan, sebagai masukan dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan di masa yang akan datang.
2. Bagi peneliti lainnya, dapat dijadikan acuan penelitian lebih lanjut yang ada kaitannya dengan sumber daya manusia yang berkaitan dengan *psychological empowerment* yang merupakan suatu keadaan yang memberikan *power* dan kendali kepada seseorang, sehingga perasaan mampu untuk melakukan pekerjaan dan memperlancar keadaan yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik terhadap tugas, yang dimanifestasikan kedalam empat kognisi yaitu: *meaning*, *competence*, *self-determination* dan *impact*, yang mencerminkan orientasi seseorang terhadap peran pekerjaannya. Memperkaya pengetahuan dibidang *job performance* yang terdiri dari *task performance* dan *contextual performance*.

#### 1.5. Sistematika Penelitian

Untuk memberikan gambaran tentang penelitian ini, maka sistematika penelitian ini dibagi menjadi 6 bab yaitu sebagai berikut :

Bab I           Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan tesis.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Bab ini mengemukakan tentang landasan teori yang dipergunakan dalam menganalisis masalah yang ada, khususnya teori yang berkaitan dengan *psychological empowerment*, *task performance* dan *contextual performance*.

Bab 3 Kerangka Konseptual

Bab ini menjelaskan mengenai kerangka berfikir yang akan digunakan dalam penelitian dan hipotesis.

Bab 4 Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan mengenai pendekatan penelitian yang dipergunakan dalam penelitian disertai definisi operasional, metode analisis data, jenis dan sumber data, pengumpulan data serta teknik analisis yang digunakan.

Bab 5 Analisis dan Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai gambaran umum dari obyek penelitian serta pembahasan hasil penelitian, analisis data dan pengujian hipotesis.

Bab 6 Simpulan dan Saran

Dalam bab ini diuraikan kesimpulan-kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian yang telah dilakukan serta saran-saran yang dirasa perlu untuk diajukan.