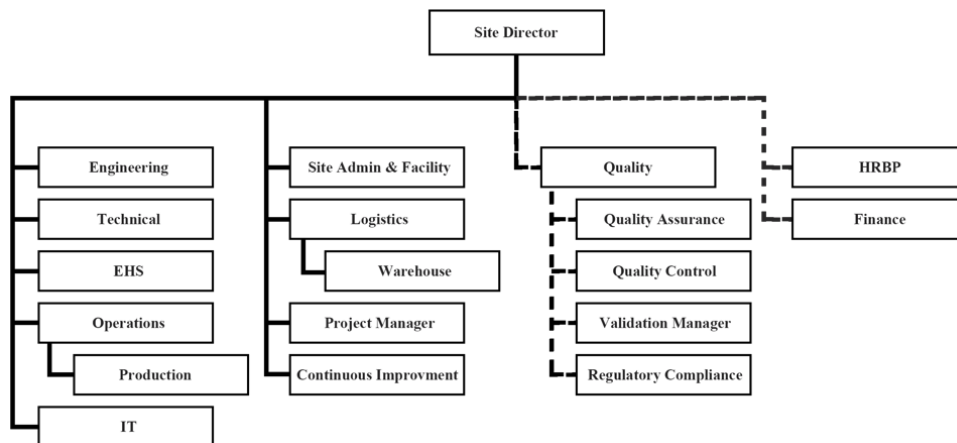


BAB I

PENDAHULUAN

1. 1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Perusahaan XYZ merupakan perusahaan kesehatan konsumen multinasional yang berkantor pusat di Inggris. Pada mulanya perusahaan ini tergabung dengan Perusahaan ABC, namun seiring dengan berjalannya waktu, Perusahaan ABC melakukan proses pemisahan (*demerger*) menjadi 2 unit perusahaan agar dapat fokus pada biofarmasi, memprioritaskan investasi pada pengembangan vaksin inovatif, dan obat-obatan khusus. Salah satunya hasil dari *demerger* yaitu Perusahaan XYZ, sehingga pada bulan Juli 2022 Perusahaan XYZ resmi sebagai perusahaan independen yang 100% berfokus pada kesehatan konsumen. Tujuan perusahaan ini adalah untuk memberikan produk kesehatan sehari-hari yang lebih baik kepada konsumen. Perusahaan XYZ sendiri memiliki portofolio yang sudah terkenal secara *global* dengan obat *Over The Counter* (OTC) dan akan terus berinovasi untuk memberikan solusi atas kebutuhan kesehatan konsumen saat ini.



Gambar 1.1 Struktur Organisasi Perusahaan XYZ

Sumber: Data Internal Perusahaan XYZ

Perusahaan XYZ dipimpin langsung oleh *Site Director* yang bertanggung jawab atas kinerja dan kualitas produksi secara keseluruhan. *Site Director* didukung oleh sejumlah manajer yang masing-masing memiliki tanggung jawab khusus yang

bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh operasi berjalan efisien dan semua produk memenuhi standar kualitas tinggi sesuai yang telah ditetapkan.

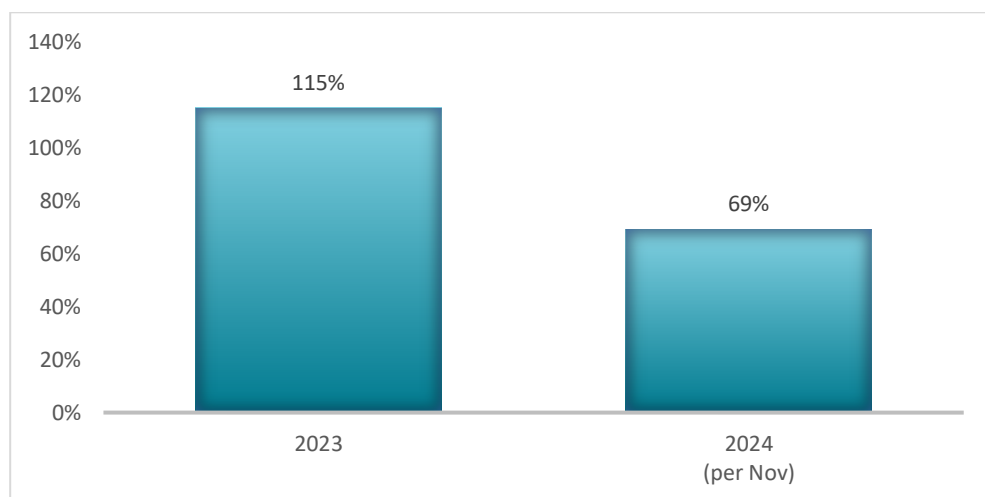
1. 2. Latar Belakang Penelitian

Perusahaan manufaktur adalah jenis perusahaan yang berfokus pada kegiatan produksi barang melalui serangkaian proses pengolahan bahan mentah menjadi produk jadi atau setengah jadi. Proses produksi ini melibatkan berbagai tahapan yang terstruktur, mulai dari perencanaan, pengadaan bahan baku, pengolahan menggunakan teknologi mesin, hingga tahap akhir berupa pengepakan dan distribusi produk. Dalam operasionalnya, perusahaan manufaktur menggabungkan penggunaan mesin, peralatan produksi, teknologi canggih, serta tenaga kerja yang terampil untuk mencapai efisiensi dan kualitas produksi yang optimal. Produk yang dihasilkan oleh perusahaan manufaktur dapat dijual langsung kepada konsumen akhir atau melalui berbagai rantai distribusi, seperti distributor, pengecer, atau mitra bisnis lainnya. Industri ini memainkan peran penting dalam perekonomian dengan menciptakan lapangan kerja, mendukung rantai pasok, serta menghasilkan barang yang memenuhi kebutuhan pasar, baik dalam skala lokal maupun global. Berbagai contoh perusahaan manufaktur dapat ditemukan di sektor-sektor seperti otomotif, elektronik, makanan dan minuman, tekstil, dan produk kimia, yang masing-masing memiliki karakteristik dan proses produksi yang spesifik.

“Produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu” (Kussrianto, 1993; dalam Sutrisno, 2017:102). Peran serta tenaga kerja disini adalah penggunaan sumber daya serta efektif dan efisien. Hal ini sejalan dengan penjelasan dari *International Labour Organization* (ILO) yang mendefinisikan produktivitas sebagai “efisiensi dalam memanfaatkan sumber daya oleh individu, perusahaan, dan perekonomian untuk menghasilkan barang dan jasa guna memaksimalkan manfaat ekonomi dalam kurun waktu tertentu” (*International Labour Organization*, 2020:11). Sumber daya ini dapat mencakup tenaga kerja, bahan baku, modal, dan teknologi. Pada era globalisasi saat ini, persaingan industri manufaktur semakin ketat, perusahaan dituntut untuk mampu berkembang dengan meningkatkan produktivitas operasionalnya agar tetap

dapat bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya. Salah satu hal terpenting yang mempengaruhi keberhasilan operasional sebuah perusahaan yaitu produktivitas karyawan. Dalam konteks industri manufaktur, produktivitas karyawan yang optimal dari tenaga kerja karyawan sangat dibutuhkan untuk mencapai target produksi dan menjaga kualitas produk yang akan didistribusikan ke konsumen. Produktivitas karyawan dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, karena produktivitas karyawan mencerminkan pencapaian tujuan organisasi melalui hasil kerja individu maupun tim. Dalam konteks manajemen, produktivitas karyawan berfungsi sebagai indikator utama keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia, keuangan, teknologi, dan informasi yang tersedia. Tanpa produktivitas karyawan yang optimal, sulit bagi organisasi untuk bertahan dan atau berkembang di tengah persaingan yang semakin kompetitif. Hal ini menjadi relevan ketika melihat bagaimana tantangan produktivitas karyawan dapat memengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Terdapat permasalahan di Perusahaan XYZ dari sisi produktivitas karyawan yang dapat dilihat dari hasil produksi tiap tahunnya pada grafik berikut:



Gambar 1.1 Grafik produktivitas karyawan di Perusahaan XYZ tahun 2023-2024

Sumber: Data Olahan Penulis 2024

Berdasarkan data di atas, menunjukkan bahwa adanya penurunan pada tingkat produksi barang yang dihasilkan periode 2023 – 2024 (per November), dimana hasil produksi pada tahun 2023 mencapai 115% sedangkan pada tahun 2024 (per November) baru saja mencapai 69% dari target yang sudah ditetapkan. Hitungan ini berdasar dari hasil analisis terhadap efisiensi tenaga kerja dengan menggunakan metrik *Units/FTE (Unit per Full Time Employee)*. Metrik ini digunakan untuk menghitung jumlah unit yang diproduksi per tenaga kerja penuh waktu dalam satu periode tertentu. FTE atau *Full Time Employee* adalah jumlah unit yang diproduksi (sesuai KPI volume yang diproduksi) per jumlah total karyawan penuh waktu yang berada di lokasi. Ini adalah solusi sementara sebagai satuan pengukuran standar yang ditetapkan Perusahaan (*QSC Global KPI Definitions, 2024*).

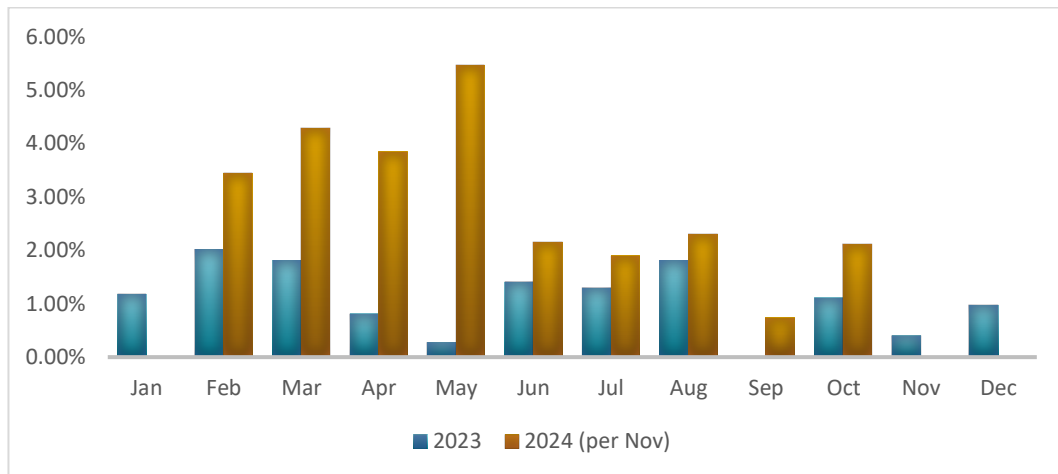
Terdapat dua faktor penting yang dapat berpengaruh terhadap produktivitas karyawan, yaitu *Psychological Capital* dan *Leader Member Exchange*. Hal ini didukung oleh pendapat Luthans (2019:52) yang menyatakan bahwa, “*PsyCap can orient and drive students that are passionate and persistent to reach their long-term goals in more domain specific ways*”, serta pendapat dari Ardila dan Dewanto (2022:43) yang menyatakan bahwa, “*leader-member exchange and organizational culture have an effect on productivity both partially and simultaneously*”. Kedua faktor ini menjadi elemen krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan efektifitas operasional, dan mendukung kesejahteraan karyawan. Meskipun kedua faktor ini telah diterapkan, tetap terdapat kemungkinan bahwa produktivitas karyawan tidak selalu berjalan sesuai dengan prosedur. Ketika produktivitas karyawan tidak sesuai dengan prosedur, maka akan muncul deviasi. “Deviasi merujuk pada kondisi yang tidak sesuai dengan ketentuan GxP (*Good x Practices*), yang mencakup penyimpangan dari prosedur standar, kontrol dokumentasi, atau ketentuan GxP lainnya” (*Local Standard Operating Procedure (LSOP) Penanganan Deviasi, 2024*). Dalam konteks industri manufaktur, deviasi dapat mempengaruhi kualitas produk yang dihasilkan dan produktivitas karyawan secara keseluruhan. Penyimpangan dalam prosedur standar dapat mengakibatkan penundaan dalam proses produksi, penggunaan sumber daya yang tidak efisien,

serta peningkatan risiko keselamatan bagi pekerja dan konsumen. Selain itu, kesalahan dalam kontrol dokumentasi, ketidakpatuhan terhadap standar lingkungan, atau kalibrasi peralatan yang salah juga dapat menyebabkan produk cacat dan meningkatkan risiko kepatuhan regulasi.

Deviasi atau tindakan penyimpangan atau kesalahan dalam lingkungan kerja dapat disebabkan oleh berbagai faktor, salah satunya yaitu *human factor*. Saat kesalahan terjadi, produktivitas dapat menurun secara signifikan, yang berdampak pada kinerja dan hasil keseluruhan organisasi. Ketidakmampuan untuk mengikuti prosedur dengan benar, komunikasi yang buruk, serta kekurangan dalam pelatihan atau pengawasan, sering kali berkontribusi pada penyimpangan yang terjadi. Penyimpangan dalam prosedur yang disebabkan oleh *human factors* ini dapat menyebabkan kesalahan yang berdampak langsung pada kualitas produk dan kepatuhan regulasi. Selain itu, deviasi terkait *human factors* juga dapat meningkatkan kemungkinan terjadinya kecelakaan atau insiden keselamatan lainnya di lingkungan produksi, yang merugikan perusahaan baik dari segi biaya maupun reputasi. Sehingga perusahaan perlu untuk menangani hal ini dengan baik, deviasi dapat berdampak pada penurunan produktivitas karyawan, peningkatan biaya produksi, hingga berkurangnya daya saing perusahaan di pasar. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Paramanantham (2023:20) berikut ini:

There is empirical evidence that human errors such as skill-based, design, quality testing, and maintenance errors positively influence organization performance measures, including innovation development, customer satisfaction, and product and service quality. This shows that human errors are one of several factors contributing to organizational success”.

Beberapa masalah di Perusahaan XYZ seperti meningkatnya deviasi yang disebabkan oleh *human factor* dalam 2 tahun terakhir dapat dilihat pada grafik sebagai berikut:



Gambar 1.3 Grafik deviasi (human factor) di Perusahaan XYZ tahun 2023 - 2024
Sumber: Data Olahan Penulis 2024

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa adanya peningkatan deviasi yang dihasilkan periode 2023 – 2024 (per Oktober), dimana deviasi yang disebabkan oleh *human factor* dihasilkan pada tahun 2023 rata-rata 1,09% sedangkan pada tahun 2024 (per Oktober) rata-rata mencapai 2,39% dari target yang sudah ditetapkan. Melihat dari peningkatan deviasi yang disebabkan oleh *human factor* menunjukkan bahwa banyaknya ketidaksesuaian atau kegiatan produktivitas diluar prosedur yang telah ditetapkan. Hal ini mengindikasikan adanya penurunan kepatuhan terhadap *Standard Operating Procedure* (SOP), yang pada akhirnya akan berdampak negatif terhadap produktivitas dan kualitas produk. Peningkatan deviasi yang disebabkan oleh *human factor* di Perusahaan XYZ mengindikasikan adanya kesulitan dalam menjaga konsistensi dan kepatuhan terhadap prosedur yang telah ditetapkan. Dari aspek tersebut sehingga menunjukkan, terdapat perubahan perilaku yang diperlukan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan kualitas kerja belum sepenuhnya tercapai, sehingga untuk memahami lebih dalam tantangan yang dihadapi perusahaan dalam mengatasi masalah ini, penting untuk melihat faktor-faktor internal yang memengaruhi perilaku karyawan. Dalam hal ini, aspek psikologis seperti percaya diri, harapan, pantang menyerah, dan optimisme memainkan peran penting dalam mempengaruhi kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan yang

diperlukan. Percaya diri, harapan, pantang menyerah, dan optimisme adalah empat komponen utama yang membentuk *psychological capital*, yaitu sebuah konsep dalam psikologi positif yang berfokus pada kekuatan dan potensi individu. Sebagaimana dikemukakan oleh Luthans et al. (2007:3) berikut ini:

PsyCap is an individual's positive psychological state of development and is characterized by: (1) having confidence (self-efficacy) to take on and put in the necessary effort to succeed at challenging tasks; (2) making a positive attribution (optimism) about succeeding now and in the future; (3) persevering toward goals and, when necessary, redirecting paths to goals (hope) in order to succeed; and (4) when beset by problems and adversity, sustaining and bouncing back and even beyond (resiliency) to attain success.

Seseorang dapat dikatakan memiliki perkembangan psikologis yang positif apabila mempunyai karakteristik seperti *Self-Efficacy*, *Optimism*, *Hope* dan *Resiliency*. *Self-efficacy* atau percaya diri, sebagai elemen penting dalam *psychological capital*, memungkinkan individu untuk tetap tenang dan pulih dengan cepat dari situasi yang penuh tekanan atau setelah melakukan kesalahan kecil, mencegah hal tersebut berkembang menjadi kesalahan yang lebih besar. Lebih lanjut, hasil dari penelitian Luthans et al. (2007) menunjukkan bahwa *self-efficacy* meningkatkan fokus dan keterampilan pengambilan keputusan, sehingga dapat mengurangi potensi deviasi dari prosedur kerja. *Optimisme* atau optimis, membantu individu untuk memandang setiap tugas atau tantangan dengan sikap positif, meningkatkan motivasi untuk menjaga kualitas kerja, dan mendorong karyawan untuk lebih berhati-hati dalam melaksanakan tanggung jawab mereka. *Hope* atau harapan, membantu individu untuk tetap termotivasi dan fokus pada tujuan, meskipun menghadapi hambatan, dengan fokus yang lebih baik, peluang untuk membuat deviasi akibat distraksi atau kehilangan arah menjadi lebih kecil. *Resiliency* atau ketahanan, memungkinkan individu untuk pulih lebih cepat dari kesalahan atau tantangan, dengan mengatasi stres dan menghindari tekanan berlebihan, risiko deviasi akibat kondisi mental yang terganggu dapat diminimalisir.

Selain itu, *psychological capital* secara tidak langsung dapat mengurangi *deviasi* yang disebabkan oleh faktor manusia dengan menurunkan tingkat stres yang sering menjadi penyebab utama. Sehingga dengan *psychological capital* yang kuat, individu cenderung lebih tahan terhadap tekanan kerja, lebih terlibat secara intrinsik dalam pekerjaan dan lebih termotivasi untuk mempertahankan standar kerja yang tinggi. Kombinasi dari elemen-elemen ini menjadikan *psychological capital* sebagai alat strategis yang efektif untuk meminimalkan *deviasi* yang disebabkan oleh *human error* di berbagai sektor pekerjaan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Amini dan Mortazavi (2012:350) berikut ini:

These contributions can be provided base on this point that having a favorite level of PsyCap totality and in framework of its dimensions (e.g. self-efficacy, hope, and resilience) can provide situation that personnel can handle occurred mistakes in order to learn from them, improve their performance in workplace, and subsequent create ascendancy of their organization.

Selain faktor *deviasi*, terdapat permasalahan lain yang berkaitan dengan kedekatan antara atasan dan bawahan. Kedekatan ini dapat memengaruhi dinamika komunikasi di lingkungan kerja, terutama dalam hal keberanian karyawan untuk menyampaikan pendapat atau masukan (*speak up*). Kurangnya keberanian dalam menyampaikan pendapat dapat menghambat aliran informasi yang konstruktif, yang pada akhirnya berpotensi menurunkan produktivitas karyawan.

Peneliti telah mengadakan observasi langsung di Perusahaan XYZ dengan melakukan FGD (*Focus Group Discussion*) yang dilakukan pada bulan Juni dan Juli 2023 terhadap karyawan level *Shopfloor* hingga *Manager* terkait *Speak up* dan *Escalation* di Perusahaan XYZ.



Gambar 1.4 Focus Group Discussion

Sumber: Dokumentasi Perusahaan XYZ

Melalui hasil observasi dapat diketahui bahwa karyawan merasa enggan untuk *speak up* atau eskalasi karena ketakutan bahwa temuan atau masalah yang di angkat akan menambah beban kerja dan karyawan khawatir bahwa eskalasi yang dilakukan akan berujung pada tanggung jawab tambahan yang lebih besar. Selain itu, dalam konteks proyek, terdapat kekhawatiran bahwa melakukan eskalasi terutama untuk menghentikan proyek yang sedang berjalan tidak sesuai dengan standar operasional akan dianggap sebagai hambatan terhadap kelancaran proyek. Hal ini membuat karyawan ragu untuk *speak up*, karena merasa bahwa eskalasi yang dilakukan tidak selalu menghasilkan solusi yang sesuai dengan harapan mereka. Faktor lain adalah ketakutan akan dampak sosial dari kesalahan yang terjadi. Beberapa karyawan enggan melakukan eskalasi karena khawatir jika melakukan kesalahan dalam penyampaian atau analisis masalah, maka kesalahan tersebut akan selalu diingat oleh rekan kerja. Kekhawatiran ini menciptakan bias yang semakin memperkuat keengganan untuk *speak up* atau eskalasi dalam lingkungan kerja. Selengkapnya dapat di lihat pada lampiran.

Sebagian besar karyawan merasa enggan untuk melakukan *speak up* atau mengeskalisasi masalah kepada atasan karena berbagai alasan, kekhawatiran akan menambah beban kerja, mengganggu kelancaran proses pekerjaan, atau bahkan

meninggalkan kesan negatif karena kesalahan yang disampaikan. Ketakutan ini sering kali membuat karyawan lebih memilih diam, meskipun hal tersebut dapat berdampak pada penyelesaian masalah atau efisiensi kerja dalam jangka panjang. Kurangnya keberanian karyawan untuk menyampaikan pendapat dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya hubungan antara atasan dan bawahan juga memainkan peran penting dalam mendorong keterbukaan komunikasi.

Leader member exchange merupakan aspek penting dalam mempengaruhi peningkatan produktivitas karyawan. Interaksi yang positif antara atasan dan bawahan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif, di mana karyawan merasa nyaman untuk menyampaikan ide atau masalah tanpa rasa takut. Sebagaimana dikemukakan oleh Erdogan dan Bauer (2015:641) berikut ini:

Leadership resides in the quality of the exchange relationship developed between leaders and their followers. High quality exchanges are characterized by trust, liking, and mutual respect, and the nature of the relationship quality has implications for job-related well-being and effectiveness of employees.

Berdasarkan uraian tersebut, terbentuknya interpersonal khususnya komunikasi yang baik melalui *leader member exchange* akan sangat menunjang produktivitas, inovasi, dan loyalitas. Sebaliknya, komunikasi yang buruk dapat menurunkan motivasi produktivitas karyawan, terutama pada area operasional seperti karyawan. Hal ini didukung oleh pendapat Locker dan Kaczmarek (2014:282) berikut ini:

Different organizations and bosses may legitimately have different ideas about what constitutes good writing. If the style the company prefers seems reasonable, use it. If the style doesn't seem reasonable if you work for someone who likes flowery language or wordy paragraphs, for example you have several choices.

Psychological capital dan *leader member exchange* merupakan elemen esensial untuk mendapatkan dukungan terhadap perubahan. Walaupun perubahan

hanya akan berpengaruh terhadap satu atau dua kelompok kerja saja namun semua karyawan perlu diinformasikan tentang perubahan tersebut agar mereka merasa aman dan untuk mempertahankan kerja sama kelompok. *Psychological capital*, yang mencakup percaya diri (*self-efficacy*), optimisme (*optimism*), harapan (*hope*), dan pantang menyerah (*resilience*), serta *leader member exchange* yang ditandai oleh *mempengaruhi* (*affect*), loyalitas (*loyalty*), kontribusi (*contribution*), dan penghormatan profesional (*professional respect*), akan memberikan dorongan terhadap partisipasi dan komitmen karyawan. Apabila kedua aspek ini dikelola dengan baik, maka hal tersebut dapat secara signifikan meningkatkan produktivitas karyawan.

Oleh karena itu, pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengaruh *psychological capital* dan *leader-member exchange* terhadap produktivitas karyawan menjadi sangat penting. Sehingga dengan pemahaman yang lebih baik, Perusahaan XYZ dapat mengidentifikasi akar penyebab dari fenomena tersebut dan mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan produktivitas karyawan serta efisiensi operasional. Selain itu, perusahaan juga dapat meminimalkan potensi deviasi yang terjadi dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga memastikan keberlanjutan pencapaian target organisasi secara konsisten. Berdasarkan data yang diperoleh di atas dan mengingat belum pernah dilakukan penelitian terkait *psychological capital* dan *leader member exchange* terhadap produktivitas karyawan, langkah selanjutnya adalah pengembangan program atau kebijakan berbasis *psychological capital* dan hubungan kerja yang harmonis antara pemimpin dan anggota tim, mengingat dampaknya yang signifikan terhadap produktivitas karyawan di masa mendatang. Pendekatan yang tepat, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan motivasi karyawan, dan memastikan bahwa sumber daya manusia dapat berkontribusi secara maksimal untuk pencapaian tujuan organisasi, dengan demikian peneliti mengadakan penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Psychological Capital* dan *Leader Member Exchange* terhadap Produktivitas Karyawan pada Perusahaan XYZ di Jakarta Timur”**.

1. 3. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, dapat dirumuskan masalah pada penelitian ini, yaitu :

- a. Bagaimana *psychological capital* di Perusahaan XYZ?
- b. Bagaimana *leader member exchange* di Perusahaan XYZ?
- c. Bagaimana produktivitas karyawan di Perusahaan XYZ?
- d. Bagaimana pengaruh *psychological capital* terhadap produktivitas karyawan di Perusahaan XYZ?
- e. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* terhadap produktivitas karyawan di Perusahaan XYZ?

1. 4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, dapat dirumuskan masalah pada penelitian ini, yaitu:

- a. Menganalisis *psychological capital* di Perusahaan XYZ.
- b. Menganalisis *leader member exchange* di Perusahaan XYZ?
- c. Menganalisis produktivitas karyawan di Perusahaan XYZ?
- d. Menganalisis pengaruh *psychological capital* terhadap produktivitas karyawan di Perusahaan XYZ.
- e. Menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap produktivitas karyawan di Perusahaan XYZ.

1. 5. Manfaat Penelitian

- a. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi penelitian sejenis hingga dapat dijadikan referensi dalam rangka pengelolaan *psychological capital* dan *leader member exchange* terhadap produktivitas karyawan.

- b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan secara ilmiah bagi pihak Manajemen dalam mengimplementasi dan mengevaluasi kualitas *leader*

member Exchange serta menilai *psychological capital* untuk menunjang produktivitas karyawan di Perusahaan XYZ.

1. 6. Sitematika Penulisan Penelitian

a. **BAB I PENDAHULUAN**

Berisi tentang Gambaran Umum Objek Penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

b. **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Berisi tentang Teori dan Penelitian Terdahulu, Kerangka Pemikiran, dan Hipotesis Penelitian.

c. **BAB III PENELITIAN**

Berisi tentang Jenis Penelitian, Operasional Variabel, Populasi dan Sampel, Pengumpulan Data dan Sumber Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, dan Teknik Analisis Data, Uji Hipotesis.

d. **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Berisi tentang Karakteristik Responden, Analisa Deskriptif, Analisa SEM-PLS, dan Pembahasan Hasil Penelitian.

e. **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Berisi tentang Kesimpulan dan Saran.