

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi tingkat persaingan dunia usaha di Indonesia sangat ketat, karena setiap perusahaan senantiasa berusaha untuk dapat meningkatkan pangsa pasar dan meraih konsumen baru. Perusahaan harus dapat menentukan strategi pemasaran yang tepat agar usahanya dapat bertahan dan memenangi persaingan, sehingga tujuan dari perusahaan tersebut dapat tercapai. Pada dasarnya semakin banyak pesaing maka semakin banyak pula pilihan bagi pelanggan untuk dapat memilih produk yang sesuai dengan harapannya. Konsekuensi dari perubahan tersebut adalah pelanggan menjadi lebih cermat dalam memilih setiap produk.

Industri kreatif merupakan salah satu sektor yang diperhatikan sejak tahun 2013 hingga saat ini mendapat perhatian khusus karena dirasa menjadi salah satu pilar dalam membangun ekonomi nasional, dengan mampu menciptakan sumber daya manusia yang berdaya saing di era globalisasi, sekaligus menyejahterakan masyarakat, yang membuatnya dipandang sangat strategis. Dari 15 subsektor ekonomi kreatif yang dikembangkan, terdapat tiga subsektor yang memberikan kontribusi dominan terhadap PDB (Produk Domestik Bruto), yaitu kuliner, *fashion* dan kerajinan. Kinerja ekspor industri kuliner, *fashion* dan kerajinan, ekspor industri *fashion* meningkat 8 persen dibandingkan tahun 2012 (Menteri Perindustrian, 2015). Perkembangan sektor ini dipengaruhi dengan kesadaran masyarakat akan *fashion* yang mengarah kepada *life style*, sehingga saat ini busana bukan hanya untuk menutupi tubuh, melainkan juga sebagai sarana individu untuk memperlihatkan identitas para pemakainnya.

Kondisi di Indonesia yang merupakan Negara dengan penduduk muslim terbesar dengan jumlah penduduk sebanyak 237.641.326 juta jiwa dengan persentase penduduk muslim sebesar 87,18 % menjadikan Indonesia menjadi peringkat pertama di dunia dan di Asia Tenggara dengan penduduk muslim terbanyak (Sumber: Badan Pusat Statistika, 2010). Peluang bisnis dengan perputaran ekonomi di Indonesia menjadi sangat pesat dan cepat. Indonesia menduduki posisi kelima sebagai Negara yang memiliki potensi dan kondusif dalam pengembangan industri keuangan (*Global Islamic Financial Report*). Tingginya peluang market pada industri muslim, *trend* dan *hijabers* pada tahun 2012 mulai marak menambah dan ketertarikan masyarakat pada busana muslim yang *stylish* dan *trendy*.

Perkembangan fashion di Indonesia, tidak dapat terlepas dari peranan kota Bandung dalam mengembangkan industri kreatif. Bandung seringkali disebut dalam bahasa Belanda *Paris Van Java* yang berarti Kota Paris nya Pulau Jawa. *Support* proses produksi, Jawa Barat memiliki porsi yang cukup besar. Sebanyak 57% bahan baku tekstil dan produk tekstil siap pakai diproduksi di Jawa Barat (Kemenperin, 2015). Bandung sebagai kota yang memegang peranan penting di dunia fashion, termasuk muslim fashion salah satunya ditunjukkan dengan bertumbuhnya industri fashion muslim yang berasal dari Bandung. Salah satu yang menjadi pionir dalam industri fashion muslim di Bandung adalah PT "X". PT "X" merupakan sebuah *holding company* yang mengawali bisnisnya sejak tahun 1989.

Perusahaan yang bergerak dibidang *moslem fashion retail* ini pada awalnya membuka bisnisnya dengan mengembangkan produk busana muslim yang memiliki target pasar kelas menengah ke atas. Pada tahun 2015, PT "X" menaungi 10 unit bisnis yang terbagi kedalam dua organisasi bisnis berbadan hukum (Perseroan Terbatas) yaitu,

PT. “Y” dan PT”Z”. Jumlah total *showroom* dari bisnis yang dimiliki oleh PT “X” ini sudah mencapai lebih dari 260 yang tersebar hampir diseluruh Indonesia.

Seiring berjalannya waktu, bisnis PT “X” terus berkembang, baik secara cakupan wilayah maupun diferensiasi produk yang disertai dengan penambahan jumlah tenaga kerja. Proses pengembangan perusahaan yang optimal ini dipengaruhi oleh faktor non-human dan human. Faktor non-human meliputi sistem, peraturan dan kondisi organisasi sedangkan faktor human terletak pada sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Didalam kondisi perusahaan yang terus berkembang, peran karyawan sebagai sumber daya yang merupakan aset bagi perusahaan yang seharusnya menjadi perhatian utama. Karyawan sebagai fungsi pendukung dalam proses bisnis, diharapkan dapat memberikan kontribusi seoptimal mungkin dalam rangka membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Menyadari hal tersebut, perusahaan mulai melakukan pembenahan terutama pada manajemen sumber daya manusianya. Salah satunya dengan memberikan dukungan organisasi kepada karyawan. Dukungan tersebut tidak hanya berupa dukungan yang berbentuk fisik seperti bonus, tunjangan, kesempatan pengembangan diri saja namun juga dukungan – dukungan yang bersifat psikologis antaranya kondisi atau suasana kerja, persepsi pegawai terhadap cara-cara pendistribusian peraturan, dukungan rekan kerja dan atasan serta alasan lainnya. Dukungan yang sifatnya fisik yang diberikan kepada karyawan menganut sistem sentralisasi, fasilitas yang diterima oleh pegawai di kantor pusat dan di cabang akan sama.

PT. “X” memberikan perlakuan yang sama kepada semua karyawan baik tetap maupun karyawan kontrak terkait kompensasi dan *benefit*. Hal ini termasuk di

dalamnya tunjangan hari raya keagamaan, tunjangan bantuan pembelian kacamata, santunan pernikahan, dan santunan kematian. Selain itu asuransi kesehatan, jaminan sosial tenaga kerja, dan jaminan kecelakaan kerja sebagai bentuk dari pemberian *benefit* kepada karyawan kontrak dan tambahan jaminan hari tua kepada karyawan tetap yang diberlakukan oleh PT “X” berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah untuk tenaga kerja di seluruh Indonesia. Hal ini PT “X” lakukan agar dapat mendukung kebutuhan-kebutuhan karyawan, baik fisik maupun non fisik. Dukungan baik fisik maupun non fisik dari organisasi dirasa sangat diperlukan bagi karyawan agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan organisasi.

Wawancara yang dilakukan kepada 10 karyawan terkait dukungan organisasi salah satunya mengenai keadilan dalam mendistribusikan sumber daya yang ada kepada para karyawan dan mengimplementasikan kebijakan serta peraturan formal yang ada di perusahaan. Mereka menuturkan bahwa adanya peraturan perusahaan (PP) PT “X” yang tersebar secara merata.

Hal lain yang menurut karyawan yang merupakan bentuk dukungan dari organisasi adalah dukungan dari atasan. PT “X” sebagai organisasi besar dengan proses bisnis dan alur kerja yang kompleks, dukungan organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, terhadap supervisi, dan memonitor jalannya suatu sistem, hingga dukungan terhadap pengembangan karyawan masih sangat kurang diperhatikan. Secara rinci hal ini dipengaruhi oleh beberapa hal sebagai berikut :

- 1) Kebijakan dan sistem-sistem yang ada di PT “X” berjalan tanpa diiringi oleh supervisi, pengawasan, dan kontrol yang ketat. Hal ini menyebabkan munculnya beberapa masalah yang berhubungan dengan prosedur logistik serta produksi yang

mengalami keterlambatan hingga kelebihan stok yang menimbulkan kerugian besar pada organisasi.

- 2) Setiap program yang dijalankan oleh masing-masing departemen tidak memiliki sistem umpan balik yang jelas. Banyak program yang keberhasilannya tidak terukur karena tidak diakhiri dengan sistem umpan balik oleh atasannya. Hal ini juga seringkali berpengaruh terhadap banyaknya program yang sudah dijalankan tetapi harus berhenti dan tidak dilanjutkan karena tidak ada proses umpan balik yang jelas.
- 3) Kurangnya dukungan yang diberikan organisasi terkait kejelasan informasi baik terkait dengan kebijakan, *goal*, dan strategi maupun operasional sehari-hari. Hal ini kemudian menghambat karyawan untuk menjalankan fungsi dan tugasnya secara maksimal.
- 4) Sistem dan standar evaluasi yang belum menjadi suatu hal yang standar dilakukan pada setiap kegiatan dan pekerjaan menjadi permasalahan yang banyak dikeluhkan oleh karyawan. Sistem evaluasi baik dari evaluasi kinerja, evaluasi dari setiap proyek inisiatif yang ditugaskan manajemen, hingga umpan balik terhadap proses kerja yang dilakukan karyawan masih belum efektif.

Dukungan organisasi juga pada penghargaan dan kondisi lingkungan kerja seperti setiap karyawan baru yang diterima bekerja oleh perusahaan, akan diperkenalkan melalui suatu program pengenalan karyawan baru sebagai orientasi lapangan bagi karyawan yang bersangkutan. Pemberian *benefit* kepada karyawan tetap level staf dan organisasi yang diberlakukan masih berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah untuk tenaga kerja di seluruh Indonesia. Meskipun sudah memiliki bagian khusus yang memiliki fokus terhadap *benefit*, namun tidak ada strategi-strategi *benefit* khusus yang membuat PT “X” memiliki nilai kompetitif dengan perusahaan lainnya.

Pada banyaknya proyek yang dilakukan oleh karyawan, belum ada kebutuhan analisis yang dilakukan secara terintegratif sehingga berpengaruh pula pada sulitnya dilakukan evaluasi terhadap hasil dari setiap proyek tersebut. Hal ini menyebabkan karyawan seringkali merasa tugas-tugasnya tidak memiliki pengaruh dan manfaat yang besar bagi pencapaian tujuan organisasi. Saat ini perusahaan belum memiliki wadah sistematis dan terencana yang memberikan kesempatan karyawan untuk mengembangkan keterampilannya agar terampil melaksanakan tugas-tugas rutinnya.

Hal ini berakibat menyebabkan karyawan merasakan kurangnya perhatian atau apresiasi perusahaan terhadap pekerjaannya. Dampak dari kurang optimalnya fungsi pengembangan SDM yang dirasakan oleh karyawan adalah jenjang karir yang belum jelas. Sistem penilaian kinerja yang dirasakan masih berdasarkan subjektivitas atasan, serta karyawan merasa kurang adanya dukungan atasan dalam memberikan umpan balik yang langsung dilakukan terhadap kinerja yang ditunjukkan dan umpan balik secara rutin dilakukan untuk mengelolah kinerja.

Temuan-temuan di atas juga didukung oleh hasil dari penyebaran kuesioner *Organizational Blockage* terhadap 71 karyawan dari berbagai departemen. Dari 14 aspek yang diukur, terdapat 5 aspek yang menjadi hambatan utama di dalam organisasi yaitu aspek Training yang kurang, Kurangnya perencanaan dan pengembangan manajemen, Struktur organisasi yang membingungkan, Kontrol yang tidak memadai dan *unfair reward*.

Aspek-aspek yang menjadi hambatan utama *Organizational Blockage* mengacu pada bentuk-bentuk dari dukungan organisasi yang dipersepsikan kurang baik. Ketidakmerataan yang dirasakan dalam penerimaan penghargaan dari organisasi baik secara *social-emosional* maupun secara ekonomi, ketidakjelasan dalam perencanaan dan



pengembangan karir karyawan, ketiadaannya perancangan kebutuhan pelatihan untuk karyawan dan pengembangan keterampilan karyawan, menandakan kurangnya dukungan atau kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan secara umum, sehingga karyawan sulit untuk mencapai tujuan organisasi dengan upaya yang optimal.

Berdasarkan data-data diatas, permasalahan yang berhubungan dengan dukungan organisasi seperti training, kontrol dan imbalan yang dianggap perlu diperbaiki bukan hanya terkait dengan finansial, tetapi juga non-finansial. *Reward* non-finansial dalam hal terkait dengan penghargaan perusahaan pada karyawan yang kompeten dan berprestasi, dukungan organisasi pada karyawan apabila organisasi menuntut standar yang tinggi, timbal balik yang diberikan perusahaan terhadap kontribusi karyawan, kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri, kesempatan promosi, dan penghargaan ketika mengerjakan tugas dengan baik. Dari keseluruhan penjelasan diatas pada dasarnya terkait dengan persepsi karyawan mengenai dukungan organisasi (*perceived organizational support/POS*).

Rhoades & Eisenberger (2002) dalam Dawley, dkk (2010) yang mendefinisikan POS sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka, peduli dan memperhatikan kesejahteraan mereka, kesesuaian antara penghargaan yang diberikan organisasi dengan performa mereka selama ini, dan sejauh mana organisasi memenuhi kebutuhan sosial-emosional mereka. Berdasarkan teori dukungan organisasi, biasanya POS terkait dengan kesempatan karyawan untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan, keadilan dalam pemberian *reward*, pengalaman yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk lebih berkembang serta kesempatan promosi, otonomi karyawan dalam bekerja, dan *job security* (Dawley dkk, 2008). Eisenberger, dkk (1986) dalam Hankin (2005) menyatakan bahwa POS memiliki

3 antesenden dasar yang dapat meningkatkan POS, yakni *fairness* (keadilan perlakuan dan prosedur dalam organisasi), *supervisor support* (dukungan atasan), serta *reward and job condition* (imbalan dan kondisi kerja) .

Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan POS, diantaranya adalah mengadakan kegiatan-kegiatan diluar perusahaan yang dapat mengakrabkan hubungan supervisor dan bawahan, memberikan orientasi kepada karyawan baru, membantu karyawan yang memiliki masalah dan membuat beberapa saran untuk meningkatkan efektifitas organisasi (Wayne, Shore, 1997). Selain itu, penelitian lain menambahkan bahwa meningkatkan interaksi antara supervisor dan bawahan dalam meningkatkan POS dapat dilakukan dengan cara memberikan *coaching*, *mentoring*, *feedback* atau mendelegasikan tugas secara efektif kepada bawahan (TymnonJr, Stumph.S.A& Smith 2011)

Menurut Austin (2005) dukungan supervisor dapat direalisasikan melalui pemberian *feedback* kepada bawahan. *Feedback* merupakan proses memberikan data mengenai hasil perilaku kerja yang ditunjukkan karyawan untuk didapatkan pembelajaran dan perubahan di dalam diri. Kegiatan *feedback* terdapat proses diskusi dan keterlibatan atasan dan bawahan dalam mencapai *goal*, atasan akan memantau dan perkembangan bawahan dan memberi pengarahan jika mengalami kesulitan sehingga dapat mencapai performa yang optimal. Sebelum dilakukan pemberian *feedback* kepada bawahan, atasan akan diberikan pelatihan mengenai pemberian *feedback*. Hal ini dilakukan sebagai upaya pemberian *feedback* yang efektif kepada bawahan. Pemilihan intervensi ini didasarkan bahwa *feedback* merupakan cara yang paling efektif untuk memberikan informasi kepada karyawan mengenai performa kerja mereka. Kemudian,



adanya *feedback* dapat membuat karyawan merasa atasan memperdulikan dan memperhatikan mereka.

Ilgan, Fisher, dan Taylor (1979), Larson (1984), London (1988), dan Nadler (1979) mengungkapkan *feedback* dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk mendeteksi kesalahan sendiri. Mereka tahu apa elemen kinerja yang penting dan apa tingkat kinerja yang diharapkan. Dengan demikian, *feedback* menetapkan standar kinerja, dan karyawan belajar untuk mengevaluasi diri terhadap standar-standar ini. Selain itu, *feedback* meningkatkan pembelajaran individual. Karyawan menyadari apa yang mereka perlu tahu dan apa yang harus mereka lakukan untuk meningkatkan keterampilannya. Manfaat lain bagi karyawan diantaranya adalah karyawan merasa lebih jelas akan apa yang penting dan harus dilakukan atau ditingkatkan, berusaha meningkatkan kemampuannya dan keterampilannya dalam melakukan pekerjaan, merasa dihargai akan apa yang mereka lakukan, merasa memiliki tantangan dalam pekerjaan, dan memiliki kesempatan untuk memperbaiki kesalahan atau kekurangannya. Diharapkan selain terciptanya kualitas hubungan supervisor dan tim kerjanya yang baik melalui *feedback*. *Feedback* yang efektif dapat membantu memudahkan supervisor dalam memahami karyawan sebagai bentuk dukungan penghargaan dan akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dengan jauh lebih baik. Oleh karena itu, peneliti berupaya menyempurnakan melalui pelatihan *feedback skill* terhadap supervisor dan pendampingan saat supervisor memberikan *feedback* terhadap tim kerjanya sesuai dengan pedoman yang diberikan.

Berdasarkan pemaparan diatas mengenai *perceived organizational support* dan fenomena yang terjadi di PT “X” mengenai belum dimiliki sistem umpan balik yang jelas dan kurangnya dukungan yang diberikan organisasi terkait kejelasan informasi baik.

Peneliti memutuskan untuk melakukan intervensi berupa pelatihan dan pendampingan *feedback* terhadap supervisor guna melihat pengaruh peningkatan POS setelah diberikan *feedback* yang dapat membantu karyawan merasa bahwa supervisor memperdulikan dan memperhatikan mereka.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Apakah pemberian *feedback* kepada bawahan dapat meningkatkan *Perceived Organizational Support (POS)* karyawan yang memiliki *Perceived Organizational Support (POS)* rendah terhadap dukungan yang diberikan atasan kepada bawahan antara sebelum dengan sesudah diberikan perlakuan pemberian *feedback* kepada bawahan pada karyawan di PT “X” Bandung

## **1.3 Maksud, Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang pengaruh pemberian *feedback* terhadap peningkatan *perceived organizational support* karyawan sebelum dan setelah pemberian *feedback*

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauhmana pemberian *feedback* dapat mempengaruhi *Perceived Organizational Support (POS)* pada karyawan PT “X” di Bandung.

### 1.3.3 Kegunaan Penelitian

#### 1.3.3.1 Kegunaan Teoretis

1. Hasil penelitian ini digunakan sebagai upaya pengembangan ilmu psikologi yang ada, khususnya dalam Psikologi Industri dan Organisasi.
2. Melalui penelitian ini akan diperoleh gambaran pada *Perceived Organizational Support (POS)* karyawan PT “X” di Bandung

#### 1.3.3.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai :

1. Memberikan informasi bagi karyawan di PT “X” tentang pentingnya *Perceived Organizational Support (POS)* yang dapat digunakan dalam menghadapi pekerjaan sehingga tujuan dari PT “X” tetap tercapai.
2. Memberikan masukan bagi Direktur PT “X” bahwa perlunya *Perceived Organizational Support (POS)* ditingkatkan agar mereka dapat menghadapi dan memotivasi diri dalam menghadapi pekerjaan serta terus dapat mengembangkan diri.

#### 1.4 Metodologi

Penelitian ini menguji pemberian *feedback* pada tim kerja dan melihat perubahan dari *Perceived Organizational Support (POS)* sebelum dan sesudah diberikan *feedback* pada karyawan PT “X” di Bandung. Desain yang digunakan adalah *Single Group Pre-Test and Post-Test Design (Before-After)*, dengan menggunakan alat ukur yang telah disusun berdasarkan teori *Perceived Organizational Support (POS)*.

