

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar belakang masalah

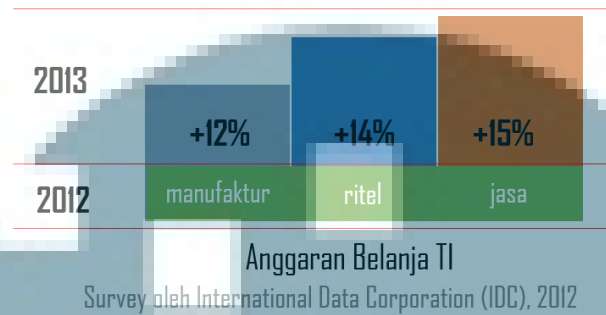
Perkembangan media teknologi dan informasi saat ini dapat dikatakan menjadi salah satu tantangan terbesar dalam kelangsungan industri perusahaan. Di dalam organisasi maupun perusahaan yang ingin mempertahankan kelangsungan hidup perlu memiliki keunggulan di mana perusahaan dapat melewati tantangan perkembangan jaman saat ini. Misalnya dari segi pertumbuhan permintaan kebutuhan masyarakat, teknologi dan informasi, perkembangan ekonomi dan juga persaingan dengan kompetitor baik secara langsung maupun tidak langsung. Menciptakan keunggulan perusahaan tidak dapat dikatakan mudah, perlu kontribusi dan integrasi dari seluruh bagian organisasi maupun perusahaan (Nurfitriyani, 2018).

Salah satu industri saat ini yang dapat dikatakan didukung oleh pemerintah akan perkembangannya yaitu industri 4.0 (Winanto, 2018). Hal ini dapat dilihat dari kemenperin dalam memfasilitasi pembangunan *Techno Park* di Indonesia, Tohpa TI Center di Denpasar, Inkubator Bisnis IKITAS di Semarang, Makassar *Techno Park*, dan Pusat Desain Ponsel di Batam yang ditujukan untuk meningkatkan dan menumbuhkan startup dalam negeri di bidang teknologi dan informasi terutama dalam animasi, *software*, *hardware* (Winanto, 2018). Istilah industri 4.0 berasal dari Jerman pada tahun 2011 yang di mana pada pertemuan *world economic forum*, kanselir Jerman Angela Merkel menjelaskan revolusi industri keempat adalah

sistem yang mengintegrasikan dunia online dengan proses industri (News Analisa Daily, 2018). Revolusi industri 4.0 dianggap sebagai perbaikan proses bisnis dengan mengintegrasikan dunia internet sebagai andalan utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan (News Analisa Daily, 2018). Dalam perkembangan industri *software* dan *hardware*, pemerintah memanfaatkan permintaan masyarakat dengan mendorong pertumbuhan pasar yang akan meningkatkan nilai tambah Indonesia (Murdaningsih, 2011).

Kontribusi industri informasi dan teknologi dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia dapat dikatakan cukup membantu. Industri TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) di Indonesia bertumbuh dalam lima tahun terakhir sebanyak dua kali lipat dari pertumbuhan ekonomi nasional sebesar 4,79-6,59% (Kure & Musli, 2016). Pertumbuhan dalam lima tahun terakhir industri TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) mencapai 9,98-10,7% pertahun. Hal ini dapat dikatakan karena pada tahun 2018 proyek pembangunan serat optik (Palapa Ring) yang diusulkan oleh pemerintah sudah dalam tahap penyelesaian yang di mana seluruh daerah sudah terhubung jaringan internet (Widiartanto, 2016). Oleh karena itu pada tahun 2019 akan diproyeksikan industri TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) akan tumbuh di atas 11% (Kure & Musli, 2016). Berikut peneliti menyajikan hasil survei penggunaan TI Indonesia oleh International Data Corporation.

# Indonesia



Belanja TI Indonesia TERBESAR di ASEAN

Sumber : International Data Corporation (2012)

**Gambar 1.1.1 Survei hasil penggunaan TI di Indonesia**

Dari pertumbuhan industri teknologi dan informasi di Indonesia, angka pertumbuhan menarik *startup* maupun perusahaan dalam menyesuaikan kebutuhan masyarakat yang cukup tinggi mengenai kemudahan dalam mengelola proses bisnis. Salah satu perusahaan penyedia jasa aplikasi atau *software* untuk proses bisnis perusahaan lain yaitu PT. XYZ, PT. Sydeco, PT. Pro-ink Dinamika, PT. Talenta Digital, dan lain-lain. Ketika sebuah perusahaan memiliki teknologi dalam menjalankan proses bisnis dapat dikatakan perusahaan memiliki nilai tambah atau keunggulan kompetitif tidak hanya nilai tambah tetapi dapat menciptakan efektifitas dan efisiensi dalam kinerja organisasi. Penggunaan teknologi dalam proses bisnis dapat mencakup segala bidang termasuk *Human Resources*. Salah satu perkembangan teknologi informasi dalam bidang *Human Resources* adalah SaaS ( *software as a service* ) (SWAOnline, 2018). Kebutuhan *human resources* di sebuah

perusahaan terbilang kompleks yang akhirnya kebutuhan perusahaan akan *software human resource management* tinggi (Tren Pasar Menuju Aplikasi SAAS, 2012).

PT. XYZ adalah perusahaan bisnis yang bergerak dalam industri media dan teknologi informasi dalam membantu organisasi dari semua ukuran dan industri untuk melakukan operasi mereka secara lebih produktif dan mencapai tujuan bisnis mereka (HR SaaS Complete Brochure ID, 2015). Perusahaan PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan yang menyediakan *software* untuk *human resources*. Perusahaan sudah berhasil menjual *software* ke lebih dari 500 perusahaan dan akan terus bertumbuh dengan pengembangan fitur produk PT. XYZ yaitu *Sunfish HR SaaS* dan *Sunfish ERP* (Tren Pasar Menuju Aplikasi SAAS, 2012). Terdapat tiga tipe *software human resources*, yaitu HRIS (*Human Resources Information technology*), HCMS (*Human Capital Management System*), HRMS (*Human Resources Management System*) (HRIS, HCMS Dan HRMS – 3 Tipe Software HR Dan Perbedaannya, 2018). Produk *Sunfish HR SaaS* dari PT. XYZ merupakan teknologi “*cloud base*” yang membantu perusahaan dalam mengelola fungsi-fungsi administrasi Sumber Daya Manusia (Penggajian, Pinjaman, Waktu dan Kehadiran, Klaim, Struktur Organisasi, Administrasi Karir) dan alat pengelolaan strategis (Pelatihan, Rekrutmen, Evaluasi Kinerja (HR SaaS Complete Brochure ID, 2015). Sedangkan produk *Sunfish HR ERP* merupakan seperangkat modul yang membantu perusahaan dalam mengintegrasikan proses alur kerja departemen sehingga dapat menjadi solusi dalam pengambilan keputusan dengan tepat dan menganalisa dengan baik (HR SaaS Complete Brochure ID, 2015).

Dari keberhasilan produk *Sunfish HR*, PT. XYZ juga memperhatikan nilai tambah baik secara internal organisasi maupun tantangan yang ada di dalam

atau di luar perusahaan. Salah satu faktor yang dapat dikatakan tantangan untuk tetap mengembangkan kelangsungan proses bisnis agar tercipta keunggulan kompetitif perusahaan yaitu kompetitor dan sumber daya manusia dalam organisasi. Jika kinerja perusahaan kurang memuaskan, perusahaan lain yang sudah menjadi konsumen akan memilih penyedia jasa *software* lain, seperti PT. Pro-ink Dinamika, PT. Talenta Digital, PT. Indopro Media Piranti, PT Solusi Intelligent Expert, PT. Ditama Digital Teknologi, dan perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang yang *software*.

Salah satu faktor kunci yang mempengaruhi perusahaan berhasil dalam menciptakan keunggulan kompetitif yaitu sumber daya manusia. Menurut Rizal Siddik *Education Manager QUNIE Academy*, dalam artikel Nufitriyani (2018) sumber daya manusia perlu diperhatikan karena dianggap dalam menentukan kelangsungan hidup sebuah perusahaan. Pentingnya mengelola sumber daya manusia juga didukung oleh salah satu perusahaan besar di mana pada tahun 2016 mendapatkan nominasi “*Best of the Best Employer 2016*” yaitu Samsung. Menurut Direktur Utama Telkom Alex J. Sinaga dalam artikel Berita Lima, (2016), salah satu tanggung jawab perusahaan adalah menjadi *employer* yang dapat menciptakan budaya kerja yang kuat dengan pengembangan *core value* dan *skill* karyawan. Pernyataan tersebut ditambahkan kembali oleh bapak alex yaitu kunci utama saat ini adalah bukan hanya teknologi mesin yang bekerja dengan baik, melainkan bagaimana sumber daya manusia dapat menjalankan dengan baik, mengembangkan, dan mengetahui memelihara mesin tersebut (Berita Lima, 2016). Dari pernyataan-pernyataan tersebut sudah menjelaskan bahwa sampai saat ini sebagian besar yang menentukan sebuah perusahaan

dapat berkembang atau bertahan adalah sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut.

Menurut Deep Talent (2016), salah satu penyebab terjadi *turnover* di dalam sebuah perusahaan adalah hubungan dengan *manager*. Dalam artikel dinyatakan bahwa pekerja meninggalkan perusahaan bukan karena pekerjaannya tetapi karena hubungan dengan *manager*. *Survey* Gallup mengungkapkan bahwa 60% pekerja meninggalkan pekerjaannya karena kepemimpinan seorang *manager* yang kurang baik (Deep Talent, 2016). Penemuan tersebut dapat membantu perusahaan dalam melakukan penelitian penilaian kinerja setiap individu karyawan di mana bukan hanya dilihat dari hasil akhir perusahaan tetapi perusahaan perlu melakukan *survey* dengan memberikan pertanyaan sesuai dengan standar kinerja dan perilaku serta pertanyaan yang dapat menunjukkan proses selanjutnya yang dapat dilakukan untuk pertumbuhan dan pertumbuhan kinerja perusahaan di masa depan. Dalam hal ini pemimpin merupakan salah satu faktor penentu kesuksesan pertumbuhan perusahaan. Kelangsungan proses organisasi bergantung terhadap efektifitas suatu pemimpin di mana memiliki perilaku yang konsisten dan profesional (Mastrangelo et al., 2004). Oleh karena itu pemimpin menjadi salah satu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut. motivasi pekerja dalam bekerja di dalam perusahaan.

Definisi *leadership* menurut Doh (2003) *Leadership* adalah seorang individu di sebuah perusahaan yang memiliki posisi eksekutif dan adanya proses dalam mempengaruhi orang lain. Kemudian Opoku et al., (2015), menyimpulkan bahwa *leadership* sebagai proses di mana individu mempengaruhi sebuah grup dari

masing-masing individu lainnya untuk mencapai tujuan yang sudah disepakati. Lalu jika menurut Hughes et al., (2014), *leadership* baik adalah jiwa pemimpin yang dapat menciptakan tim yang efektif dan efisien dalam berbagai situasi untuk mendapatkan hasil sesuai dengan tujuan. Dan pengertian dari beberapa penelitian terdahulu dalam Hughes et al., (2014), yaitu proses hubungan interpersonal di mana orang lain mematuhi karena mereka menginginkannya, bukan karena harus melakukannya, Proses mempengaruhi kelompok terorganisir untuk mencapai tujuannya, dan Tindakan yang memfokuskan sumber daya untuk menciptakan peluang yang diinginkan.

Pendekatan *leadership* dibagi menjadi beberapa jenis menurut (Northouse, 2016), yaitu Pendekatan Sifat (*Trait*), Pendekatan Keahlian (*Skill*), Pendekatan Gaya (*Style*), Pendekatan Situasional, Pendekatan Kontigensi, Teori *Path-Goal*, Teori *Leader-Member Exchange*, Pendekatan Transformasional, Pendekatan *Authentic*, Pendekatan *Team*, Pendekatan Psikodinamik. Salah satu pendekatan *leadership* yang telah disebutkan peneliti gunakan sebagai variabel penelitian, yaitu *Authentic Leadership*, karena peneliti melihat pada fenomena yang ada pada objek penelitian di mana dari karakteristik atasan kurang sesuai harapan yang berkaitan dengan dimensi *authentic leadership*. Karakteristik apa adanya dalam menjalankan sebuah perusahaan yang berdampak pada produktifitasnya adalah Steve Jobs dalam (Jatmika, 2016). Di mana dari hasil gaya kepemimpinan ini, dapat dilihat perusahaan apple memiliki produktivitas yang meningkat.

Menurut Duignan (2014) *Authentic Leadership* (AL) dianggap sebagai jenis kepemimpinan jujur, positif, transparan dan etis dalam organisasi. Kemudian



menurut Walumbwa et al., (2007), *Authentic Leadership* mengacu pada "pola perilaku pemimpin yang menarik dan mempromosikan baik kapasitas psikologis positif maupun iklim etis yang positif, untuk menumbuhkan diri lebih besar kesadaran, perspektif moral yang diinternalisasi, memproses informasi yang seimbang, dan relasional transparansi dari pihak pemimpin yang bekerja dengan pengikut, mendorong pengembangan diri yang positif".

Proses *Authentic Leadership* menurut Walumbwa et al., (2008), adalah pola perilaku pemimpin yang mendorong baik hasil psikologis positif seperti iklim etis, kesadaran diri yang lebih tinggi, dan perspektif moral yang diinternalisasi, yang kesemuanya menghasilkan perlakuan informasi yang lebih seimbang dan transparansi dan kerja relasional yang lebih tinggi dengan para pengikut, sehingga berkontribusi untuk pengembangan diri pengikut yang positif. Dimensi *Authentic leadership* terbagi atas empat dalam Gatling et al., (2016), yaitu Kesadaran diri (*self-awareness*) bagaimana seseorang mampu mengembangkan dan memahami di sekitarnya dan cara bagaimana dapat menilai diri sendiri dari waktu ke waktu, menampilkan pribadi diri sendiri secara jujur (*rational transparency*), bagaimana seseorang dapat mengatur perilaku diri sendiri (*balanced processing*) (Northouse, 2016), dan proses pengaturan diri di mana individu menggunakan standar moral dan nilai internal dalam memandu perilaku daripada membiarkan tekanan dari luar mengendalikan (*internalized moral perspective*) (Northouse, 2016).

Dalam beberapa penelitian sebelumnya mengungkapkan mengenai persepsi seorang karyawan terhadap kebenaran atau keaslian dari atasan mereka berpengaruh terhadap perilaku organisasi (Yammarino et al., 2008, hal. 697). Menurut Kreitner dan Kinicki (2010, hal. 185) dalam (Wibowo, 2013) persepsi



merupakan proses kognitif dengan pemahaman sekitar dan bagaimana kita menginterprestasikan. Pendapat lain mengenai persepsi menjelaskan bahwa salah satu proses dimana pemberian makna mengenai lingkungan mereka dengan mengorganisir dan menginterprestasikan tanggapan kesan mereka (Suhendi & Anggara, 2010). Jika membahas mengenai persepsi seseorang, akan berkaitan dengan adanya masalah bias persepsi dimana seseorang akan dengan cepat menyimpulkan sesuatu apabila lingkungan berubah yang akan berdampak juga terhadap pandangan terhadap orang lain berubah (Wibowo, 2013).

Salah satu faktor penting dari hasil akhir sumber daya manusia di sebuah perusahaan yaitu "*Engagement*" merupakan satu dari beberapa bagian dalam mengukur motivasi, komitmen, tujuan dan semangat kerja pekerja di sebuah perusahaan (HR Technologist, 2018). Salah satu faktor terbentuknya komitmen pekerja dalam perusahaan dalam hubungan dengan pemimpin. Komitmen terdiri dari tiga bagian yaitu (1) penerimaan organisasi (*Affective*), (2) kemauan untuk melakukan usaha ekstra untuk organisasi (*Continuance*), dan (3) keinginan untuk tetap berada dalam organisasi (*Normative*) menurut Mowday, Steers, & Porter (1982); Porter, Steers, Mowdays, & Boulian (1974); Steers (1997) dalam (Gatling, Kang, & Kim, 2016). Definisi komitmen menurut Semedo et al., (2016), adalah keterikatan pribadi dan emosional terhadap sebuah gagasan, dan dalam konteks kerja ini berhubungan dengan karyawan dan organisasinya.

Tetapi jika dilihat keterlibatan karyawan dari hasil perkembangan kinerja perusahaan saat ini, menurut artikel Robins (2017) menyatakan bahwa sebanyak 48% pekerja saat ini tidak senang dalam bekerja. Kemudian Robins (2017) juga menyatakan bahwa jika seorang pekerja dapat "*engage*" didalam

perusahaan, perusahaan dapat meningkatkan produktifitas sebanyak 17%. Ketidakpuasan bekerja pekerja tersebut dapat berpengaruh terhadap kinerja proses bisnis perusahaan. Kinerja merupakan fungsi kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan kesediaan dan keahlian dalam tugas tersebut (Gaol, 2014). Kemudian menurut Campbell (1990) dalam (Semedo et al., 2016), *individual performance* mengacu pada seperangkat perilaku atau tindakan individu yang sesuai dengan tujuan organisasi. Ketika pekerja merasa tidak dihargai atau tidak diberikan *feedback* mengenai kontribusi dan hasil bekerja di perusahaan, rasa puas terhadap pekerjaan mereka akan menurun (BBC Indonesia, 2015). Hal ini dapat menjadi salah satu faktor penyebab *turnover* pekerja menjadi tinggi. Ketika seorang *manager* dapat memberikan *feedback* positif kepada pekerja dan menciptakan budaya terbuka di mana pekerja dapat menyumbangkan gagasan dan memberikan pendapat dapat membantu pekerja termotivasi (economic times, 2018).

Dari objek penelitian yang akan peneliti gunakan, peneliti menemukan fenomena di dalam perusahaan. Dengan lebih memastikan fenomena tersebut, peneliti telah melakukan *in dept interview* dengan beberapa karyawan PT. XYZ.

Berikut data responden yang terlibat dalam pelaksanaan *in dept* interview, yaitu Pertama, Bapak berinisial HC. Beliau sudah bekerja selama lima tahun sepuluh bulan di dalam perusahaan, dan menjabat sebagai *Project Manager*. Kedua, Bapak berinisial JL sudah bekerja selama empat setengah tahun dan menjabat sebagai *associated project manager*. Ketiga, Bapak berinisial SPV sudah bekerja selama lima tahun tujuh bulan dan menjabat sebagai *senior implementation consultant HR*. Keempat, Bapak berinisial RM yang sudah bekerja selama empat

tahun dan menjabat sebagai *senior implementation consultant HR*. Kelima, yaitu Bapak berinisial RB sudah bekerja selama satu tahun dan menjabat sebagai *junior implementation consultant*. Dan Keenam, yaitu Bapak berinisial WD sudah bekerja selama sembilan tahun menjabat sebagai *Project Manager*. Serta dalam memperdalam fenomena peneliti memakai responden pemimpin divisi dari responden yang akan peneliti gunakan, yaitu Bapak berinisial YW di mana menjabat sebagai *Directur Of Information technology Departement*.

Pelaksanaan *in dept interview* peneliti lakukan dengan menggunakan beberapa *research questions*. Berikut ini merupakan *research questions* yang peneliti gunakan dalam menemukan fenomena dalam variabel *leadership* pelaksanaan *in dept interview*: RQ1. Kendala apakah yang kalian alami selama bekerja baik secara internal maupun eksternal perusahaan?. RQ2. Apakah atasan anda mempengaruhi kinerja anda?. RQ3. Bagaimana cara atasan anda memimpin selama ini? RQ4. Apakah harapan anda mengenai bagaimana cara memimpin atasan anda saat ini?. Kemudian *Research questions* untuk mendapatkan fenomena variabel *affective commitment* yaitu RQ5. Apakah kalian ingin berkontribusi lebih untuk perusahaan?. RQ6. Apakah cara atasan anda memimpin mempengaruhi anda bertahan di dalam perusahaan?, RQ7. Apakah yang mempengaruhi anda dalam berkomitmen untuk perusahaan?. Kemudian dalam memperkuat fenomena, peneliti mempertajam dalam variabel *individual performance* dengan *Research questions*, sebagai berikut: RQ8. Apa yang menjadi pengaruh terhadap kinerja anda?. RQ9. Apakah kinerja anda akan terpengaruh terhadap bagaimana atasan anda berperilaku?. Kemudian *Research questions* terakhir ini peneliti menanyakan kepada atasan para responden langsung mengenai *key indicator performance*

masing-masing *performance* responden dua tahun belakangan ini, yaitu RQ10. Bagaimana *performance* yang di berikan bawahan jika dilihat dari hasil *Key indicator performance* dua tahun belakangan ini?

Dalam menemukan fenomena *authentic leadership* ini, responden menilai bapak YW sebagai sosok figur pemimpin. Hal ini diketahui melalui harapan responden mengenai bapak YW terkait dengan *authentic leadership*. Dari hasil pelaksanaan *in dept interview* dengan *research questions*, peneliti menemukan dari fenomena variabel *authentic leadership* bahwa empat dari enam responden mengatakan bahwa mereka kurang diberikan *coaching* dan *caring* (pemberian *feedback*, tidak melakukan komunikasi dengan baik atas kebutuhan karyawan terutama dari segi emosional dan materi) secara langsung di mana mereka akhirnya mereka merasa tidak percaya diri dan responden merasa karakteristik dari atasan mereka tidak transparan dan juga tidak apa adanya dalam berperilaku. Kemudian empat dari enam responden merasa hubungan yang terjalin antara atasan dan bawahan dapat dikatakan kaku atau hanya sebatas pekerjaan. Dalam penelitian sebelumnya juga sudah dijelaskan bahwa perilaku integritas pemimpin dan *authentic leadership* dapat mendorong kinerja pengikutnya (Leroy, Palanski, & Simons, 2012).

Dalam penemuan fenomena pada variabel *affective commitment*, empat dari enam responden menjelaskan bahwa salah satu faktor yang dapat meningkatkan rasa senang bertahan dengan perusahaan adalah hubungan baik dengan pemimpin. Dan enam dari enam responden menjelaskan bahwa kepercayaan dari atasan atas pekerjaan yang diberikan dapat mempengaruhi kenyamanan responden dalam berkontribusi lebih dan berkomitmen untuk

perusahaan. Tetapi lima dari enam responden merasa tidak diperhatikan dalam hal *Work-life balance* di mana mereka merasa kurang nyaman berkontribusi lebih untuk perusahaan. Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi (Chan & Mak, 2014).

Kemudian dalam fenomena variabel *individual performance* karyawan, peneliti menemukan bahwa lima dari enam responden harus *extrawork* karena responden menceritakan bahwa mereka merasa tidak adil dalam pendistribusian pekerjaan di mana para responden merasa pendistribusian pekerjaan dapat diberikan saat jam operasional tetapi pemimpin sering kali memberikan saat jam keputungan karyawan yaitu pukul 17.00 dan atasan menunggu atas hasil pekerjaan yang diberikan di mana menyebabkan responden kurang memberikan *effort* lebih baik karena merasa tidak dihargai oleh atasan. Dan empat dari enam responden merasa bahwa pemimpin mereka saat ini tidak kooperatif dan tidak aktif di mana akhirnya mereka merasa tidak dapat menentukan target kinerja mereka sendiri dalam mencapai target pekerjaan.

Kemudian dari hasil *in dept interview* peneliti dengan Bapak YW selaku atasan dari para responden, beliau menjelaskan bahwa sistem *performance* mereka *360 degree feedback system*. Penilaian ini dilakukan biasanya karyawan menilai diri sendiri, *direct supervisor*, kemudian *departement head* lalu baru di tarik kesimpulannya. Berikut merupakan contoh penilaian berdasarkan KPI (*key indicator performance*):

| Objective              | Target | Achievement | Score (S)     | Weight (W) | Weighted Score (S x W / Total Weight) |
|------------------------|--------|-------------|---------------|------------|---------------------------------------|
| Customer Sati...       | 4      |             | Not Specified | 20         | 0.00                                  |
| Profit Loss            | 0      |             | Not Specified | 15         | 0.00                                  |
| Project Activ...       | 95     |             | Not Specified | 10         | 0.00                                  |
| Project Budget         | 101    |             | Not Specified | 15         | 0.00                                  |
| Project Maint...       | 101    |             | Not Specified | 10         | 0.00                                  |
| Ticket Respon...       | 90     |             | Not Specified | 10         | 0.00                                  |
| Ticket Respon...       | 95     |             | Not Specified | 15         | 0.00                                  |
| Learning and ...       | 8      |             | Not Specified | 5          | 0.00                                  |
| Total Weighted Score : |        |             |               |            | 0.00                                  |

Sumber : Data Perusahaan, 2018

**Gambar 1.1.2 form key performance indicator appraisal**

Berdasarkan gambar *form* diatas, beliau menjelaskan bahwa penilaian KPI ini dilakukan *based on data* bukan subjektif antara atasan dan karyawan.

Kemudian untuk *competencies performance* berikut merupakan contoh *form performance* yang diberikan bapak YW:

| Appraisal               | Target | Awards | Score (S)     | Weight (W) | Weighted Score (S x W / Total Weight) |
|-------------------------|--------|--------|---------------|------------|---------------------------------------|
| Achievement Orientat... | 2      |        | Not Specified | 25         | 0.00                                  |
| Integrity               | 3      |        | Not Specified | 25         | 0.00                                  |
| Quality Assurance       | 3      |        | Not Specified | 25         | 0.00                                  |
| Team Work               | 2      |        | Not Specified | 25         | 0.00                                  |
| Total Weighted Score :  |        |        |               |            | 0.00                                  |

Sumber : Data Perusahaan, 2018

**Gambar 1.1.3 Contoh Form Competencies Performance Appraisal 1**



Performance Management > Performance Evaluation Form > Edit

|                   |                                      |                 |                         |
|-------------------|--------------------------------------|-----------------|-------------------------|
| Form No           | : FM-HR-PFF-INT-YMM-XXXXX            | Appraisal (20)  | Personal Objective (50) |
| Employee Number   | : IN1171045                          | 0.00            | 0.00                    |
| Name              | : Fauzan Habiburrohmah               | Competency (30) |                         |
| Position          | : Implementation Consultant Jr - ERP | 0.00            |                         |
| Org Unit          | : ERP Implementation                 |                 |                         |
| Job Grade         | : Junior Staff                       |                 |                         |
| Work Location     | : Nisa Bintaro Campus                |                 |                         |
| Employment Status | : Contract I                         |                 |                         |
| Join Date         | : 21 Aug 2017                        |                 |                         |
| Performance Form  | : Contract I & Contract II 2018      |                 |                         |
| Performance Date  | : 31 Dec 2018                        |                 |                         |

| Competency                   | Target | Achievement   | Score (5)     | Weight (W) | Weighted Score (5 x W / Total Weight) |
|------------------------------|--------|---------------|---------------|------------|---------------------------------------|
| Analytical Thinking          | 3      | Not Specified | Not Specified | 25         | 0.00                                  |
| Customer Service Orientation | 3      | Not Specified | Not Specified | 25         | 0.00                                  |
| Presentation & Training      | 3      | Not Specified | Not Specified | 1          | 0.00                                  |
| Product Knowledge            | 3      | Not Specified | Not Specified | 25         | 0.00                                  |
| Programming Skills           | 3      | Not Specified | Not Specified | 25         | 0.00                                  |

Total Weighted Score : 0.00

Sumber : Data Perusahaan

### Gambar 1.1.4 Contoh Form Competencies Performance Appraisal 2

Berdasarkan dari contoh form diatas, beliau menjelaskan bawah untuk penilaian kompetensi biasanya bersifat subjektif antara atasan dan karyawan.

Kemudian dari hasil *in-depth interview* ini dengan bapak. YW peneliti menemukan bahwa hasil pencapaian *key indicator performance* dan *competencies* karyawan kurang memuaskan.

Dari hasil *in-depth interview* yang peneliti lakukan, PT. XYZ masih perlu mendapatkan perhatian karena kepemimpinan, komitmen karyawan yang tinggi dan motivasi besar karyawan dalam bekerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian sebelumnya juga telah mendukung bahwa perilaku seorang pemimpin yang dapat membangun kepercayaan dengan terbuka dan jujur yang akan mengarah pada pertukaran pengetahuan dan informasi dengan terbuka dan juga dapat menghasilkan positif *outcome* seperti peningkatan kinerja individu dan kepuasan kinerja tim (Ilies et al., 2005). Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti



tertarik untuk melakukan penelitian “**Analisa Pengaruh *Authentic Leadership* dan *Affective Commitment* Terhadap *Individual Performance* Telaah Pada Karyawan PT. XYZ**”

### 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah yang peneliti ajukan sebagai berikut:

1. Apakah persepsi mengenai *Authentic Leadership* berpengaruh positif terhadap *Affective Commitment* karyawan PT. XYZ?
2. Apakah persepsi mengenai *Authentic Leadership* berpengaruh positif terhadap *Individual Performance* PT. XYZ?
3. Apakah *Affective Commitment* berpengaruh positif terhadap *Individual Performance* PT. XYZ?

### 1.3. Batasan Masalah

Untuk mempermudah penelitian yang dilakukan dan fokus pada tujuan, maka peneliti membatasi ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

1. Responden dalam penelitian ini adalah semua *staff*, *supervisor*, *manager* kantor pada *Departement Information technology* PT. XYZ.
2. Variabel-variabel yang akan diteliti adalah *Authentic Leadership*, *Affective Commitment*, *Individual performance*.

3. Peneliti akan menggunakan metode pengambilan data yaitu *primary* dengan kuesioner dan *in dept interview*.
4. Sampel yang akan peneliti gunakan dalam penelitian adalah 100 orang *staff, supervisor, manager* PT. XYZ.

#### 1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai peneliti dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh positif antara persepsi mengenai *Authentic Leadership* dengan *Affective Commitment* karyawan di PT. XYZ.
2. Untuk mengetahui pengaruh positif antara persepsi mengenai *Authentic Leadership* dengan *Individual Performance* di PT. XYZ.
3. Untuk mengetahui pengaruh positif antara *Affective Commitment* dengan kinerja *Individual Performance* di PT. XYZ.

#### 1.5. Manfaat Penelitian

##### 1.5.1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis dari hasil penelitian ini, di harapkan dapat bermanfaat bagi kemajuan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan *Authentic Leadership, Affective Commitment, Individual Performance*.

## 1.5.2. Manfaat Akademis

### 1. Bagi Peneliti

Peneliti dapat menambah wawasan mengenai bagaimana mengidentifikasi dan menganalisis satu masalah dan menentukan solusi penyelesaian masalah. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya ilmu dalam bidang *Human Resources Management* khususnya yang berkaitan dengan *Authentic Leadership*, *Affective Commitment*, dan *Individual Performance*.

### 2. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi bagi peneliti selanjutnya yang berkaitan dengan *Human Resources Management* khususnya mengenai *Authentic Leadership*, *Affective Commitment*, dan *Individual Performance*.

### 3. Bagi Universitas

Peneliti berharap bahwa penelitian ini dapat bermanfaat dan menjadi sumber referensi bagi mahasiswa yang akan melakukan penelitian berkaitan dengan *Authentic Leadership*, *Affective Commitment*, dan *Individual Performance* terhadap perkembangan *Human Resources* dalam satu perusahaan.

## 1.6. Metode dan Sistematika Penulisan

### 1.6.1. Metodologi Penelitian

Metode Penelitian yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Metode Pengumpulan Data

Sumber data yang peneliti gunakan menurut (Malhotra, 2012) terdiri atas dua sumber:

##### a. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh dari sumber tangan pertama oleh peneliti terhadap variabel untuk tujuan spesifik studi seperti wawancara. Kegiatan wawancara merupakan kegiatan antara pewawancara dan responden mengenai tanya jawab seputar topik yang ingin diperdalam dan dilaporkan secara tertulis (Gulö, 2002). Dan dengan melakukan penyebaran kuesioner, yaitu metode pengumpulan data dengan mengajukan beberapa daftar pertanyaan tertulis terhadap sejumlah individu menurut Nurkencana (1993, hal. 45) dalam (Rahardjo & Gudnanto, 2009).

UMMN

## 1.6.2. Sistematika Penulisan Laporan Penelitian

Sistematika dalam penulisan laporan penelitian ini adalah sebagai berikut :

### BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini peneliti membahas mengenai latar belakang penulisan penelitian, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode dan sistematika penulisan laporan penelitian. Secara umum dalam latar belakang berisi peran industri TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) berperan penting dalam proses bisnis perusahaan dan pertumbuhan ekonomi, terdapat fenomena yang terjadi baik di luar perusahaan objek penelitian dan di dalam perusahaan objek penelitian mengenai pentingnya peran pemimpin dalam mempertahankan karyawan di perusahaan. Salah satu faktor yang mempengaruhi adalah pentingnya kepemimpinan *authentic leadership* untuk mempertahankan hasil positif karyawan seperti *Affective Commitment*, dan *Individual Performance*.

### BAB II LANDASAN TEORI

Dalam bab II peneliti menguraikan tentang teori-teori berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Teori ini menjadi pedoman peneliti dalam melakukan penelitian seperti manajemen, manajemen sumber daya manusia, proses sumber daya manusia, *authentic leadership*, *Organizational commitment*, *performance*, serta hubungan antara *authentic leadership* dengan *affective commitment* dan *individual performance*, dan hubungan *affective commitment* dan *individual performance*. Selain itu

dalam bab ini juga menjelaskan mengenai kerangka berpikir, model penelitian, serta hipotesisnya.

### BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini membahas mengenai gambaran umum objek penelitian, metodologi penelitian yang digunakan peneliti, ruang lingkup penelitian, dan definisi operasional variabel penelitian. Dalam bab ini membahas lebih terperinci mengenai *authentic leadership*, *affective commitment*, dan *individual performance*. Selain itu membahas mengenai skala pengukuran yang akan digunakan peneliti dalam mengukur indikator-indikator penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, serta menjelaskan tentang cara kerja setiap uji yang di lakukan.

### BAB IV : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai analisis dan pembahasan hasil pengujian setiap variabel penelitian sesuai dengan hasil pengumpulan data yang peneliti lakukan di perusahaan. dalam bab ini dapat di ketahui hasil apakah variabel *Independent* memiliki pengaruh atau tidak.

### BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab V berisi kesimpulan peneliti atas hasil yang telah diperoleh dan saran yang diberikan peneliti baik kepada perusahaan maupun kepada peneliti selanjutnya.