

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur dalam organisasi dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja dalam suatu perusahaan. Sumber daya manusia dapat disebut juga sebagai personil, tenaga kerja, pekerja, karyawan, potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan keberadaannya. Karyawan dipandang sebagai sumber daya yang sangat penting dan perlu mendapat perhatian khusus karena merupakan salah satu unsur pokok yang menentukan tercapainya tujuan organisasi.

Harapan perusahaan terhadap tiap karyawan yang dipekerjakan dalam perusahaannya adalah agar karyawan memberi hasil kerja atau kinerja yang baik kepada perusahaan. Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2000: 34). Keefektifan kerja ini mendukung pencapaian tujuan perusahaan menjadi lebih mudah.

Kompetisi yang terjadi antar perusahaan dengan perusahaan sejenis menuntut sumber daya manusia yang dipekerjakan oleh perusahaan untuk meningkat kinerja bukan hanya kinerja karyawan per individu namun juga kinerja tiap kelompok kerja di perusahaan tersebut dengan berbagai tingkat juga variasi keterampilan dan keahlian yang dimiliki karyawan tersebut. Perusahaan akan memiliki

kekuatan di mana meningkatnya produktivitas dan kinerja karyawan yang membantu efektifitas dan keefisienan pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan menginginkan karyawan yang berkualitas, berkompeten dan memiliki tingkat daya juang yang tinggi.

Perusahaan diartikan sebagai sebuah organisasi yang memproses perubahan keahlian dan sumber daya ekonomi menjadi barang atau jasa untuk memuaskan atau memenuhi kebutuhan para pembeli, dengan harapan memberikan laba bagi para pemiliknya (Umar, 2008: 4). Kerjasama antar karyawan pada bagian pemasaran ekspor memiliki peran sangat penting untuk memberi hasil kerja terbaik, pelayanan terbaik dan memenangkan proyek yang diselenggarakan oleh institusi internasional seperti UNICEF sekaligus menguntungkan perusahaan. Hal ini kelompok kerja pada divisi pemasaran ekspor PT Bio Farma harus selalu memperhatikan kekompakan dan keefektifan kelompok tersebut guna memberikan manfaat maksimal kepada perusahaan atas hasil kerja kelompok kerja tersebut. Kelompok kerja adalah kelompok yang berinteraksi terutama untuk berbagi informasi dan membuat berbagai keputusan untuk membantu setiap anggota bekerja di dalam area tanggung jawabnya (Robbins, 2007:264).

Keberhasilan proses kerja dalam mencapai tujuan kerja dipengaruhi oleh masing-masing karyawan yang melakukan pekerjaan itu. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, komitmen individu, kepemimpinan, kohesivitas dan fasilitas yang diberikan organisasi, tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal. Faktor yang memegang peran penting pada karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah kohesivitas kelompok. Dikarenakan

kohesivitas kelompok menunjang hasil kerja, sebab perasaan senasib sepenanggungan, rasa kompak yang melatar belakangi oleh persamaan tujuan dan persepsi atas pencapaian tujuan kelompok kerja yang telah ditetapkan.

Kelompok yang memiliki kohesivitas yang tinggi akan mempengaruhi semangat kerja pada tiap-tiap anggotanya, di mana semangat kerja dari anggota yang unggul kepada anggota lainnya yang akan menimbulkan konflik melainkan menimbulkan persaingan positif untuk bekerja lebih giat sehingga menghasilkan kerja yang optimal. Kerjasama antara karyawan satu dan lainnya dalam suatu kelompok kerja meningkatkan rasa ketertarikan dalam kelompok tersebut yang dapat merangsang karyawan menanamkan nilai-nilai perusahaan dalam diri, sehingga perilaku karyawan cenderung berdasarkan pada nilai dan norma yang tumbuh dalam perusahaan tersebut. Kuatnya nilai yang tumbuh dalam tiap diri karyawan akan menimbulkan kekompakan di antara anggota suatu kelompok kerja. Sehingga kerja yang dihasilkan atau kinerja menjadi baik. Perusahaan pun terpenuhi harapannya, yaitu tercapainya tujuan perusahaan.

Salah satu perusahaan vaksin kelas dunia yang berada di Indonesia adalah PT Bio Farma (Persero). PT Bio Farma (Persero) beralamat di Jalan Pasteur No 28 Bandung. PT Bio Farma (Persero) adalah produsen vaksin dan anti sera untuk manusia di Indonesia. Perusahaan ini berkomitmen dan mempunyai tujuan utama untuk memproduksi vaksin dan anti sera dengan mempertahankan kualitas yang tinggi dan mempunyai kepedulian untuk menerapkan *green industry* pada segala aspek aktivitas produksinya. PT Bio Farma (Persero) didirikan pada tahun 1890 dan sejak saat itu secara aktif memasok vaksin dan anti sera untuk manusia. Dengan secara yang berumur lebih seabad, PT Bio Farma telah jauh melangkah

dan membuktikan kompetensi dan pengalamannya pada dunia. PT Bio Farma selalu menjaga reputasi internasional yang dimiliki dan hal tersebut dapat tercermin dengan jelas melalui kemampuannya memperoleh pengakuan dan prakualifikasi dari WHO untuk semua produk vaksin EPI (Expanded Program On Immunization).

Dalam menghadapi persaingan di tingkat global yang semakin ketat, PT Bio Farma terus melakukan pembenahan dan inovasi di berbagai hal, termasuk menghasilkan produk-produk baru yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Saat ini, produk PT Bio Farma (Persero) berfokus pada pemasaran ekspor untuk berbagai negara dunia melalui pendistribusian langsung atau institusi internasional seperti UNICEF.

Visi PT Bio Farma adalah menjadi produsen vaksin dan anti sera kelas dunia yang berdaya saing global. Sejak tahun 2013 PT Bio Farma mulai meletakkan fondasi baru dalam pengelolaan sumber daya manusia, yaitu perubahan paradigma dari “Human Resource Management” menjadi “Human Capital Management”, Karyawan tidak lagi dipandang sebagai “sumber daya” yang bisa dieksploitasi perusahaan, melainkan sebagai aset yang perlu terus ditumbuh kembangkan pengetahuan, keterampilan, dan perilakunya agar nilainya terus bertambah. PT Bio Farma telah menerapkan kesetaraan dan kesempatan yang sama dalam pengembangan karir.

Bagian divisi pemasaran merupakan divisi yang sangat berperan untuk memasarkan produk vaksin dan anti sera di dalam negeri maupun di luar negeri. Divisi pemasaran terdapat dua bagian pemasaran yaitu bagian pemasaran dalam negeri dan bagian pemasaran ekspor. Bagian pemasaran dalam negeri berfokus

pada pemasaran produk vaksin EPI dan anti tera di dalam negeri. Sedangkan bagian pemasaran ekspor berfokus pada pemasaran produk vaksin EPI dan anti tera ke luar negeri. Bagian pemasaran ekspor beranggota 8 pegawai dan rata-rata karyawan telah bergabung di bagian pemasaran ekspor kurang lebih 4 tahun.

Tugas pokok bagian pemasaran ekspor PT Bio Farma yaitu (1) ikut bertanggung jawab atas suksesnya pameran dan *launching* yang akan diadakan oleh perusahaan dengan tujuan meningkatkan penjualan dan memperkenalkan produk baru kepada pasar, (2) mengembangkan dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan dengan menjalin komunikasi secara rutin dan berkelanjutan, (3) membangun hubungan baik dengan *private* market di negara – negara wilayah pemasaran PT Bio Farma, (4) mengembangkan program-program penjualan yang bertujuan untuk meningkatkan penjualan dan nama baik produk, (5) bekerja sama dengan divisi lain untuk memastikan persediaan produk vaksin, (6) mencapai target RKAP penjualan, (7) membuat laporan hasil penjualan setiap bulan, triwulan dan tahun, (8) memperluas jaringan pemasaran ekspor.

Proses kerja bagian pemasaran ekspor tidak terlepas dengan kerja sama anggota kelompok dikarenakan dalam bekerja saling keterkaitan satu sama lain Divisi pemasaran bagian ekspor bekerja dalam kelompok kerja. Divisi pemasaran bagian ekspor memiliki tujuan kelompok yaitu mencapai target RKAP penjualan yang telah ditentukan. Selain itu dalam mencapai target RKAP penjualan dituntut bekerja sebagai tim dikarenakan perlunya kerja sama dan saling bahu membahu dalam memasarkan produk.

Proses kerja bagian pemasaran ekspor diawali dengan rapat divisi pemasaran ekspor mengenai rencana dan strategi dalam menjual produk untuk mencapai

target RKAP penjualan. Divisi pemasaran bagian ekspor membuat laporan RKAP penjualan setiap bulan, triwulan dan tahun. Ada dua cara memasarkan produk melalui tender yang diselenggarakan oleh institusi internasional seperti UNICEF dan memasarkan produk secara langsung melalui agen yang berada di negara-negara pemasaran PT Bio Farma.

Tuntutan kerja bagian pemasaran ekspor adalah melayani dan menyediakan produk bagi organisasi internasional yang telah berkerja sama dengan PT Bio Farma, mengembangkan jaringan pemasaran dan mencapai target RKAP penjualan yang ditelah ditetapkan oleh perusahaan. Hambatan yang dihadapi oleh bagian pemasaran ekspor dalam mencapai target kerja yaitu mempertahankan *customer* dan bersaing dengan perusahaan lain dalam mendapatkan tender dari institusi internasional seperti UNICEF. Selain itu terjadinya keterlambatan sertifikat produk dari badan POM sehingga mengganggu pengiriman produk. Setiap tahun target RKAP penjualan mengalami perubahan target sehingga meningkatkan beban kerja karyawan.

Sebagai bukti dari kinerja ekspornya, bagian pemasaran ekspor berhasil meraih penghargaan *Outstanding winner for five times achievements of Primaniyarta* dan Pelopor Pasar Baru dari Kementerian Perdagangan Republik Indonesia sebanyak lima kali berturut-turut sejak tahun 2010-2014, atas prestasi bagian pemasaran ekspor dalam memperluas pasar vaksin, dengan menambah jumlah *private market* di negara – negara benua Asia Afrika, sehingga sampai dengan tahun 2014, produk Bio Farma sudah digunakan di 131 negara.

Selain itu sebagai eksportir berkinerja dari Kementrian Perdagangan Republik Indonesia pada tahun 2010, 2011, dan 2012. Pada tahun 2013 bagian pemasaran

ekspor dapat memperluas jaringan penjualan sampai ke Amerika Latin. Pada tahun 2014 bagian pemasaran ekspor dapat menjual produk vaksin dan anti sera sampai 1,2 triliun dan melebihi dari target penjualan yaitu 999 miliar. Salah satu karyawan di bagian pemasaran ekspor pernah mendapatkan penghargaan sebagai karyawan teladan dari perusahaan.

Di Bagian Pemasaran Ekspor terdapat penilaian terhadap kinerja karyawan yaitu fomulir penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya selama enam bulan sekali untuk melihat kemajuan atau kemunduran kinerja bawahannya. Pimpinan melihat dari berbagai aspek yaitu dari kualitas hasil kerja, keterampilan kerja, tanggung jawab, disiplin kerja, sikap kerja, kemampuan menangkap perintah, kecepatan kerja, kehadiran dan kerja sama. Pimpinan menilai dengan cara memberikan skor pada fomulir penilaian prestasi kerja sehingga dapat melihat apakah kinerja mereka baik atau kurang baik. Kinerja karyawan dilihat dari hasil kerja karyawan dalam segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kualitas dilihat dari seberapa tepat tugas yang diselesaikan sesuai dengan standar. Sedangkan kuantitas seberapa besar produk yang dipasarkan.

Hasil wawancara kepada kepala bagian pemasaran ekspor institusi, mengatakan bahwa kinerja karyawan yang ada di bagian pemasaran ekspor rata-rata mendapatkan penilaian pada taraf baik berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Menurut kepala divisi pemasaran ekspor institusi dalam kinerjanya, karyawan menguasai detail dari tiap langkah-langkah dalam penyelesaian tugas, mengerjakan tugas sesuai instruksi pimpinan, karyawan tidak menunda-nunda

pekerjaan yang diembannya dan saling memberi bantuan kerja ditunjukkan untuk menguntungkan perusahaan maupun untuk kesuksesan kerja rekan kerjanya.

Berdasarkan hasil wawancara dari 4 karyawan terdapat informasi bahwa ada 2 karyawan pernah mendapatkan tawaran bekerja dari perusahaan lain dan kedutaan Amerika. Akan tetapi, karyawan tersebut menolaknya dikarenakan karyawan merasa senang, nyaman, dan belum tentu mendapatkan suasana yang sama dengan kelompok kerja ini. Hal ini, terjadi karena anggota kelompok bagian pemasaran ekspor tersebut merasa tertarik dengan kelompok kerja ini, karena dalam berinteraksi tidak kaku dan merasa nyaman berhubungan dengan anggota kelompok lain.

Karyawan dalam bekerja saling membantu dalam menyelesaikan tugas pekerjaan seperti sharing data ketika harus menyiapkan laporan KPI atau RKAP penjualan dan laporan kegiatan triwulan dan tahunan. Karyawan mem-*back up* kerjaan rekan kerjanya ketika rekan kerjanya sedang cuti. Pada hari libur biasanya karyawan mengadakan agenda seperti makan bersama di restoran dan liburan bersama dengan rekan kerja dan karyawan lainnya.

Berikut ini adalah kutipan hasil wawancara peneliti dengan karyawan divisi pemasaran ekspor PT Bio Farma :

“ Di bagian pemasaran ekspor ini rata-rata orangnya peduli satu sama lain. Mudah untuk meminta bantuan antar sesama rekan kerja meskipun pekerjaan tersebut bukan bagian dari pekerjaannya. Ketika salah satu karyawan sedang berhalangan hadir, terkadang pekerjaan tersebut langsung dikerjakan oleh rekan kerjanya sehingga pekerjaannya bisa cepat selesai”.

Pada hasil observasi, peneliti melihat karyawan saling berinteraksi dan komunikasi antar karyawan terlihat tidak kaku. Pada jam istirahat, peneliti melihat bawahan dan kepala bagian makan bersama dan saling menawarkan

makanan yang di bawa sambil bercerita tentang kehidupan pribadi, pekerjaan, dan bercanda antar karyawan. Pada jam kerja karyawan bekerja sambil bercerita dengan rekan kerja lainnya.

Gambaran fenomena ini, terdapatnya ikatan antar karyawan dapat terlihat dari keinginan karyawan untuk melakukan bersama-sama dalam melakukan aktifitas seperti mengajak rekan untuk makan bersama, menyelesaikan tugas bersama-sama dan berkumpul diluar jam kerja. Adanya inisiatif dari rekan kerja untuk saling membantu dalam bekerja. Adanya mempertahankan karyawan dalam bekerja untuk tetap dalam kelompok. Interaksi antara karyawan dan pimpinan tidak kaku.

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan, peneliti tertarik untuk meneliti mengenai hubungan kohesivitas kelompok dengan kinerja karyawan pada bagian pemasaran ekspor PT Bio Farma.

1.2 Identifikasi Masalah

Di dalam penelitian ini terdapat dua variabel yaitu kohesivitas kelompok dan kinerja karyawan. Kohesivitas kelompok sebagai proses dinamis yang terlihat melalui kecenderungan kelekatan dan kebersatuan kelompok dalam pemenuhan tujuan dan atau kepuasan kebutuhan afeksi anggota kelompok (*Carron, Brawley, dan Widmeyer, 2009*). *Carron, Brawley, dan Widmeyer (2009)* mengemukakan ada 4 dimensi kohesivitas kelompok yaitu *group integration-task*, *group integration-sosial*, *individual attractions to the group-task*, dan *individual attraction to the group-social*. *Group integration-task* adalah keterpaduan anggota kelompok dari tingkat kelompok yang melakukan kesatuan individu yang meliputi aspek tugas. *Group integration-sosial* adalah keterpaduan anggota kelompok dari

tingkat kelompok yang melakukan kesatuan individu meliputi aspek sosial. *Individual attractions to the group-task* adalah ketertarikan individu masing-masing anggota pada kelompok dan melibatkan pribadinya dalam aspek tugas kelompok. *Individual attraction to the group-social* adalah ketertarikan individu masing-masing anggota pada kelompok dan melibatkan pribadinya dalam aspek hubungan sosial.

Carron, Brawley, dan Widmeyer (2009) mengatakan kohesivitas tugas mencerminkan sejauh mana anggota kelompok bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dan tujuan, sedangkan kohesivitas sosial mencerminkan atraksi interpersonal diantara anggota kelompok. Selain itu kohesivitas sosial disisi lain, mencerminkan sejauh mana anggota kelompok saling menyukai dan menikmati hubungan sosial di dalam kelompok.

Perilaku saling membantu dalam bekerja dalam kelompok ini, menggambarkan adanya kohesivitas kelompok. Kohesivitas sebagai jumlah dan kekuatan dari sikap positif diantara anggota kelompok. Sikap positif yang muncul dari individu yang muncul dari individu terhadap individu yang lain dalam berkelompok akan membuat ketertarikan dalam kelompok tersebut (Forsyth, 2006). Selain itu beberapa karyawan pernah mendapatkan tawaran bekerja di tempat lain, akan tetapi karyawan tersebut menolaknya. Individu dalam kelompok kohesif cenderung untuk merasakan komitmen terhadap tugas kelompok, seperti anggota kelompok merasakan kebanggaan terhadap kelompoknya dan ketertarikan yang dalam, kuat terhadap interaksi-interaksi di dalam kelompok.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu. Menurut Stewart dan Brown (2009:289) mengemukakan bahwa ada dua dimensi

kinerja yaitu *task performance* dan *citizenship performance*. *Task performance*, yang terbagi menjadi *declarative knowledge* dan *procedural knowledge and skill*. *Task performance* adalah perilaku yang memberikan kontribusi untuk produksi aktual dari barang atau jasa. *Declarative knowledge* yaitu karyawan memahami tugas-tugas yang perlu dilakukan untuk melaksanakan kewajiban dari pekerjaan yang diemban. *Procedural knowledge and skill* adalah informasi dan keahlian yang diperlukan karyawan untuk mengambil tindakan kerja yang spesifik. Sedangkan *citizenship performance* terbagi menjadi *organizational citizenship* dan *interpersonal citizenship*. *Citizenship performance* adalah perilaku karyawan yang membantu orang lain dan menciptakan lingkungan kerja yang positif, perilaku yang memberikan kontribusi terhadap lingkungan sosial dan psikologis organisasi. *Organizational citizenship* adalah tindakan positif karyawan ditunjukkan untuk membantu organisasi secara keseluruhan untuk sukses. *Interpersonal citizenship* adalah tindakan positif karyawan yang ditunjukkan untuk membantu kesuksesan kerja rekan kerja.

Kohesivitas kelompok yang tinggi cenderung mengarah pada perbaikan kinerja. Melihat persepsi karyawan dari pandangan seorang anggota kelompok melalui *group integration*, ketika terlibat dengan tugas maupun ketika terlibat dengan anggota kelompok satu sama lain. Serta melihat persepsi karyawan dari pandangan seseorang yang tergabung dalam suatu kelompok, interaksi yang terjalin ketika tengah dalam tugas maupun hubungan sosial terbangun dengan sendirinya menyebabkan kekompakan antar anggota kelompok satu sama lain (Weinberg dan Gould, 2011: 188).

Menurut hasil penelitian dari Nachrowi Ditha (2012), mengatakan bahwa kohesivitas memiliki hubungan dengan kinerja karyawan. Hubungan antara kohesivitas kelompok dan kinerja karyawan tampaknya melingkar, dengan keberhasilan kinerja menyebabkan kohesivitas meningkat, yang ada pada gilirannya menyebabkan peningkatan kinerja (Weinberg dan Gould, 2011: 188).

Dari penjelasan yang telah dikemukakan diatas, maka perumusan masalahnya adalah “Seberapa Erat Hubungan Kohesivitas Kelompok Dengan Kinerja Karyawan Pada Bagian Pemasaran Ekspor PT Bio Farma?”.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Untuk mengetahui keeratan hubungan antara kohesivitas kelompok dengan kinerja karyawan pada Bagian Pemasaran Ekspor PT Bio Farma.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Untuk memperoleh data secara empirik, mengenai keeratan hubungan kohesivitas kelompok dengan kinerja karyawan pada Bagian Pemasaran Ekspor PT Bio Farma.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya pengetahuan di bidang Psikologi Industri Organisasi, yaitu berkenaan dengan hubungan kohesivitas kelompok dengan kinerja karyawan pada Bagian Pemasaran Ekspor PT Bio Farma.

1.4.2 Kegunaan Praktis

a. Bagi karyawan Bagian Pemasaran Ekspor

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan informasi mengenai hubungan kohesivitas kelompok dan kinerja karyawan yang di miliki kelompok kerja di bagian pemasaran ekspor.

b. Bagi divisi lain di PT Bio Farma

Memberikan informasi kepada karyawan divisi lain bahwa kohesivitas kelompok dan kinerja karyawan merupakan salah satu hal yang penting bagi keberlangsungan suatu kelompok atau organisasi dalam meraih tujuan.

