

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan lingkungan bisnis yang mengarah pada pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana untuk menciptakan daya saing perusahaan membawa pengaruh yang sangat besar pada sifat persaingan. Oleh karena itu perusahaan berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnis dalam rangka memenangkan persaingan, yaitu menciptakan sumber daya yang berkualitas. Sumber daya manusia memiliki peranan sangat penting dalam berbagai sektor. Hal tersebut karena sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan perusahaan. Keberhasilan perusahaan di dalam menjalankan aktivitasnya ditentukan pula oleh sumber daya manusia sebagai pelaksana aktivitas tersebut. Semakin berhasil sumber daya manusia sebagai pelaksana di dalam menjalankan fungsinya, maka semakin mudah bagi perusahaan tersebut mencapai tujuannya. Oleh karena itu, unsur sumber daya manusia memiliki peranan yang amat penting dalam pencapaian kinerja yang maksimal.

Job performance merupakan kemampuan karyawan dalam memberikan kontribusi yang dicapai sesuai tujuan organisasi untuk dapat menjadi sukses. (Kim and Koo, 2017). Dalam kaitannya dengan pencapaian kinerja karyawan secara maksimal, maka peran dari manajemen adalah sangat penting.

Melalui manajemen sumber daya manusia, maka aspek kinerja karyawan dapat lebih diarahkan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan. Agar kinerja karyawan dapat meningkat, maka diperlukan perilaku positif para pemimpin dalam upaya menjaga komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan (*Leader Member Exchange/LMX*).

Leader member exchange merupakan perilaku positif para pemimpin dalam upaya pembentukan pertukaran bantuan yang mengarah kepada karyawan, termasuk kepercayaan, kontrol organisasi sumber daya, kompetensi, dan pertimbangan (Li et al., 2012). Hubungan pimpinan dan bawahan harus tetap terjaga agar keduanya memiliki komunikasi yang baik dan dapat meningkatkan sikap diiringi dengan perilaku antara pemimpin dan bawahan agar lebih memahami satu sama lain. Menurut Munoz and Nieto (2012) bahwa kualitas *leader member exchange* yang baik akan membuat pekerjaan lebih efisien disebabkan karena adanya hubungan yang tercipta yang tentunya akan meningkatkan inisiatif karyawan dalam bekerja. Penelitian oleh (Agarwal, 2014; Alikasari and Suharmono, 2017; Kim and Koo, 2017; Justina, Susetyo and Kananlua, 2019; Permatasari and Suhariadi, 2019) menunjukkan bahwa *leader member exchange* mampu berhubungan dengan serangkaian interaksi antara pemimpin dan bawahan untuk saling memberikan timbal balik dan saling terikat (*engage*) satu sama lain. Hasil penelitian Erdogan and Baner (2015), Atitumpong and Badir (2017), Alsughyir (2017), Kim and Koo (2017) menunjukkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap *innovative behavior*. Hasil penelitian terdahulu (Alikasari dan Suharnomo, 2017;

Justina, dkk, 2019) bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Berbeda dengan penelitian oleh (Anshari, Basit and Hamid, 2018; Utama and Goenawan, 2018) menunjukkan bahwa *leader member exchange* justru tidak berpengaruh terhadap *job performance*.

Terbuktinya hasil penelitian yang kontradiktif tersebut perlu adanya solusi dalam menjembatani pengaruh *leader member exchange* terhadap *job performance*. Dalam penelitian ini variabel yang digunakan dalam memediasi hubungan tersebut adalah *job engagement* dan perilaku inovatif. *Job engagement* sebagai mediasi antara pengaruh *leader member exchange* terhadap *job performance* guna memperluas penelitian sebelumnya (Lee and Rodríguez-Pose, 2014; Kim and Koo, 2017) dengan pertimbangan bahwa karyawan yang mempunyai *engange* atau keterikatan dengan telah dianggap sebagai satu faktor penting bagi perusahaan karena kemampuan untuk menilai secara tepat keterlibatan dan menerapkan pengetahuan merupakan hal yang penting dalam membangun dan mempertahankan daya saing jangka panjang (Christensen Hughes and Rog, 2008). Dalam hal ini keterlibatan karyawan untuk mempunyai ikatan terhadap organisasi adalah salah satu anteseden penting dalam pencapaian kinerja karyawan secara maksimal (Kim and Koo, 2017). Hasil penelitian terdahulu (Alikasari and Suharmono, 2017; Ismail, Iqbal and Nasr, 2019; Justina, Susetyo and Kananlua, 2019) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap *job performance*.

Perilaku inovatif sebagai mediasi antara pengaruh *leader member exchange* terhadap *job performance* dengan pertimbangan karyawan yang mampu memelihara

dan membina hubungan dalam upaya menciptakan iklim kerja yang kondusif maka akan membuat karyawan lebih inovatif dalam pencapaian kinerja secara maksimal seperti dilakukan pada penelitian sebelumnya (Lee and Rodríguez-Pose, 2014; Kim and Koo, 2017). Kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan sangat penting dilakukan dalam upaya meningkatkan perilaku inovatif karyawan dalam pencapaian kinerja karyawan secara maksimal. Dengan demikian perilaku inovatif yang dimiliki karyawan sebagai salah satu anteseden penting dalam meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal (Kim and Koo, 2017). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa agar kinerja karyawan dapat maksimal, maka dibutuhkan hubungan yang berkualitas antara pimpinan dan bawahan (*leader member exchange*). Hasil penelitian oleh Khodijah dan Fatah (2016) menunjukkan bahwa perilaku inovatif berperan besar dalam meningkatkan *job performance*. Penjelasan secara lebih detil mengenai perbedaan-perbedaan dari hasil penelitian dijelaskan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1. 1
Tabel Riset Gap Penelitian

Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Keterangan
Alikasari dan Suharmono (2017)	<i>Leader member exchange</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>job performance</i> .	Nilai koefisien regresi LME 0,198 positif dan nilai signifikansi uji t sebesar $0,044 < 0,05$ sehingga mampu dikatakan berpengaruh positif signifikan.
Justina dkk (2019)	<i>Leader member exchange</i> berpengaruh positif	Nilai koefisien regresi LME 0,803 positif dan

	signifikan terhadap <i>job performance</i> .	nilai signifikansi uji t sebesar 0,044 < 0,05 sehingga mampu dikatakan berpengaruh positif signifikan.
Anshari, Basit dan Hamid (2018)	<i>Leader member exchange</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>job performance</i> .	Nilai signifikansi uji t sebesar 0,889 > dari 0,05 sehingga mampu dikatakan tidak berpengaruh signifikan.
Hutama dan Goenawan (2018)	<i>Leader member exchange</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>job performance</i> .	Nilai t hitung sebesar 1,385 < t tabel 2,04 dari 0,05 sehingga mampu dikatakan tidak berpengaruh signifikan.

Begitu halnya dengan PT. Pasific Furniture Semarang yaitu salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang industri furniture. Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang penting bagi kemajuan perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi dan penyusunan strategi sangat diperlukan di tengah persaingan yang semakin ketat di dunia bisnis. Dengan pengukuran kinerja, manajemen perusahaan dapat memastikan tingkat keberhasilan usahanya, yaitu memberikan dasar perencanaan strategi dan operasional di masa yang akan datang.

Berdasarkan hasil temuan di lapangan dan wawancara dengan beberapa karyawan menunjukkan bahwa dalam upaya memenuhi permintaan pelanggan yang tinggi, maka pihak manajemen perusahaan berupaya menekan pekerjaan karyawan dengan memberikan beban kerja target yang tinggi yaitu dengan mengoptimalkan karyawan seefektif dan seefisien mungkin. Hal yang menjadi permasalahan bahwa

beban target yang tinggi tidak diimbangi dengan kebijakan yang memihak kepada karyawan. Bahkan masih banyak para supervisor atau bahkan manajemen masih beranggapan bahwa karyawan produksi hanya sebagai alat produksi, sehingga apabila ada kesalahan yang dialami karyawan cenderung melakukan pemotongan gaji. Hal tersebut tidak lepas karena tingginya minat masyarakat yang membutuhkan pekerjaan, sehingga hal tersebut menjadi peluang bagi pihak supervisor atau manajemen cenderung sepihak dalam menerapkan kebijakan. Kurang terjalinnya hubungan antara atasan dan bawahan, keluhan yang dirasakan karyawan kurang menjadi pertimbangan bagi pihak manajemen hingga perhatian pimpinan terhadap karyawan yang berpengalaman kurang banyak mendapat perhatian. Dampak dari hal tersebut tentu akan mempengaruhi capaian perusahaan, seperti dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 1. 2

Target Produksi Karyawan PT. Pasific Furniture Semarang Periode 2015 - 2019

Tahun	Target			Realisasi			Capaian (%)		
	Furniture	Barecore	Block board	Furniture	Barecore	Block board	Furniture	Barecore	Block board
2015	650	80	85	653	63	83	100.5	78.8	97.6
2016	650	80	85	667	67	81	102.6	83.8	95.3
2017	675	90	90	605	56	85	89.6	62.2	94.4
2018	675	100	100	585	52	79	86.7	52.0	79.0
2019	700	100	100	529	53	81	75.6	53.0	81.0

Sumber: PT. Pasific Furniture Semarang, 2020

Berdasarkan penetapan target yang dibebankan perusahaan seperti dijelaskan pada Tabel 1.1 menunjukkan bahwa selama periode 2015 hingga 2019 bahwa pembebanan target yang telah ditetapkan perusahaan belum tercapai dengan baik, dimana capaian per tahunnya terus mengalami penurunan per tahunnya, baik untuk jenis produk *furniture*, *barecore* dan *block board*. Kenaikan target hanya tercapai pada tahun 2015 dan 2016 khususnya pada produk furniture seiring dengan tingginya permintaan pasar sedangkan untuk produk Barecore dan Block board mengalami penurunan, akan tetapi pada tahun 2017 hingga 2019 untuk produk furniture justru mengalami penurunan yang signifikan. Dengan tidak tercapainya target yang ditetapkan manajemen perusahaan tersebut memberikan indikasi bahwa kinerja karyawan pada perusahaan kurang maksimal.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan *research gap* antar studi yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu serta didukung dengan ketidaksesuaian target yang dibebankan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan rumusan masalah tersebut dapat disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* terhadap *job engagement*?
2. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* terhadap *innovative behavior*?
3. Bagaimana pengaruh *job engagement* terhadap *innovative behavior*?
4. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* terhadap *job performance*?

5. Bagaimana pengaruh *job engagement* terhadap *job performance*?
6. Bagaimana pengaruh *innovative behavior* terhadap *job performance*?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan tentunya memiliki tujuan-tujuan tertentu. Adapun yang menjadi tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap *job engagement*.
2. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap *innovative behavior*.
3. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *job engagement* terhadap *innovative behavior*.
4. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap *job performance*.
5. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *job engagement* terhadap *job performance*.
6. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *innovative behavior* terhadap *job performance*.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dari beberapa pihak sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai pertimbangan dan masukan bagi pihak perusahaan tentang pentingnya pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang maksimal agar kinerja karyawan dapat maksimal, terutama terkait peran pemimpin dalam menjaga komunikasi yang baik dan pemahaman satu sama lain (*leader member exchange*) sehingga mampu menambah keterikatan karyawan terhadap pekerjaan (*job engagement*) serta perilaku inovatif terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

2. Bagi Akademisi

Diharapkan dapat menambah pengetahuan dalam memahami disiplin ilmu sumber daya manusia serta sebagai bahan penunjang untuk penelitian selanjutnya.

