

PENGESAHAN PERSETUJUAN DOSEN PENGUJI

Tesis

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
MELALUI WORK ENGAGEMENT DALAM KONTEKS
ORGANIZATION VALUE
PADA PDAM KABUPATEN DEMAK**

**Disusun Oleh :
MOHAMAD ARIF DJOKO SUSILO, S.Sos
NIM. MM15541710**

**Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada tanggal, 03 Pebruari 2017**

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Dr. Heru Sulistyo, SE, M.Si

Penguji I

Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si

Penguji II

Drs. Widiyanto, M.Si, Ph.D

**Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen
Tanggal, 03 Pebruari 2017**



Drs. Widiyanto, M.Si, Ph.D

Ketua Program Studi Magister Manajemen



**YAYASAN BADAN WAKAF SULTAN AGUNG
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG (UNISSULA)
PROGRAM PASCA SARJANA (S2)
MAGISTER MANAJEMEN**

Jl. Raya Kaligawe Km. 4 P.O.BOX 1054/SM Telp. (024) 6583584 Psw 537 Semarang 50112

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa tesis dengan judul:

Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Leader Member Exchange dalam Konteks Organization Value pada PDAM Kabupaten Demak.

dan dimajukan untuk diuji pada : 03 Februari 2017, adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya aku seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut diatas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik tesis yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah pemikiran sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 03 Februari 2017

Yang memberi pernyataan

MOHAMAD ARIF DJOKO SUSILO

Saksi 1, sebagai pembimbing tesis merangkap anggota tim penguji tesis:

Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si

Saksi 2, sebagai anggota tim penguji tesis:

Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si

Saksi 3, sebagai anggota tim penguji tesis:

Drs. Widiyanto, M.Si, PhD

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Ditengah era kompetensi berbasis teknologi tenaga kerja menghadapi bermacam tantangan dan perubahan yang beragam. Setiap situasi dan lingkungan kerja memiliki tantangan dan tingkat kesukaran masing-masing. Tenaga kerja saat ini bukan hanya diharuskan pandai dalam menyelesaikan pekerjaannya namun juga harus mampu bertahan dan tetap loyal pada organisasinya meskipun konsekuensinya mereka harus berhadapan dengan sebuah lingkungan kerja yang mudah memicu stress, disinilah peran dari dukungan organisasi sangat dibutuhkan untuk menjaga kualitas kerja dan komitmen SDM terhadap organisasinya. Keadaan ini menuntut organisasi agar mampu menggerakkan faktor sumber daya *tangible* maupun *intangible* yang dimilikinya dengan maksimal agar kegiatan usahanya menjadi lebih efektif dan efisien serta meningkatkan kualitas kinerja SDM perusahaan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor sumber daya yang dimiliki dan dipergunakan perusahaan untuk mengendalikan jalannya usaha.

Dalam sebuah organisasi, terdapat sebuah hubungan hierarki antara atasan dan bawahan / stafnya. Tingkat kedekatan hubungan ini biasa disebut dengan *Leader Member Exchange (LMX)*. Menurut Liao *et.al* (2013) dalam lingkungan sebuah organisasi, *LMX* mengacu pada hubungan yang terjadi antara pimpinan dengan karyawan yang menjadi pengikut pimpinan.” Menurut Bauer dan Erdogan (2015) *LMX* ditemukan adanya perbedaan sikap yang diterima dari bawahan dari atasannya, perbedaan ini dapat terbentuk atas dasar *like and dislike*, perbedaan

kompetensi, *trust* dan juga beberapa alasan lain yang dimiliki oleh atasan. Perbedaan itu membentuk kelompok terpisah yang menerangkan hubungan antara atasan dan bawahan yang disebut dengan *in-group* dan *out-group*. Pada *In Group* pemimpin menaruh kepercayaan lebih, memberikan dukungan dan batas toleransi yang lebih kepada SDM yang tergabung didalamnya. Hal ini terjadi dikarenakan SDM dalam *in – group* memiliki persamaan sikap dan karakteristik pribadi dengan atasan, atau SDM dalam *in-group* memiliki *kompetensi* yang lebih baik dibandingkan dengan SDM yang tergabung dalam *out-group*.

Tingkat kedekatan hubungan antara atasan-bawahan *Leader Member Exchange* (*LMX*) berpengaruh terhadap tingkat komitmen pekerja terhadap pimpinan, dan meningkatkan motivasi pekerja. Dampaknya adalah berpengaruh terhadap tingkat kualitas layanan yang diberikan kepada para pelanggan atau pengguna organisasi (Bauer dan Erdogan, 2015). Hal tersebut sejalan dengan temuan Findikli (2015) yang menunjukkan bahwa hubungan atasan-bawahan *Leader Member Exchange* (*LMX*) berpengaruh terhadap peningkatan *kinerja SDM*. Dengan kata lain, kuatnya hubungan atasan-bawahan / persepsi yang muncul di kalangan pekerja mengenai positifnya hubungan atasan-bawahan akan berpengaruh terhadap peningkatan *kinerja SDM*. Selanjutnya, Liao *et.al* (2013) berpendapat bahwa pemahaman terhadap hubungan pertukaran yang terjadi di antara atasan bawahan menjadi bagian penting dalam memahami bagaimana proses kepemimpinan dan peningkatan kinerja berjalan. Meski demikian masih terlihat sangat terbatasnya penelitian empiris yang dilakukan sehingga perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui peran *LMX* terhadap *kinerja SDM*.

Dalam menghadapi fenomena tersebut *work engagement* menjadi hal yang fenomenal untuk dibahas dalam organisasi. Banyak kalangan berpendapat bahwa *work engagement* harus menjadi perhatian khusus para pengambil keputusan agar mampu bertahan dalam era kompetensi global ini

Penelitian tentang *work engagement* diantaranya adalah teori Little dan Little (2006) mereka mengakui bahwa SDM yang *engaged* dapat meningkatkan *motivasi, inovasi, produktivitas, serta kinerja SDM keuangan* yang baik. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Fachrunnissa dan Ardian (2014) yang menyatakan bahwa individu yang *terikat* dengan organisasinya akan lebih memiliki *prestasi kerja yang tinggi*. Hal ini berbeda dengan hasil Azwar (2013) yang menyatakan bahwa *job engagement* tidak mempengaruhi *kinerja SDM*. *Employee engagement* merupakan *sikap positif* yang dimiliki oleh SDM terhadap organisasi (Little dan Little, 2006) sehingga SDM yang *engaged* akan menyadari bagai mana cara meraih peluang, mensinergikan potensi yang ada dengan rekan kerjanya untuk mewujudkan tujuan organisasi (Macey dan Schneider, 2008).

Keterlibatan karyawan telah menjadi fokus penelitian dalam satu dekade terakhir ini karena sangat dibutuhkan di dalam organisasi. Menurut Agarwal *et.al* (2012) keterlibatan karyawan merupakan suatu proses yang mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Menurut Bakker dan Leiter (2010) dalam bukunya menyatakan bahwa *work engagement* juga dianggap sebagai keadaan psikologis terkait dengan semangat, penyerapan, dan

dedikasi dalam pekerjaan seseorang. Terdapat dua manfaat keterlibatan karyawan yaitu: Pertama, meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakan (Bakker, 2011).

Di samping *work engagement* terdapat pula *nilai organisasi* yang terdapat di dalam budaya organisasi, di mana budaya organisasi ini tidak bisa terlepas dari bagaimana suatu perusahaan ingin meningkatkan kinerja sumber daya manusianya. Budaya merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu (Sudarti dan Arijani, 2011). Menurut Martin dan Terblanche (2003), budaya sangat berkaitan dengan nilai-nilai dan keyakinan masing masing individu dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi berkaitan antara karyawan pada nilai-nilai organisasi, norma-norma, sejarah, kepercayaan dan prinsip-prinsip serta menggabungkan asumsi sebagai aktivitas dan set perilaku standar. Nilai-nilai budaya ini konsisten dengan strategi yang dipilih organisasi yang mengarah ke organisasi yang sukses.

Fenomena yang terjadi di PDAM Demak adalah masalah penurunan kinerja SDM yang disebabkan karena menurunnya semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan baik yang berasal dari dirinya sendiri maupun rekan kerja serta pimpinannya. Hal tersebut terjadi akibat padatnya jadwal kerja karyawan

dan kesibukan pimpinan dalam bekerja sehingga waktu untuk saling memotivasi satu sama lain hampir tidak ada. Waktu istirahat yang dirasa kurang menjadikan karyawan kurang bersemangat dalam bekerja sehingga mereka bermalas-malasan yang berdampak pada penyelesaian tugas yang tidak tepat waktu. Hal tersebut terlihat dari masih belum tercapainya penentuan target yang ditetapkan oleh pihak manajemen perusahaan seperti terlihat pada tabel berikut ini .

Tabel 1.1
PENILAIAN KINERJA SDM PDAM DEMAK TAHUN 2012 – 2014

No	Audit	2012		2013		2014	
		Nilai	Kriteria	Nilai	Kriteria	Nilai	Kriteria
1.	Keuangan	31,50	WTP	29,25	WTP	27,75	WTP
2.	Kinerja SDM	64,43	Baik	62,15	Baik	60,67	Baik

Sumber : PDAM Demak, 2014

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut di atas bahwa menunjukkan bahwa kinerja SDM pada 3 tahun, yaitu tahun 2012 hingga 2014 capaian menunjukkan hasil yang terus mengalami penurunan. Ketidaktepatan strategi pihak manajemen dalam melakukan perputaran SDM menjadikan permasalahan, karena dengan pergantian SDM maka harus dilakukan pelatihan lagi terhadap SDM baru, berbeda dengan SDM yang sudah berpengalaman.

Padatnya pekerjaan, ketidak pastian peran, karakteristik tugas yang harus diemban, beban kerja berlebih, tekanan pekerjaan, dan iklim organisasi yang tidak kondusif memicu stres dan kelelahan emosional pada SDM dan menimbulkan outcome yang negatif. Hal ini ditunjukkan dengan ketidaknyamanan SDM berada dalam lingkungan pekerjaannya, misalnya intensitas karyawan meninggalkan kantor pada jam kerja karena merasa tidak nyaman berada di kantor, tidak

solidnya karyawan, kurangnya dukungan yang didapatkan SDM dari organisasi, ketidak mampuan SDM dalam menguasai program dan teknologi baru karena kurangnya kompetensi, sehingga yang terjadi adalah produktitas kinerja SDM yang merosot. Kenyataan tersebut mengindikasikan adanya permasalahan dalam organisasi yang belum terurai.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan perbedaan hasil dari penelitian Fachrunnissa dan Ardian (2014) yang menyatakan bahwa *individu yang terikat* dengan organisasinya akan lebih memiliki *prestasi kerja yang tinggi*. Hal ini berbeda dengan hasil Azwar (2013) yang menyatakan bahwa *job engagement* tidak mempengaruhi *kinerja SDM*. Maka rumusan masalah penelitian ini adalah “Bagaimana meningkatkan kinerja sumber daya manusia di PDAM Kabupaten Jepara?”. Kemudian pertanyaan penelitian (*research question*) yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *leader member exchange (LMX)* terhadap *work engagement*?
2. Bagaimana pengaruh *leader member exchange (LMX)* terhadap *kinerja SDM* ?
3. Bagaimana pengaruh *work engagement* terhadap *kinerja SDM* ?
4. Bagaimana pengaruh *organizational value* terhadap hubungan antara *work engagement* dan *kinerja SDM* ?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis dan mendiskripsikan keterkaitan pengaruh *leader member exchange* terhadap *work engagement* dan *kinerja SDM* sumber daya manusia.
2. Menyusun model peningkatan *kinerja SDM* melalui *leader member exchange* dan *work engagement* dalam konteks *organizational value*.

1.4. Manfaat

1. Manfaat teoritis memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.
2. Manfaat praktis menjadi sumber informasi dan referensi bagi PDAM Demak dalam usaha untuk memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.
3. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya.