

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan usaha ritel tahun 2017 diprediksikan bertumbuh 15 % atau sama dengan tahun sebelumnya, meski adanya kenaikan nilai barang, namun industri ini memiliki masa depan yang baik. Perkembangan ritel mampu meningkatkan lapangan kerja bagi tenaga kerja potensial, dimana hal ini mampu mengurangi tingkat pengangguran. Industri ritel modern mampu menggeser industri ritel tradisional untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga masyarakat.

Saat ini banyak bermunculan perusahaan-perusahaan yang bergerak di bisnis ritel mulai dari skala kecil hingga skala besar sehingga tingkat persaingan pada bisnis ritel semakin ketat. Dalam memenangkan persaingan, perusahaan ritel harus memiliki daya saing yang tinggi dengan memiliki keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing tersebut dapat berupa sarana dan prasarana yang modern maupun kelengkapan produk dan lokasi yang strategis. Sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan dalam rangka meningkatkan daya saing dalam bisnis ritel. Sumber daya manusia atau karyawan memegang peran yang sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan berperan sebagai penggerak aktivitas perusahaan sehingga harus ditingkatkan kualitasnya.

Kualitas sumber daya manusia atau karyawan dapat diketahui dari kinerjanya. Semakin tinggi kinerja sumber daya manusia atau karyawan maka akan diketahui kualitas sumber dayanya juga tinggi. Kinerja karyawan yang

tinggi sangat diinginkan oleh perusahaan, dimana hal ini akan meningkatkan hasil kerja dan memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Bangun (2012), mendefinisikan kinerja sebagai hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan memiliki persyaratan tertentu untuk dilakukan dalam pencapaian tujuan perusahaan, yaitu dapat dikatakan sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Karyawan dikatakan memiliki kinerja yang tinggi apabila mampu memperoleh hasil kerja yang lebih tinggi dari standar kerja yang telah ditetapkan.

Sedarmayanti (2007), mengemukakan penetapan tujuan perusahaan ini ditetapkan melalui sarana dalam bentuk yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku sebagai upaya mencapai tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan ini hanya dimungkinkan adanya upaya para pelaku dalam perusahaan tersebut yakni karyawan. Dengan kata lain kinerja karyawan yang baik berasal dari kinerja yang optimal.

Untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi, dapat dimulai dari keinginan karyawan untuk menjadi bagian dari perusahaan. Kondisi ini akan membentuk kualitas keterikatan karyawan dengan perusahaan. Scaufeli *et.al* (2008), mendefinisikan *employee engagement* merupakan sikap positif karyawan terhadap organisasi dan nilainya. Sumber daya manusia yang terikat akan beraktifitas dengan semangat penuh dan mampu merasakan hubungan yang baik dengan organisasinya.

Keterlibatan karyawan telah menjadi fokus penelitian dalam satu dekade terakhir ini karena sangat dibutuhkan di dalam organisasi. Menurut Agarwal *et.al* (2012) keikutsertaan karyawan merupakan kejadian yang melibatkan para bawahan

pada setiap bagian perusahaan untuk mengambil keputusan dan membuat solusi. 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, satu adalah meningkatkan probabilitas yang dikeluarkan merupakan kebijakan yang baik, planing yang lebih bernilai, atau penyempurnaan yang lebih efektif karena meliputi pemikiran dari bagian-bagian yang berkaitan secara langsung dengan kondisi kerja. Dua adalah, keikutsertaan personil juga meningkatkan tanggung jawab atas keputusan dan memiliki perusahaan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakan (Bakker, 2011).

Little dan Little (2006), menjelaskan bahwa bahwa karyawan yang *engaged* dapat meningkatkan motivasi, inovasi, produktivitas serta kinerja karyawan yang baik. Pendapat ini mendukung penelitian Fachrunnissa dan Ardian (2014), yang menyebutkan bahwa individu yang *terikat* dengan organisasinya akan lebih memiliki prestasi kerja yang baik.

Faktor lain yang mampu meningkatkan kinerja karyawan adalah *Leader Member Exchange* (LMX), yaitu cara atasan dan bawahan menekankan pada kualitas hubungan yang terbentuk yang sama mempengaruhi satu dengan yang lain dan menawarkan fungsi pengikut pada suatu perusahaan (Le Blanc dan Vicente,2012). Hubungan ini akan membangun reputasi baik di dalam maupun di luar organisasi dan akan mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan. Hubungan antara pemimpin dan karyawan akan mendorong adanya hubungan interpersonal yang

baik. Hubungan ini dapat disebabkan adanya kesamaan di beberapa aspek dan hal inilah yang akan meningkatkan *Leader Member Exchange*.

Dalam sebuah organisasi, terdapat sebuah hubungan hierarki antara atasan dan bawahan/stafnya. *Leader Member Exchange (LMX)* atau sering disebut dengan tingkat kedekatan hubungan antara atasan dan bawahan. Menurut Liao *et.al* (2013) dalam lingkungan sebuah organisasi, *LMX* mengacu pada interaksi yang terjadi antara atasan dengan bawahan sebagai pengikut pimpinan. Bauer dan Erdogan (2015), dalam studinya menjelaskan bahwa pada *LMX* menemukan adanya sikap yang berbeda yang diterima dari bawahan kepada atasannya, perbedaan ini dibentuk atas dasar *like and dislike*, perbedaan kompetensi, *trust* dan juga beberapa alasan lain yang dimiliki oleh atasan. Hal yang berbeda ini membangun bagian terpisah yang menjelaskan keterkaitan antara pimpinan dan karyawan yang diartikan dengan *out-group* dan *in-group*. *In Group* atasan lebih menaruh kepercayaan, memberikan dukungan dan batas toleransi yang lebih kepada karyawan yang tergabung didalamnya. Hal ini terjadi dikarenakan SDM dalam *in-group* mempunyai kesamaan karakter dan sikap pribadi dengan pimpinan atau karyawan didalam *in-group* memiliki kemampuan yang lebih ternilai apabila disejajarkan dengan karyawan yang ada didalam *out-group*.

Tingkat kedekatan hubungan antara atasan-bawahan *Leader Member Exchange (LMX)* berpengaruh terhadap nilai komitmen karyawan kepada atasan, dan meningkatkan motivasi pekerja. Penelitian Findikli (2015), menjelaskan bahwa *Leader Member Exchange (LMX)* berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kuatnya hubungan atasan-bawahan atau pendapat yang timbul di

lingkungan karyawan tentang baiknya hubungan pimpinan dengan bawahan akan mempengaruhi pada meningkatnya performa karyawan.

Nilai organisasi atau budaya organisasi juga merupakan faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan dimana yang terdapat di dalam budaya organisasi, dimana budaya organisasi ini tidak bisa terlepas dari bagaimana suatu perusahaan ingin meningkatkan kinerja sumber daya manusianya. Terblanche dan Martin (2003), menjelaskan bahwa budaya berkaitan dengan keyakinan dan nilai pada setiap individu dalam setiap perusahaan. 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.

PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk (SAT) sebagai salah satu perusahaan dalam industri ritel yang berupa minimarket dan termasuk perusahaan nasional yang bergerak dalam bidang perdagangan umum dan jasa eceran yang menyediakan kebutuhan pokok dan kebutuhan sehari-hari (*basic necessities*) dengan menggunakan namaminimarket Alfamart.

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, masih terdapat beberapa permasalahan yang terjadi di PT. Sumber Alfaria Trijaya (SAT) Semarang. Permasalahan yang ada adalah meningkatnya tingkat absensi SDM, situasi absensi personil dari PT. Sumber Alfaria Trijaya (SAT) Semarang di tahun 2014 sebanyak 1,06%, kemudian 2015 menjadi 1,14% dan ditahun 2016 menjadi 1,17%, dimana tingkat absensi yang ditolerir hanya 0,75%. Ini mengindikasikan sebagai indikator

yang dapat menciptakan turunnya kinerja SDM. Berikut pada Tabel dibawah dapat dilihat angka absensi karyawan PT. Sumber Alfaria Trijaya (SAT) Semarang tahun 2014 sampai dengan 2016.

Tabel 1. 1
Tingkat Absensi Karyawan PT. Sumber Alfaria Trijaya Semarang Periode Tahun 2014-2016

No	Tahun	Presentase Absensi
1	2014	1,06
2	2015	1,14
3	2016	1,17

Sumber: PT. Sumber Alfaria Trijaya Semarang, 2017

Berdasarkan Tabel diatas diterangkan tentang tingkat absensi karyawan alfamart yang tinggi ini cenderung meningkat tiap tahunnya dan diatas standart yang ditentukan dari perusahaan sebesar 0,31% hingga 0,42 %. Hal ini dapat membuat kinerja perusahaan menurun apabila terus dilanjutkan perilaku seperti ini. Tingkat absensi yang meningkat ini disebabkan karena bermacam penyebab, hal tersebut dapat diterangkan pada Tabel dibawah yaitu :

Tabel 1. 2
Tingkat Absensi Tahun 2014-2016

No	Alasan Tidak Hadir	Presentase Absensi (%)		
		2014	2015	2016
1	Sakit tanpa keterangan	0,3	0,32	0,33
2	Sakit keterangan dokter	0,35	0,39	0,49
3	Bolos Kerja	0,41	0,43	0,35
Total		1,06	1,14	1,17

Sumber: PT. Sumber Alfaria Trijaya Semarang, 2017

Pada Tabel diatas diterangkan tentang tingkat absensi disebabkan bolos kerja memiliki kecenderungan untuk meningkat dari tahun 2014-2016, pada 2014

sebanyak 0,41% dan meningkat pada 2015 menjadi sebanyak 0,43% namun menurun pada Tahun 2016 sebanyak 0,35%. Dari data tersebut menunjukkan besarnya tingkat absensi dikarenakan bolos kerja dapat dikatakan cukup besar. Ini memerlukan aktifitas yang obyektif dari manajemen untuk menjalankan strategi perusahaan, contohnya adalah dalam mengikutsertakan personil dalam membuat arah kerja, menjelaskan tentang bagaimana mewujudkan tujuan itu dan membuat target. Keikutsertaan ini akan membuat kinerja karyawan yang tinggi bagi perusahaan.

Berdasarkan uraian teori-teori dan hasil empiris berkaitan dengan kinerja karyawan, maka penelitian yang akan penulis lakukan dengan mengambil judul :

“ANALISIS PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN ORGANZATIONAL VALUE TERHADAP WORK ENGAGEMENT DAN KINERJA KARYAWAN PT. SUMBER ALFARIA TRIJAYA (SAT) SEMARANG”.

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 baik. Temuan tersebut berbeda dengan temuan Azwar (2013) yang menyatakan bahwa *job engagement* tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Masalah yang ada di penelitian ini adalah meningkatnya tingkat absensi karyawan, situasi absensi karyawan di PT. Sumber Alfaria Trijaya (SAT)

Semarang ditahun 2014 sebanyak 1,06%, di 2015 naik menjadi 1,14% dan di 2016 naik lagi menjadi 1,17%, yang mana absensi yang bisa di maafkan sebesar 0,75%. Ini mengindikasikan sebagai indikator yang dapat mencipatkan turunnya kinerja SDM.

Rumusan masalah peneltian ini adalah “Bagaimana meningkatkan kinerja karyawan di Alfamart Kota Semarang?”. Kemudian pertanyaan penelitian (*research question*) yang muncul adalah:

1. Bagaimana pengaruh *leader member exchange (LMX)* terhadap *work engagement*?
2. Bagaimana pengaruh *organizational value* terhadap *work engagement*?
3. Bagaimana pengaruh *leader member exchange (LMX)* terhadap kinerja karyawan?
4. Bagaimana pengaruh *organizational value* terhadap kinerja karyawan?
5. Bagaimana pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh *leader member exchange (LMX)* terhadap *work engagement*.
2. Menganalisis pengaruh *organizational value* terhadap *work engagement*.
3. Menganalisis pengaruh *leader member exchange (LMX)* terhadap kinerja karyawan.
4. Menganalisis pengaruh *organizational value* terhadap kinerja karyawan.
5. Menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat

1. Manfaat teoritis menyumbang kontribusi bagi dalam pengetahuan tentang manajemen terkhusus pada manajemen SDM.
2. Manfaat praktis menjadi sumber informasi dan referensi bagi Alfamart Kota Semarang dalam usaha untuk memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.
3. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai contoh dalam penelitian selanjutnya.