

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perkembangan dunia usaha semakin meningkat dan pekerjaan semakin banyak persaingan. Perusahaan dituntut untuk terus melakukan perubahan yang positif secara eksternal maupun internal agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Secara internal perusahaan melakukan pengembangan dan penataan pada sumber daya manusia didalam perusahaan itu sendiri. Sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam menyokong jalannya sebuah kinerja didalam perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari yang namanya sikap seseorang pemimpin dalam mengatur karyawan. Peran seorang pemimpin dalam sebuah organisasi tidak hanya memerintah bawahannya begitu saja akan tetapi diperlukan hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan motor penggerak seluruh aktivitas perusahaan. Dukungan sumber daya manusia haruslah pula dilihat dari jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Jumlah yang harus dimiliki harus proporsional dengan beban pekerjaan yang ada, sehingga jangan sampai terjadi kekurangan atau kelebihan sumber daya manusia. Demikian pula dengan kualitas yang sesuai dengan yang telah dipersyaratkan. Sehingga seluruh aset yang dimiliki akan dikelola oleh sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu menghasilkan tingkat kesejahteraan yang diharapkan Khasmir (2016:3). Maka tidak heran jika banyak perusahaan menempatkan sumber daya manusia sebagai aset utama

yang dimiliki perusahaan dan sangat bergantung kepada sumber daya manusia yang dimilikinya (Kasmir 2016:178).

Setiap perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat membutuhkan manusia. Artinya untuk menjalankan aktivitasnya perusahaan membutuhkan tenaga manusia sekalipun jumlahnya sangat minimal misalnya dengan teknologi mesin yang canggih dengan penggunaannya tetap membutuhkan manusia, karena manusia ditempatkan Tuhan sebagai makhluk yang paling pintar diantara makhluk lainnya. Masalahnya diantara manusia itu sendiri kepintaran dan kecerdasan sangat berbeda antara satu dengan yang lainnya. Demikian pula dengan sikap dan perilakunya juga sangat berbeda, akan tetapi jika memiliki tujuan yang sama, maka manusia dengan mudah untuk dikelola sekalipun memiliki perbedaan seperti dikemukakan diatas (Kasmir 2016,5).

Manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya pengelola karyawan sebagai unsur manusia dengan potensi yang dimiliki sehingga dapat diperoleh sumber daya yang puas bagi organisasi. Hubungan atasan dan bawahan yang biasa disebut dengan *Leader Member Exchange (LMX)* yang kurang baik dapat menyebabkan keterikatan kerja karyawan menjadi rendah. Pada dasarnya *Leader Member Exchange (LMX)* menunjukkan bahwa atasan melihat bawahan yang kuat untuk mengisi peran penting dalam suatu organisasi, sebaliknya peran yang dipandang memiliki peran yang penting dapat membangun hubungan dekat dengan pemimpinnya, hubungan kualitas *Leader Member Exchange (LMX)* yang tinggi ini ditandai dengan kepercayaan dan dukungan emosional (Dienes & Liden, 1986).

Northouse dalam Wahyuni dan Sangi (2010) menyatakan bahwa *Leader Member Exchange (LMX)* lebih memusatkan pada pertukaran pemimpin dengan anggota sebagai

pertukaran vertikal artinya bawahan lebih banyak menerima informasi, pengaruh, kepercayaan, dan peran dari pemimpin didalam unit kerja yang sama, dibandingkan dari luar kelompok. Disisi lain anggota melakukan sesuatu yang lebih untuk pimpinannya dan pemimpin unit mengerjakan yang sama untuk perusahaannya.

*Leader Member Exchange (LMX)* berfokus pada hubungan dyadic (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya yang merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya (Wibowo dan Susanto,2013). Sehingga hubungan antara pegawai dan perusahaan tidak dapat dipisahkan. Pegawai tidak hanya sebagai unsur produksi bagi perusahaan tersebut melainkan sebagai unsur investasi perusahaan yang efektif demikian diharapkan setiap pegawai perusahaan akan betah dalam pekerjaannya dan dapat memaknai positif pekerjaan tersebut sehingga akan memaksimalkan pekerjaannya. Kini, perusahaan tidak lagi mencari pegawai yang mampu menginvestasikan diri mereka sendiri untuk terlibat penuh dalam pekerjaan, proaktif dan memiliki komitmen tinggi terhadap standar kualitas kinerjanya dengan itu perusahaan membutuhkan pegawai yang bisa terikat dengan pekerjaannya. Dengan adanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan *Leader Member Exchange (LMX)* maka semakin tinggi akan keyakinan diri untuk menyelesaikan pekerjaannya. *Leader Member Exchange (LMX)* adalah hubungan yang dibentuk oleh pemimpin dengan para anggotanya, berdasarkan interaksi yang berlangsung dari waktu ke waktu (dalam Amstrong, 2009). Setiap organisasi perlu mengetahui bagaimana interaksi antara atasan dengan bawahan agar mampu meningkatkan Keterikatan Kerja (Work

Engagement) pegawai untuk mewujudkan organisasi yang memiliki keunggulan bersaing serta yang paling penting, agar dapat memberikan kualitas kerja yang optimal bagi karyawan. Berdasarkan paparan diatas, *Leader Member Exchange (LMX)* dibutuhkan karyawan dalam mengembangkan keterikatan kerja yang tinggi.

Menurut Bakker & Demerouti (2008) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja yaitu sumber pekerjaan (*job resources*), sumber personal (*personal resources*) dan tuntutan pekerjaan (*job demands*). Sumber personal atau personal resources termasuk didalamnya adalah keyakinan diri. Keyakinan diri menurut Albert Bandura (dalam Mellor, Bulger & Kath, 2007) *Self Efficacy* (keyakinan diri) adalah keyakinan seseorang untuk dapat menguasai situasi dan menghasilkan hasil yang positif.

Pegawai yang memiliki keyakinan diri (*self efficacy*) yang tinggi untuk dapat menyelesaikan tugas secara maksimal sehingga dapat mengindikasikan adanya keterikatan kerja yang tinggi. Baron dan Byrne mendefinisikan efikasi diri sebagai evaluasi seseorang mengenai kemampuan atau kompetensi dirinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai tujuan, dan mengatasi hambatan. Bandura dan woods menjelaskan bahwa efikasi diri mengacu pada keyakinan akan kemampuan individu untuk menggerakkan motivasi, kemampuan kognitif dan tindakan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan situasi Ghufron (2010:74)

Daft (dalam Khayati 2015:246-247) menyatakan bahwa efikasi diri adalah kapasitas melakukan keberhasilan sesuai prosedur, menganggap diri sebagai individu yang efektif. Seseorang dikatakan efektif apabila individu dapat memecahkan masalah dengan efektif, memaksimalkan peluang dan potensinya serta terus menerus belajar. Ketika

individu menyadari kebutuhannya untuk berkembang. Tingkat efektivitas yang dimiliki cenderung meningkat.

Samuel (2013), menjelaskan pada dasarnya keyakinan diri (*self efficacy*) melekat pada setiap individu, namun sedikit banyak ikut ditentukan oleh dukungan pihak manajemen. Untuk itu para manajer harus terus mencari cara inovatif untuk memotivasi karyawannya agar timbul keyakinan tentang probabilitas bahwa seseorang dapat melaksanakan dengan sukses mengenai tantangan atau pekerjaan yang diberikan.

Bandura (Adebomi, Ibitoye, dan Sanni, 2012) mengungkapkan bahwa efikasi diri menentukan bagaimana seseorang berperilaku, berpikir dan menjadi termotivasi untuk terlibat dalam tugas khusus, individu yang memiliki efikasi diri yang tinggi akan mencapai suatu kinerja yang lebih baik karena individu ini memiliki motivasi yang kuat, tujuan yang jelas, emosi yang stabil, dan kemampuannya untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku yang sukses.

Cherniss dan Goleman (2001 : 226) mengatakan bahwa cara lain yang dipandang paling efektif untuk meningkatkan keyakinan diri (*self efficacy*) adalah tindakan yang berhasil. Orang paling mungkin percaya dirinya bisa berhasil ketika dirinya berhasil. Dalam banyak kasus keberhasilan dalam mencapai tingkah laku ini meningkatkan efikasi diri. Hal ini menegaskan suatu maksud bahwa apabila seseorang berhasil memerankan suatu tugas atau pekerjaan, maka keberhasilan itu dapat membangkitkan efikasi dirinya.

Seorang karyawan yang memiliki keyakinan diri (*self efficacy*) yang tinggi, maka ia akan merasa mampu melaksanakan pekerjaan, dan akan mampu melaksanakan tugas dengan baik, dapat menyelesaikan tugas dengan tepat

waktu, dapat mencapai tujuan yang direncanakan sehingga memiliki sikap dan perilaku positif.

Selanjutnya faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja yaitu beban kerja, semakin tinggi beban kerja maka semakin rendah keterikatan kerja. beban kerja adalah salah satu yang mempengaruhi keterikatan kerja karyawan. Beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi dalam waktu yang telah ditentukan.

Manuaba, (dalam Prihatini, 2007) menyebutkan bahwa beban kerja yang terlalu berlebihan akan mengakibatkan dampak yang tidak baik, yaitu akan menimbulkan kelelahan baik secara fisik maupun mental dan reaksi-reaksi emosional seperti sakit kepala, gangguan pencernaan, dan mudah marah. Sedangkan beban kerja yang selalu sedikit dimana pekerjaan yang terjadi karena pengurangan gerak akan menimbulkan kebosanan. Rasa bosan dalam kerja yang dilakukan atau pekerjaan yang terlalu sedikit mengakibatkan kurangnya perhatian pada pekerjaan sehingga secara potensial membahayakan pekerja. Selanjutnya penelitian Widjaja (2006) menemukan bahwa beban pekerjaan yang terlalu sulit untuk dikerjakan dan teknologi yang tidak menunjang untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik sering menjadi sumber stress bagi karyawan.

Menurut Hart dan Staveland (Tarwaka, 2011:06) bahwa beban kerja merupakan suatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan dan persepsi dari pekerja. Beban kerja (*workload*) kadang-kadang didefinisikan secara operasional pada faktor-faktor seperti tuntutan tugas atau upaya-upaya yang dilakukan untuk melakukan pekerjaan. Selain itu, perusahaan juga

membutuhkan karyawan yang dapat terikat dengan pekerjaannya karena karyawan memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi akan menunjukkan performa terbaik dalam bekerja (Bakker & Leiter, 2010). Keterikatan kerja (*work engagement*) pada karyawan memiliki dampak yang positif terhadap organisasi, seperti pendapat yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (2004) bahwa keterikatan kerja memiliki dampak positif terhadap produktivitas organisasi, seperti meningkatnya performa pekerjaan dan menurunnya intensi turnover. Albrecht (2010) mengemukakan bahwa keterikatan kerja adalah suatu keadaan motivasi positif dan berenergi yang berhubungan dengan pekerjaan dan keinginan murni karyawan untuk mengontribusikan peran kerja dan kesuksesan organisasi.

Keterikatan kerja menurut Bakker & Schaufeli (2008) diartikan sebagai kondisi mental yang positif, memuaskan dan berhubungan dengan aspek yang ada didalamnya yang dikarakteristikan dengan adanya semangat (*vigor*), memiliki pengabdian (*dedication*) dan penghayatan (*absorpsi*). Vigor dimaknai sebagai tingginya energi dan semangat yang dirasakan untuk memberikan usaha yang maksimal terhadap setiap kinerja yang dilakukannya dan ketahanan mental yang lebih ketika menemui kendala. Dedikasi dimaknai sebagai suatu keadaan dimana seorang pegawai mempunyai keterlibatan yang kuat dengan pekerjaan yang dilakukannya dan adanya perasaan signifikansi, antusiasme dan tantangan ketika bekerja sedangkan absorpsi dimaknai sebagai penuhnya konsentrasi dan tingkat energi yang tinggi dan antusias tentang pekerjaan mereka sehingga mengalami kesulitan untuk lepas dari pekerjaannya dan menganggap waktu dalam pekerjaannya terasa cepat berlalu. Keterikatan kerja mencerminkan adanya semangat karyawan terhadap pekerjaannya. Ketika karyawan merasakan keterikatan

terhadap pekerjaannya, karyawan akan merasa terdorong untuk berusaha mencapai tujuan organisasi (Bakker & Leiter,2010).

Sebaliknya karyawan yang memiliki tingkat keterikatan yang rendah akan mengalami perasaan yang negatif dan merasa tidak bahagia di tempat kerja, sehingga mempengaruhi rekan kerjanya melalui emosi yang negatif cenderung mengalami kelelahan emosi (Maslach,dalam Heikkeri,2010). Sedangkan jika pegawai memaknai positif cara atasannya memimpin maka pegawai akan merasa bahwa bekerja dengan atasan akan menjadi sesuatu yang menyenangkan maka pegawai akan dipenuhi pemikiran yang positif tersebut dalam pekerjaannya dan bisa terlibat dengan pekerjaannya dan secara tidak langsung pegawai mampu meningkatkan produktivitasnya.

Melalui hal-hal diatas yang telah dijelaskan bahwa penemuan fenomena dalam survey awal ditemukan bahwa PT Aeon Credit Service Indonesia diindikasikan mengalami keterikatan kerja yang rendah (Rindang 2014). Peneliti mengetahui beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keterikatan kerja pada pegawai PT Aeon Credit Service Indonesia faktor pertama adalah rendahnya kualitas hubungan antara atasan dan bawahan yang secara tidak langsung berhubungan dalam melakukan pekerjaan, dan juga ditemukan rendahnya keyakinan diri dalam menyelesaikan pekerjaan. Peneliti juga menemukan adanya beban kerja yang mempengaruhi turunnya kualitas kerja.

Berdasarkan uraian tersebut maka penulis sangat tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX), KEYAKINAN DIRI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KETERIKATAN KERJA KARYAWAN PADA PT AEON CREDIT SERVICE INDONESIA CABANG SURABAYA”**.



## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang diatas, maka masalah yang akan dibahas adalah seperti berikut :

1. Apakah *Leader Member Exchange (LMX)* berpengaruh terhadap Keterikatan Kerja pada Karyawan PT Aeon Credit Service Indonesia Cabang Surabaya?
2. Apakah Keyakinan Diri berpengaruh terhadap Keterikatan Kerja Karyawan pada PT Aeon Credit Service Indonesia Cabang Surabaya?
3. Apakah Beban Kerja berpengaruh terhadap Keterikatan Kerja Karyawan pada PT Aeon Credit Service Indonesia Cabang Surabaya?
4. Apakah *Leader Member Exchange (LMX)*, Keyakinan Diri dan Beban Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Keterikatan Kerja Karyawan pada PT Aeon Credit Service Indonesia Cabang Surabaya?

## 1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap Keterikatan Kerja karyawan pada PT Aeon Credit Service Indonesia Cabang Surabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh Keyakinan Diri terhadap Keterikatan Kerja karyawan pada PT Aeon Credit Service Indonesia Cabang Surabaya.
3. Untuk mengetahui pengaruh Beban Kerja (*Workload*) terhadap Keterikatan Kerja karyawan pada PT Aeon Credit Service Indonesia Cabang Surabaya.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)*, Keyakinan Diri dan Beban Kerja secara simultan terhadap Keterikatan Kerja karyawan pada PT Aeon Credit Service Indonesia Cabang Surabaya.

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1. Manfaat Teoritis

Sebagai sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan dalam ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi tentang keterikatan kerja, keyakinan diri dan kualitas pemimpin dan pengikut *Leader Member Exchange (LMX)* dan beban kerja bisa sebagai referensi ilmiah bagi mahasiswa lain yang sedang melakukan penelitian dengan topik yang sejenis.

### 2. Manfaat Praktis

#### a) Bagi perusahaan

hasil ini diharapkan dapat memberikan alternatif pengetahuan bagi pihak perusahaan khususnya tentang keterikatan kerja. Dan diharapkan dapat mengenali pentingnya keyakinan diri, Leader member exchange (LMX) dan beban kerja sehingga mereka menyadari bahwa pentingnya itu untuk meningkatkan keterikatan mereka dengan pekerjaannya.

#### b) Bagi peneliti

diharapkan dapat menambah pengetahuan seputar tentang Leader Member Exchange (LMX), keyakinan diri dan beban kerja terhadap keterikatan kerja sehingga peneliti dapat mempersiapkan peneliti untuk memasuki dunia kerja mendatang.

#### c) Bagi Universitas PGRI Adi Buana Surabaya

Sebagai masukan ilmu pengetahuan terhadap pembaca, dan menambah perbendaharaan perpustakaan.