

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Organisasi belakangan ini terus bergerak pada lingkungan kompetitif yang ditandai dengan adanya perubahan teknologi yang terjadi begitu cepat, perubahan tersebut membuat iklim kompetitif semakin terasa dengan semakin banyaknya pemain baru yang muncul di semua bidang industri maupun jasa. Hal demikianlah yang akhirnya menuntut organisasi untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Sumber daya manusia dengan pengetahuan dan kompetensi merupakan aset utama dalam membantu organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka (Ahmed, I *et al*, 2013).

Dalam hal ini *employee performance* merupakan salah satu faktor yang dipertimbangkan dan dianggap penting dalam membantu mencapai tujuan organisasi. *Performance* berarti hasil perilaku atau tindakan yang sejalan dengan organisasi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh karyawan dan sesuai dengan harapan dari organisasi (Mathis & Jackson, 2000). Menurut Anitha J (2013) *Employee performance* merupakan hasil yang dicapai dan prestasi yang dibuat di tempat kerja yang mengacu pada menjaga rencana sambil mengincar hasil.

Dalam rangka untuk mempersiapkan kinerja karyawan yang lebih optimal dalam melakukan pekerjaan yang diinginkan, organisasi tentunya memberikan pelatihan untuk mengoptimalkan potensi karyawan mereka (Elnaga, A & Imran, A, 2013). Dalam hal ini, sebagian besar organisasi menerapkan perencanaan jangka panjang, berinvestasi dalam membangun ketrampilan baru oleh karyawan mereka

serta memungkinkan mereka untuk mengatasi kondisi ketidakpastian yang mungkin mereka hadapi di masa yang akan datang. Dengan demikian, ketika karyawan mengenali minat organisasi mereka pada mereka melalui program pelatihan, mereka pada gilirannya menerapkan upaya terbaik untuk mencapai tujuan organisasi dan menunjukkan kinerja tinggi pada pekerjaan yang mereka lakukan.

Menurut penelitian Hawthorne, dan banyak penelitian lain yang bekerja pada produktivitas pekerja menyoroti fakta bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan memiliki kinerja pekerjaan yang lebih tinggi (Landy, 1985). Selain itu, dinyatakan bahwa karyawan lebih mungkin untuk turnover jika mereka tidak puas dan karenanya terdemotivasi untuk menunjukkan kinerja yang baik. Kinerja karyawan lebih tinggi pada pekerja yang bahagia dan puas dan manajemen merasa mudah untuk memotivasi karyawan berkinerja tinggi untuk mencapai target perusahaan. (Kinicki & Kreitner, 2007). Pfeffer (1994) juga menyoroti bahwa tenaga kerja yang terlatih lebih mampu mencapai target kinerja dan mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar. Pelatihan ditentukan sebagai proses yang memungkinkan karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan efisiensi yang lebih besar, sehingga dianggap sebagai elemen penting dalam mengelola kinerja sumber daya manusia secara strategis (Delaney dan Huselid, 1996).

Kinerja karyawan merupakan segalanya tentang kinerja karyawan di perusahaan atau organisasi, dalam hal ini melibatkan semua aspek yang secara langsung atau tidak langsung memengaruhi dan berhubungan dengan pekerjaan karyawan terlebih terkait dengan kinerja karyawan (Elnaga, A & Imran, A, 2013).

Kinerja karyawan penting bagi perusahaan untuk melakukan segala upaya untuk membantu karyawan yang berkinerja rendah. Kinerja diklasifikasikan menjadi lima elemen: Perencanaan, pemantauan, pengembangan, penilaian, dan penghargaan.

Namun terlepas dari hal di atas bahwa perlu adanya keyakinan terhadap kemampuan pada setiap karyawan itu sendiri dalam meningkatkan kinerja. Bandura (1997) mengemukakan bahwa *self efficacy* memainkan peran penting dalam kinerja yang berkaitan dengan tugas yaitu dengan memengaruhi pilihan, upaya, dan kegigihan individu. Stajkovic (2006) juga menambahkan bahwa kepercayaan diri yang tinggi membuat orang lebih mungkin memulai tindakan, menajarnya, dan mempertahankan kegigihan karena mereka merasa yakin bahwa mereka dapat menangani apa yang mereka inginkan atau perlu dilakukan dalam rangka menenuhi tugas yang diberikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ketekunan yang tinggi yang dikaitkan dengan *self efficacy* pasti akan mengarah pada peningkatan kinerja dan produktivitas.

Berbagai faktor telah ditemukan untuk meningkatkan kinerja karyawan didalam suatu organisasi. Kepemimpinan telah ditemukan sebagai salah satu faktor yang paling penting (Jung, 2001). Salah satu faktor kontekstual yang sangat ditekankan dalam organisasi saat ini adalah *empowering leadership* (Ahearne, *et.al* 2005). *Empowering leadership* mengacu pada perilaku pemimpin yang berbagi kekuasaan dan mengalokasikan lebih banyak tanggung jawab dan otonomi kepada karyawan (Kirkman & Rosen, 1999). Pemberdayaan memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Zhang *et al*, 2010), mengarahkan karyawan untuk mengambil risiko dan meningkatkan kinerja mereka

dengan memperoleh peningkatan otonomi dan tanggung jawab diri (Arnold, *et al*, 2000).

Peran pemimpin dalam terjadinya *self efficacy* terhadap karyawan sangatlah penting. Disini terlihat bahwa *empowering leadership* berpengaruh terhadap *self-efficacy*. Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Kim & Beehr (2017) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *empowering leadership* terhadap *self efficacy*. Latham, *et al* (1994) juga menambahkan bahwa ketika para pemimpin yang memberdayakan mendorong karyawan untuk mengambil bagian dalam pengambilan keputusan terkait pekerjaan mereka dan meningkatkan keterlibatan mereka, mereka memiliki peluang untuk memperluas pengetahuan mereka dan saling belajar dari satu sama lain dengan bertukar informasi.

Amundsen & Martinsen (2014) menjelaskan bahwa semua proses ini berkontribusi untuk menumbuhkan *self efficacy*. Lebih langsung, para pemimpin yang memberdayakan harus terbiasa dengan kemampuan bawahan mereka dan mendorong penggunaan kompetensi mereka, yang pada akhirnya berkontribusi pada pengembangan *self-efficacy* karyawan. Pada penelitian ini, *self efficacy* merupakan variabel mediasi yang memiliki peranan memberikan kepercayaan dan tanggungjawab kepada karyawan yang pada akhirnya mempengaruhi *employee performance*. Saat ini belum banyak penelitian yang menjelaskan terkait *empowering leadership* dan *self efficacy*. Pada beberapa literatur seperti pada penelitian yang dilakukan oleh James Gerard Caillie (2016) dan Hentrich, Stephan, *et al* (2017) tertarik pada penelitian yang menjelaskan hubungan *transformational leadership* dan *self efficacy*.

Selain *empowering leadership* yang mendorong karyawan agar lebih meningkatkan kinerja mereka, terdapat pula *perceived organizational support* yang dapat pula mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja. Eisenberger *et al* (1986) menjelaskan bahwa *perceived organizational support* atau dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan merupakan suatu kepercayaan bahwa organisasi peduli terhadap kontribusi dan kesejahteraan karyawannya dan karyawan merasa aman dalam organisasi tersebut. Joo *et.al* (2015) menjelaskan bahwa karyawan akan terus bekerja di organisasi tempat mereka bekerja selama organisasi mereka peduli dengan kesejahteraan mereka dan memberi mereka tugas operasional yang dianggap sesuai dengan kemampuan mereka.

Terdapat juga peran *knowledge sharing* dalam proses *employee performance* yang nantinya dapat meningkatkan efektivitas dalam pengambilan keputusan. *Knowledge* merupakan sumber daya organisasi yang memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam ekonomi yang semakin kompetitif dan dinamis (Foss & Pedersen, 2002). Sebagai salah satu kegiatan yang berpusat pada *knowledge*, *knowledge sharing* merupakan sarana mendasar di mana karyawan dapat berkontribusi pada pengetahuan, inovasi, dan pada akhirnya keunggulan kompetitif organisasi (Jackson *et al*, 2006). Adanya *knowledge sharing* antar karyawan memungkinkan organisasi untuk mengeksploitasi dan memanfaatkan sumber daya berbasis pengetahuan yang ada (Cabrera *et al*, 2005).

Stasser & Titus (2006) menjelaskan bahwa perlunya *knowledge sharing* pada karyawan yaitu memungkinkan karyawan tersebut untuk mempertimbangkan berbagai kemungkinan untuk memecahkan masalah yang dihadapi secara efektif

yaitu dengan menggunakan pengetahuan yang dimiliki dan untuk membuat keputusan yang sesuai dengan konteksnya. Selain itu, perlunya *knowledge sharing* yaitu dapat dijadikan sebagai ajang saling berkomunikasi dengan rekan kerja untuk membantu mereka menyelesaikan sesuatu dengan lebih baik, lebih cepat, atau lebih efisien (Lin, 2007).

Indonesia merupakan salah satu negara dengan keberagaman budaya dan pariwisata yang saat ini dapat dikatakan berkembang pesat. Hal tersebut membuat usaha seperti industri batik juga turut berkembang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, dan batik sendiri merupakan identitas atau ciri khas dari Bangsa Indonesia. Dikutip pada laman (cnnindonesia, 2018) menjelaskan bahwasanya popularitas batik semakin melonjak, hingga pada 2009 lalu dan Unesco telah menetapkan batik sebagai warisan budaya Indonesia. Dampak positif yang terlihat dari penetapan ini adalah semakin meningkatnya permintaan batik baik untuk kalangan sekolah, instansi perusahaan maupun perseorangan.

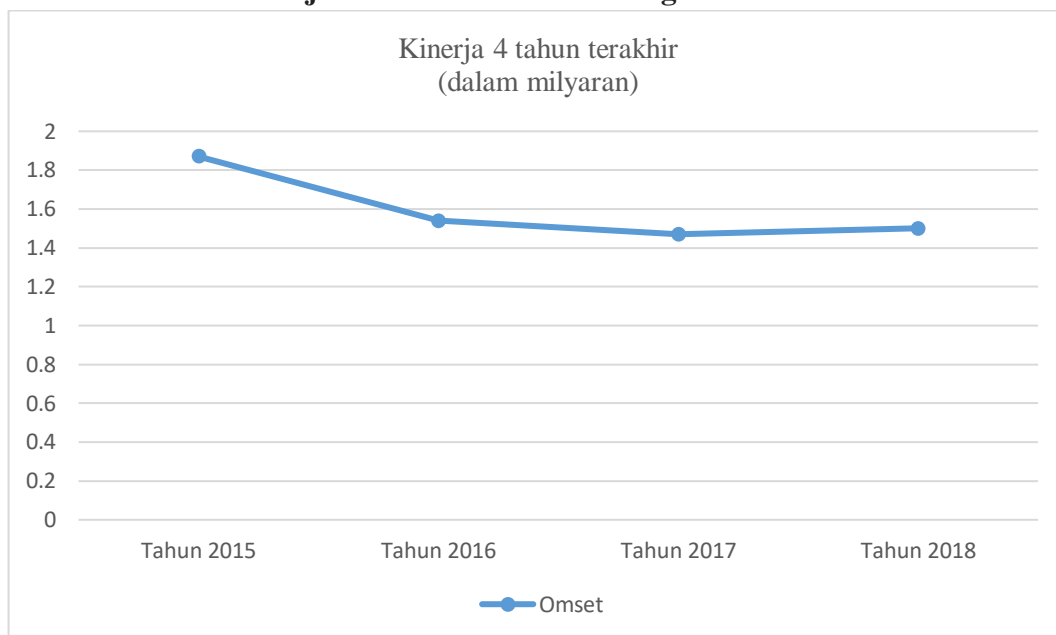
Indonesia sebagai salah satu tujuan pariwisata dunia dan seharusnya dapat menjadikan peluang yang dapat dimanfaatkan dengan baik oleh pengusaha batik guna meningkatkan daya saing ditingkat regional maupun global. Sentra industri batik di Tuban menjadi salah satu sektor unggulan yang berdampak positif terhadap pertumbuhan ekonomi masyarakat. Adanya peningkatan keunggulan kompetitif batik yang tumbuh semakin baik menyebabkan adanya peningkatan kinerja sentra industri batik di Tuban. Dikutip pada laman (Akurat.co, 2019) menjelaskan bahwa Kementerian Perindustrian menargetkan nilai ekspor batik nasional dapat meningkat hingga 6-8 persen pada tahun 2019. Pada tahun kemarin, ekspor batik

Nusantara tercatat senilai USD52,44 juta atau setara Rp734 miliar (kurs Rp14.000 per dolar AS).

Batik Tulis Gedog HM. Sholeh merupakan salah satu UKM (Usaha Kecil Menengah) sentra pengrajin batik di Kecamatan Kerek, Kabupaten Tuban. Berdasarkan hasil wawancara dengan Penanggungjawab H.M Sholeh didapatkan beberapa informasi yaitu UKM yang bergerak dibidang industri batik saat ini terbilang sangat banyak dengan menghasilkan produk yang serupa, hal ini menyebabkan persaingan semakin ketat. Beliau menuturkan bahwa terdapat penurunan pesanan pada beberapa tahun terakhir, namun untuk penurunannya terbilang tidak signifikan. Hal tersebut pula yang menyebabkan penurunan omset pada beberapa tahun terakhir, dengan fenomena tersebut kinerja/output yang dihasilkan para karyawannya juga cenderung turun.

Tinggi rendahnya batik yang diproduksi sangat dipengaruhi oleh kinerja dari organisasi (UKM) dan karyawan dari UKM tersebut. Semakin baik kinerja organisasi dan karyawan maka produksi batik akan meningkat. Fenomena di UKM menunjukkan bahwa tinggi rendahnya batik yang diproduksi bergantung pada kualitas hasil dari batik yang dihasilkan, kreativitas dari masing-masing karyawan yang menjadi tolak ukur seorang konsumen untuk membeli produk tersebut serta seberapa besar atau kecil tingkat kesalahan yang dilakukan oleh karyawan tersebut dalam menghasilkan batik. Berikut merupakan data omset pada beberapa tahun terakhir (2015-2018), yaitu sebagai berikut:

Gambar 1.1
Kinerja UKM Batik Tulis Gedog HM. Sholeh



Sumber: Data Internal Perusahaan

Berdasarkan data di atas, terjadi penurunan omset pada tahun 2015 hingga 2017. Penurunan cukup signifikan terjadi ditahun 2016 yaitu 1,54M yang pada tahun sebelumnya yaitu 1,87M. Hal tersebut disebabkan semakin banyaknya pemain baru yang muncul dibidang industri batik yang menyebabkan adanya penurunan pesanan yang menimbulkan menurunnya output yang dihasilkan. Hal tersebut pula yang menyebabkan menurunnya kinerja karyawan karena semakin berkurangnya *output* yang dihasilkan.

Menurut hasil *interview* dari Ibu Lik, yaitu koordinator dari UKM Batik Tulis Gedog Pak Sholeh menjelaskan bahwa usaha ini merupakan *home industri* dan sebagian besar bergantung pada order atau pesanan yang masuk dari pada pelanggan/konsumen. Pada bulan tertentu seperti bulan mei – agustus cenderung mengalami peningkatan kinerja dikarenakan ramainya pesanan yang bertepatan

juga dengan tahun ajaran baru, selain pada bulan tersebut cenderung fluktuatif. Kendala lain yang terjadi yaitu terkadang belum bisa menyelesaikan pesanan sesuai dengan waktu yang ditentukan di awal apabila pesanan sedang ramai dan konsumen meminta segera untuk diselesaikan. Namun solusi lain yaitu biasanya para karyawan mengerjakan terlebih dahulu pesanan yang sekiranya *urgent* atau segera diambil oleh konsumen.

Pada industri Batik, hampir sebagian besar mengacu pada *output* yang dihasilkan. Karyawan memiliki peranan penting didalam keberlangsungan suatu organisasi dalam menghasilkan suatu barang yang dalam hal ini lebih mengacu pada hasil. Pada UKM Batik HM Sholeh, setiap karyawan ditarget harus menghasilkan 3 hasil batik tiap harinya. Namun terkadang terdapat kendala lain yang menyebabkan karyawan belum dapat menyelesaikan tugas tersebut. Antara lain ketika musim tani, karyawan biasanya ijin pulang lebih awal atau bahkan ijin tidak masuk selama beberapa hari. Hal tersebut membuat kinerja menjadi semakin tidak maksimal dikarenakan absen pada waktu tertentu. Kendala lain yang terjadi yaitu bergantung pada tingkat kerumitan motif batik yang dibuat, karena semakin rumit motif yang dibuat maka akan membutuhkan waktu yang cukup lama. Hal – hal tersebut yang membuat terkadang karyawan tidak menyelesaikan tugas sesuai dengan target.

Anitha J, (2014) menjelaskan bahwa kinerja karyawan menunjukkan hasil *financial* atau *non-financial* dari karyawan yang memiliki hubungan langsung dengan kinerja organisasi dan keberhasilannya. Jadi kinerja suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Semakin baik kinerja yang

dihasilkan oleh karyawan maka akan semakin baik pula kinerja dari perusahaan tersebut. Dalam meningkatkan kinerja karyawan perlu adanya dukungan atau dorongan dari organisasi yang senantiasa menghargai kontribusi yang diberikan oleh karyawan dan juga memberikan kondisi kerja yang baik yang dapat memberikan kesejahteraan bagi mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Selain dukungan dari organisasi, *self efficacy* pada karyawan juga memainkan peran penting yang berpengaruh dalam menentukan pilihan individu, tingkat upaya, dan ketekunan (Chen *et al.*, 2004). Pada akhirnya karyawan akan melaksanakan tindakan dengan menekankan kemampuan maupun ketrampilan yang dimiliki untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Sesuai dengan fenomena dan penjelasan diatas, maka penelitian ini akan menguji Peran mediasi *self efficacy* dan peran moderator *knowledge sharing* pada *empowering leadership* dan *perceived organizational support* terhadap *employee performance*.

1.2.Rumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian latar belakang yang dikemukakan di atas, maka permasalahan yang akan ditelaah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Apakah *empowering leadership* berpengaruh terhadap *employee performance*?
- b. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *employee performance*?
- c. Apakah *self efficacy* berpengaruh terhadap *employee performance*?
- d. Apakah *self efficacy* memediasi pengaruh antara *empowering leadership* terhadap *employee performance*?

- e. Apakah *self efficacy* memediasi pengaruh antara *perceived organizational support* terhadap *employee performance*?
- f. Apakah *knowledge sharing* memoderatori pengaruh *self efficacy* terhadap *employee performance*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu:

- a. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *empowering leadership* terhadap *employee performance*
- b. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee performance*
- c. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *self efficacy* terhadap *employee performance*
- d. Untuk menguji dan menganalisis peran mediasi *self efficacy* pada pengaruh *empowering leadership* terhadap *employee performance*
- e. Untuk menguji dan menganalisis peran mediasi *self efficacy* pada pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee performance*
- f. Untuk menguji dan menganalisis peran moderator *knowledge sharing* pada pengaruh *self efficacy* terhadap *employee performance*.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan sebagaimana dipaparkan di atas, penelitian ini dapat memberikan beberapa manfaat, yakni sebagai berikut:

1. Bagi Organisasi atau UKM

Dengan adanya penelitian ini diharapkan organisasi mampu memberikan kondisi kerja yang dapat mendukung *employee performance*, serta organisasi juga dapat mengetahui pentingnya *employee performance* untuk kelangsungan organisasi dimasa mendatang.

2. Bagi Pekerja

Diharapkan dapat memberikan manfaat serta pengetahuan kepada pekerja terkait pembahasan *self efficacy* untuk senantiasa yakin bahwa dapat menghasilkan ide maupun gagasan yang berguna bagi kelangsungan organisasi dimasa yang akan datang.

3. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan wawasan baru serta bukti empiris mengenai peran *self efficacy* dan *knowledge sharing* pada hubungan *empowering leadership* dan *perceived organizational support* terhadap *employee performance*. Diharapkan dapat menjadi pertimbangan referensi untuk penelitian selanjutnya.

4. Bagi Masyarakat Umum

Diharapkan menjadi referensi bagi masyarakat untuk mengetahui dan meningkatkan kesadaran bahwa pentingnya suatu kinerja dalam organisasi untuk memingkatkan suatu produktivitas organisasi itu sendiri.

1.5.Lingkup Penelitian

Penelitian ini mengambil fenomena yang memiliki keterkaitan antara *empowering leadership*, *perceived organizational support* pada *employee performance*. Pada penelitian - penelitian terdahulu masih sedikit penelitian yang menyelidiki keterkaitan *empowering leadership* dan *employee performance* secara lebih mendetail. Selain itu, isu penting yang akan diteliti lebih lanjut adalah peran mediasi *self efficacy* dan peran moderator *knowledge sharing* pada hubungan *empowering leadership* dan *perceived organizational support* terhadap *employee performance*. Dengan demikian, peneliti berharap bahwasannya penelitian ini dapat memberikan hasil yang empiris untuk membuktikan pengaruh *empowering leadership* dan *perceived organizational support* terhadap *employee performance*, baik secara langsung maupun melalui *self efficacy* dan *knowledge sharing*.

1.6.Sistematika Tesis

BAB I : Pendahuluan

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah terkait fenomena *empowering leadership* dan *perceived organizational support* yang di mediasi oleh *self efficacy* dan di moderatori oleh *knowledge sharing* terhadap *employee performance* pada objek penelitian terkait. Selain itu, bab ini juga menjelaskan teori yang mendasari penentuan variabel sehingga membentuk sebuah kerangka berfikir agar dapat dikaji lebih lanjut. Pada bab ini juga berisi tentang rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Bab ini menjelaskan tentang teori – teori yang melandasi penelitian ini, hipotesis penelitian, kerangka berfikir, dan model analisis terkait variabel – variabel *empowering leadership*, *perceived organizational support*, *self efficacy*, *knowledge sharing*, *employee performance*. Uraian tentang teori, kerangka berfikir, dan model penelitian diperoleh dari literatur, buku, jurnal, serta penelitian-penelitian terdahulu.

BAB III : Metodologi Penelitian

Pada bab ini diuraikan mengenai jenis penelitian, definisi operasional variabel, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, prosedur pengumpulan data, serta teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB IV : Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini menjelaskan tentang gambaran umum objek penelitian, hasil data kuantitatif, hasil analisis data, serta pembahasan dari hasil penelitian yang telah dianalisis.

BAB V : Penutup

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian serta saran penelitian yang ditujukan kepada pihak organisasi yaitu UKM Batik Tulis Gedog HM Sholeh maupun kepada peneliti, untuk keperluan penelitian selanjutnya di masa mendatang.