



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Olahraga merupakan salah satu aktivitas fisik yang dapat meningkatkan kualitas kesehatan individual dan mencegah berbagai penyakit. Tidak hanya memberikan manfaat untuk kesehatan fisik, studi juga menemukan bahwa rutin berolahraga memiliki pengaruh terhadap kemampuan berpikir, performa bekerja, dan regulasi stres. Jadi, secara tak langsung olahraga juga menjadi faktor penunjang kesuksesan dalam karir dan hubungan interpersonal (Adrian, 2017). Olahraga ditemukan berpengaruh terhadap peningkatan *mood*, sehingga mampu menumbuhkan semangat dalam bekerja. Bahkan, menyempatkan diri berolahraga ditengah jam kerja juga dapat meningkatkan performa kerja. Kinesiolog dari Yale Stress Center, Mathew Stults-Kolehmainen, mengatakan bahwa saat seseorang berolahraga, maka hormone *norepinephrine* akan keluar. Keluarnya hormon ini akan meningkatkan *mood* bahagia, meningkatkan kemampuan kognitif, dan meningkatkan kemampuan belajar (Cahyu, 2017).

Dalam menunjang aktivitas olahraga, perlu diperhatikan beberapa perlengkapan penting yang akan mempengaruhi proses jalannya olahraga, salah satunya adalah sepatu olahraga. Menurut Reza Puspo, pendiri komunitas IndoRunners mengatakan bahwa sepatu merupakan hal yang sangat penting sebab semua beban terdapat di kaki

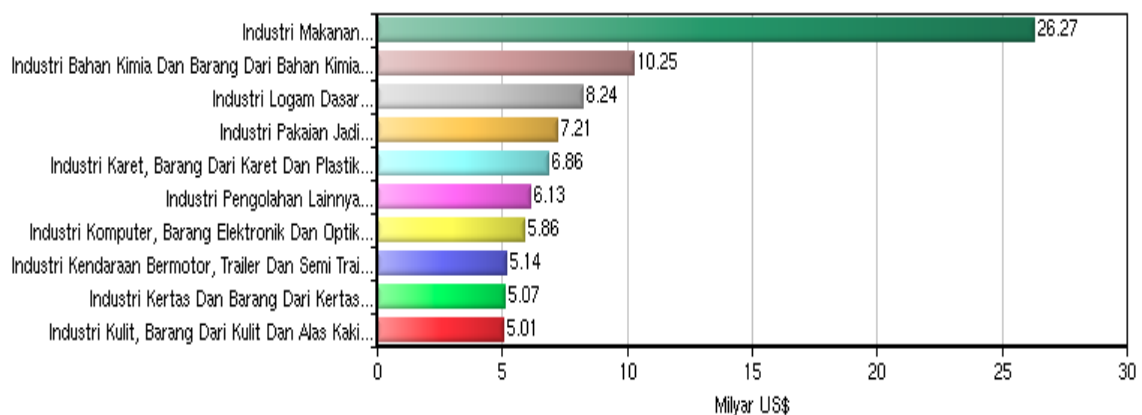
dan kaki merupakan landasan dalam bergerak. Contoh saja dalam berlari, anggota tubuh yang pertama terhentak adalah kaki (Wolipop, 2015). Selain melindungi kaki dari bebatuan dan benda lain yang dapat melukai kaki, menggunakan sepatu yang tepat dapat melindungi diri dari cedera yang dapat terjadi. Tanpa cedera, tentunya Anda akan berolahraga dengan lebih nyaman. Beberapa cedera yang dapat Anda hindari dengan menggunakan sepatu yang tepat antara lain adalah *shin splints*, *tendonitis Achilles*, dan lepuhan pada kaki yang menyakitkan saat kaki melangkah. Menurut Mike O'Neill dari The College of Podiatry, terdapat setidaknya 65% olahragawan rekreasi yang menggunakan sepatu yang tidak sesuai (Savitri, 2017).

Seperti yang sudah kita tau, sepatu sudah menjadi salah satu sandang yang tidak terpisahkan di kehidupan masyarakat dunia. Bukan hal yang mengejutkan bila kemudian industri sepatu dunia nilainya mencapai US\$ 60,4 milyar. Industri sepatu di Indonesia merupakan salah satu sektor terbesar di dunia. Kementerian Perindustrian (Kemenperin) mengklaim bahwa pangsa pasar sepatu Indonesia telah mencapai 4,4 persen (Ramadhan, 2017). Indonesia berada di peringkat dibawah China, India, Vietnam, dan Brasil dengan produksi sebesar 660 juta pasang sepatu per tahun. Angka ini mengungguli negara-negara produsen sepatu lainnya seperti Thailand, Turki dan Meksiko (Wee, 2017).

Dengan menjadi sektor besar di Indonesia, industri sepatu ini sangat mempengaruhi perekonomian nasional dengan adanya ekspor impor. Berkembangnya industri sepatu di Indonesia saat ini juga didorong dari semakin banyak konsumen sepatu olahraga yang menggunakan sepatu bukan hanya untuk olahraga saja

melainkan untuk penunjang gaya atau *style* mereka (Ariyanti, 2015). Ketua Pengembangan *Sport Shoes* dan Hubungan Luar negeri Asosiasi Persepatuan Indonesia (Aprisindo) menyatakan bahwa permintaan sepatu sangat dipengaruhi oleh pertumbuhan penduduk dimana permintaan global mayoritas berasal dari China dengan merelokasikan paling banyak industri sepatu ke negara Vietnam dan Indonesia. Hal ini yang membuat ekspor sepatu dari Indonesia terus mengalami pertumbuhan (Rini, 2018).

Sepuluh Kelompok Hasil Industri dengan Nilai Ekspor Terbesar (Milyar US\$)



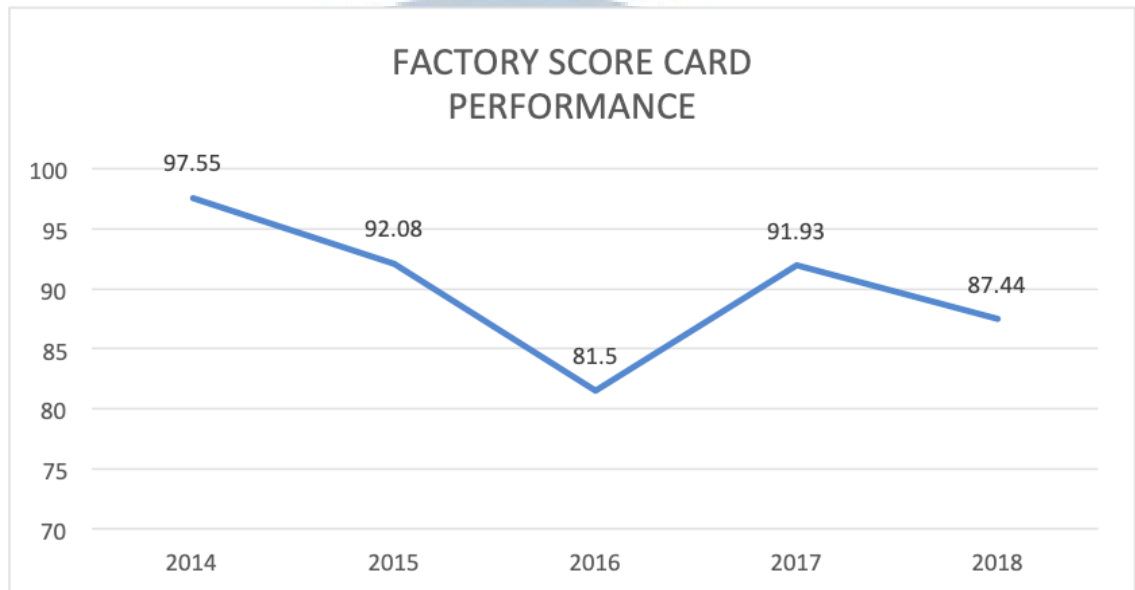
Sumber : Kemenpar, 2016

Gambar 1. 1 Sepuluh Kelompok Hasil Industri dengan Nilai Ekspor Terbesar

Dari grafik diatas, dapat disimpulkan bahwa industri sepatu menduduki peringkat kesepuluh sebagai industri yang memiliki nilai ekspor terbesar di Indonesia dengan nilai US\$5,01 Milyar. Selain menjadi 10 besar di Indonesia, menurut Kementerian Perindustrian (Kemenperin) mengklaim sektor industri sepatu dalam negeri berhasil

menduduki peringkat ke-5 sebagai eksportir dunia. Industri sepatu, produk kulit, dan pakaian tercatat berkontribusi cukup signifikan terhadap produk domestik bruto (PDB) dengan nilai peningkatan dari Rp31,44 triliun pada 2015 menjadi sebesar Rp35,14 triliun pada 2016. Menurut Asosiasi Persepatuan Indonesia, ekspor alas kaki di Indonesia pada April 2018 menunjukkan pertumbuhan sebesar 8,91% dilihat dari hasil evaluasi periode waktu tertentu dengan nilai sebesar US\$1,58 miliar menjadi US\$1,72 miliar. Sepanjang tahun 2017 lalu tercatat pertumbuhan sebesar 4,95% dari tahun sebelumnya dengan nilai US\$4,64 miliar menjadi US\$4,87 miliar (Rini, 2018). Hal ini menunjukkan bahwa produk sepatu dalam negeri memiliki daya saing di atas rata-rata dunia (Nababan, 2017).

PT. XYZ merupakan salah satu produsen sepatu di Indonesia yang mendapatkan *license* untuk pembuatan sepatu olahraga. Perusahaan ini merupakan PMA Korea yang berdiri semenjak tahun 1989 dengan jumlah karyawan sebanyak 14.000 orang. PT. XYZ mempunyai visi organisasi untuk menjadi perusahaan sepatu kelas dunia. Untuk mencapai visi tersebut, PT. XYZ perlu meningkatkan target produksi. Dalam pencapaian inilah perusahaan sangat memerlukan adanya Sumber Daya Manusia (SDM). Sebagai industri besar, pasti terdapat mesin-mesin teknologi yang akan digunakan dalam proses produksi. Dibalik mesin-mesin yang canggih pasti ada sumber daya manusia yang mengelolanya. Sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital. Oleh karena itu, keberadaannya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya termasuk mesin.



Sumber : Data Perusahaan, 2018

Gambar 1. 2 Factory Score Card Performance PT. XYZ

Grafik diatas menunjukkan *performance* PT. XYZ yang ditampilkan dari hasil *factory score card* selama 5 tahun terakhir. Terlihat bahwa tingkat produksi tertinggi terdapat di tahun 2014 sebesar 97,55% dan mengalami penurunan drastis di tahun 2016 sebesar 81,5%. Pada tahun 2017, produksi di PT. XYZ mulai meningkat sebesar 91.93 % dan mengalami penurunan kembali di tahun 2018 sebesar 87,44%.

Job Performance merupakan bukti kuantitas dan kualitas dari kontribusi sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi secara langsung dan tidak langsung (Tsui, Pearce, Porter , & Tripoli, 1997). Kinerja merupakan kunci untuk mengukur keberhasilan dan juga hasil perusahaan (Yahaya *et al.*, 2011) *Performance* terdiri dari hal-hal yang nyata seperti target pendapatan dan juga hal-hal yang tidak terlihat seperti komunikasi. *Performance* dapat dievaluasi sehubungan dengan tanggung

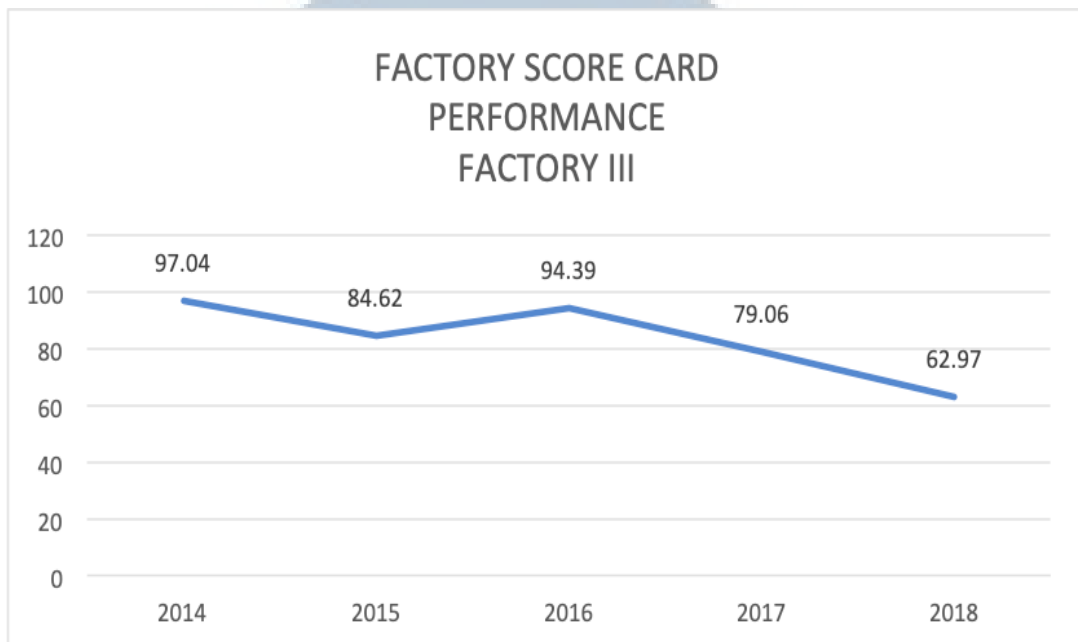
jawab, tujuan, sasaran, dan harapan yang terdokumentasi terkait dengan peran, profesi, dan industri (Spacey, 2017). Kinerja dapat dinyatakan berhasil apabila tujuan dan target yang diinginkan telah tercapai (Gibson, James , Ivancevich, & Donnelly, 1994). Kinerja dapat berperan sebagai fungsi yang menghubungkan antara *ability*, *motivation* dan juga *opportunity* (Robbins, 1996).

Sebagai industri besar di Indonesia, PT. XYZ perlu menjaga sumber daya terbaik untuk membantu mencapai tujuan organisasi salah satunya dengan memperhatikan kinerja setiap karyawannya. Pada tahun 2018, PT. XYZ menerapkan *lean manufacturing* atau yang disebut dengan *lean 2.0* dan pertama kali diterapkan pada *factory 3*. *Lean 2.0* merupakan pendekatan yang sangat disiplin dan juga metodis yang dianut oleh PT. XYZ dimana berisikan komitmen perusahaan untuk mendorong eksekusi produk yang sempurna dan juga inovatif. *Lean manufacturing* dipandang sebagai sistem bisnis dan peluang peningkatan berkesinambungan yang ditujukan untuk menghasilkan produk dengan kualitas terbaik sambil menghilangkan pemborosan. Dalam pendekatan ini, karyawan dilatih dalam sebuah kerja tim sebagai kunci untuk meningkatkan operasi dan juga dilatih dalam penyelesaian masalah (Lean Institute Ukraine, 2018). *Lean manufacturing* merupakan sistem bisnis dan filosofi sebagai peningkatan berkelanjutan yang bertujuan untuk memberikan produk berkualitas tinggi, mengurangi limbah, dan juga efisiensi waktu dan material (Shmula, 2014).

Namun berdasarkan *in depth interview* yang telah dilakukan penulis di PT. XYZ kepada 15 orang karyawan *team member*, terdapat beberapa kesenjangan terkait dengan *job performance* yang dirasakan karyawan dari adanya kebijakan *lean 2.0* ini.

Secara umum, sembilan dari lima belas karyawan menyatakan bahwa mereka merasa dengan adanya kebijakan *lean 2.0* ini menambah beban pekerjaan mereka dan juga tanggung jawab yang dimiliki individu semakin berat. Dengan adanya kebijakan ini, terdapat metode, sistem dan strategi baru yang membuat karyawannya harus menyesuaikan kembali dengan hal-hal baru. Dari tugas-tugas yang cenderung tidak terselesaikan membuat karyawan harus melaksanakan kerja lembur. Kerja lembur sendiri akan menimbulkan *cost* lebih untuk perusahaan karena harus membayar upah lembur karyawan. Tujuh dari lima belas karyawan beranggapan bahwa kebijakan ini masih terbilang baru diterapkan di PT. XYZ sehingga masih kurangnya sosialisasi yang membuat karyawan kurang paham mengenai pembaharuan sistem yang terjadi di dalamnya.

Dari hasil *in depth interview* pada karyawan PT. XYZ, sebanyak dua belas dari lima belas karyawan merasa mereka jadi lebih sering mengabaikan tugas dan tanggung jawab karena kebijakan baru ini membuat mereka lebih jenuh dalam melaksanakan tugas sehari-harinya, sehingga hal ini berujung dari hasil produksi yang tidak optimal dimana banyak barang cacat. Hal ini membuat mereka harus merakit ulang material produksi sehingga jadi lebih membuang-buang waktu. Selain itu, dikarenakan kebijakan tertentu di PT. XYZ, bagian *sewing* akan lebih diperuntukan untuk wanita dan *assembling* untuk laki-laki. Berdasarkan hasil *in depth interview* hal ini berpengaruh kepada karyawan baru yang berpengalaman dan ingin bekerja di suatu bagian tapi karena keterbatasan *gender* jadi dipindahkan ke bagian pekerjaan yang sesuai.



Sumber : Data Perusahaan, 2018

Gambar 1. 3 Factory Score Card Performance Factory III PT. XYZ

Grafik diatas menunjukkan bahwa terjadi penurunan ditahun 2018 sebesar 62,97% dari tahun sebelumnya yaitu pada tahun 2017 sebesar 79.06%. Hasil tersebut menyatakan penurunan tingkat *performance* di PT. XYZ pada tahun 2018 dimana *lean 2.0* mulai diterapkan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Penurunan *performance* ini berpengaruh kepada jumlah *output* atau produksi yang dapat dihasilkan oleh PT. XYZ.

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

Work Performance				
Revenue	Delivery to Commitments	Customer Satisfaction	Communication	Team
Design	Creativity	Decision Making	Leadership	Management
Candor & Difficult Conversations	Strategy	Strategy Implementation	Problem Solving	Knowledge
Measurement & Optimization	Risk Management	Costs	Efficiency	Throughput
Quality of Work	Ethics & Compliance	Professionalism	Due Care	

simplicable

Sumber : Simplicable, 2017

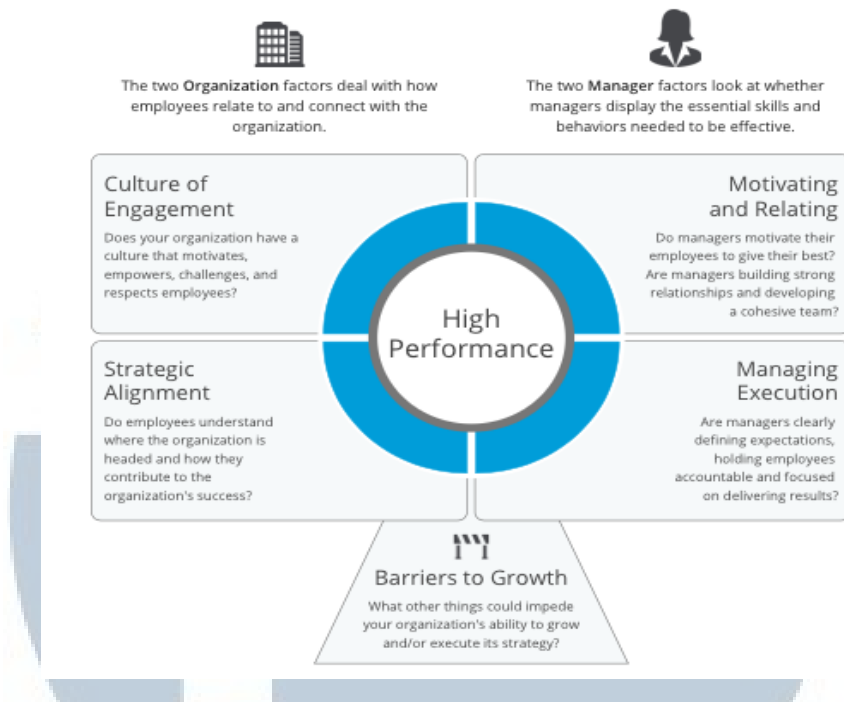
Gambar 1. 4 24 Types of Work Performance

Gambar diatas merupakan jenis-jenis kinerja pekerjaan secara umum dimana salah satunya terdapat *leadership* dan *creativity*. *Leadership* merupakan kemampuan dalam memotivasi dan mempengaruhi orang secara langsung untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dari hasil *in depth interview*, sebanyak lima responden mengatakan bahwa atasan mereka kurang mendukung, memotivasi karyawannya untuk dapat beradaptasi dengan kebijakan baru di PT. XYZ yaitu *lean 2.0* ini. Atasan mereka cenderung lebih sering untuk memberikan tugas tetapi kurang memberikan bimbingan terkait tugas tersebut. Hal ini yang menyebabkan para karyawan banyak yang kurang terkontrol. Selain itu, sebanyak delapan responden mengatakan bahwa

pendapat yang mereka ajukan keatasan jarang sekali diperhatikan, termasuk ide-ide atau masukan dari karyawan *team member* lainnya. Semua hal ini membuat mereka merasa bekerja secara monoton dan jarang untuk bisa mengembangkan secara lebih dalam kemampuan masing-masing.

Sedangkan, *creativity* merupakan suatu sumber yang berisikan ide-ide yang memiliki nilai untuk diimplementasikan (Spacey, 2017). Selain yang telah disebutkan dari 24 tipe *work performance*, terdapat pula *coworker support* dan *employee engagement*. *Coworker support* merupakan aspek yang sering ditemukan di dalam sebuah organisasi. Indikator tersebut yang menentukan lingkungan kerja akan menyenangkan atau sebaliknya (Jungert, 2012). Selain itu, *employee engagement* dapat melihat keseluruhan perusahaan dan memahami tujuan mereka, di mana dan bagaimana mereka cocok. Indikator ini lebih mengarah pada pengambilan keputusan yang lebih baik. *Employee engagement* akan sangat mendorong *performance* yang ada di perusahaan (Custom Insight, 2018).





Sumber : Custom Insight, 2018

Gambar 1.5 Components of Employee Engagement

Gambar 1.5 diatas menunjukkan komponen dari *employee engagement* yang memicu *high performance* di perusahaan. Terdapat dua faktor pemicu yaitu dari organisasi dan juga dari manajer. Dari komponen organisasi terdapat dua komponen yaitu *culture of engagement* dan *strategic alignment*. *Culture of engagement* meliputi budaya organisasi yang dapat memotivasi, memberdayakan, menantang, dan menghormati karyawan didalamnya. *Strategic alignment* berisikan memastikan bahwa karyawan memiliki kejelasan tujuan dan arah, dan bahwa upaya mereka difokuskan ke arah yang benar. Selain itu, dari komponen manajer terdapat dua komponen yaitu *motivating and relating* dan *managing execution*. *Motivating and relating* meliputi manajer memotivasi karyawan mereka untuk memberikan yang terbaik dan manajer membangun hubungan yang kuat dan mengembangkan tim yang kompak. *Managing execution* terkait manajer dengan jelas mendefinisikan harapan,

meminta pertanggungjawaban karyawan dan fokus pada memberikan hasil (Custom Insight, 2018).

Dari beberapa hal yang telah peneliti uraikan diatas, adanya kebijakan *lean 2.0* menimbulkan banyaknya pekerjaan tambahan dan juga tanggung jawab yang lebih besar dimana membuat karyawan sulit untuk menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Selain itu, kebijakan ini membuat karyawan lebih mudah jenuh dalam bekerja yang mengakibatkan banyaknya produk cacat. Karyawan merasa ide, kritik maupun masukan mereka kurang diperhatikan oleh atasan sehingga membuat mereka bekerja berdasarkan perintah atasan tanpa melibatkan masukan dari karyawan. Kebijakan *lean 2.0* ini memiliki pengaruh kepada *performance* maupun *output* perusahaan sehingga membuat peneliti memilih topik penelitian dengan judul “***Analisis Pengaruh Coworker Support, Employee Engagement, dan Leadership Support Terhadap Employee Creativity dengan Implikasinya Terhadap Job Performance; Telaah pada Karyawan Team Member PT. XYZ***”.

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fenomena yang telah peneliti uraikan di latar belakang bahwa karyawan PT. XYZ merasa adanya kebijakan *lean 2.0* menimbulkan banyaknya pekerjaan tambahan dan juga tanggung jawab yang lebih besar sehingga mereka cenderung sulit untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Karyawan juga merasa mereka memiliki jam kerja lembur yang lebih banyak dibanding sebelum adanya kebijakan *lean 2.0*. Selain itu, karyawan juga merasa atasan mereka kurang mendukung, memotivasi karyawannya untuk dapat beradaptasi dengan kebijakan

baru di PT. XYZ dan juga pendapat yang mereka ajukan keatasan jarang sekali diperhatikan. Dikarenakan tugas yang diberikan semakin beragam, tanggung jawab yang semakin berat, strategi, sistem dan metode yang baru dan kurangnya dukungan dari atasan membuat karyawan mudah jenuh dalam melaksanakan tugasnya dan hal ini sangat berpengaruh kepada hasil produksi karyawan itu sendiri. Masalah tersebut akan diselesaikan dengan menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *coworker support* memiliki pengaruh positif terhadap *employee creativity* pada karyawan PT. XYZ ?
2. Apakah *employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *employee creativity* pada karyawan PT. XYZ ?
3. Apakah *leadership support* memiliki pengaruh positif terhadap *employee creativity* pada karyawan PT. XYZ ?
4. Apakah *employee creativity* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance* pada karyawan PT. XYZ ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian diatas, peneliti merumuskan tujuan penelitian dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bahwa *coworker support* memiliki pengaruh positif terhadap *employee creativity* pada karyawan PT. XYZ.
2. Untuk mengetahui bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *employee creativity* pada karyawan PT. XYZ.

3. Untuk mengetahui bahwa *leadership support* memiliki pengaruh positif terhadap *employee creativity* pada karyawan PT. XYZ.
4. Untuk mengetahui bahwa *employee creativity* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance* pada karyawan PT. XYZ.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan melakukan penelitian ini, peneliti berharap bahwa hasil dari penelitian ini akan memberikan manfaat sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Akademis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa ilmu pengetahuan dan juga sumber informasi baru bagi peneliti dan juga para pembaca mengenai pengaruh *Coworker Support*, *Employee Engagement*, dan *Leadership Support* terhadap *Employee Creativity* dan implikasinya terhadap *Job Performance* telaah pada karyawan PT. XYZ.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini dapat memberikan informasi kepada PT. XYZ terkait apakah *coworker support*, *employee engagement*, dan *leadership support* merupakan alat ukur yang akurat untuk menilai *employee creativity* dengan implikasinya terhadap *job performance* pada karyawan PT. XYZ. Penelitian ini bermanfaat agar perusahaan dapat memaksimalkan *job performance* agar dapat meningkatkan produktivitas dan juga mencapai visi utama perusahaan yaitu menjadi perusahaan sepatu kelas dunia.

1.5 Batasan Penelitian

1. Penulis akan melakukan penelitian terhadap karyawan yang bekerja di PT. XYZ.
2. Responden pada penelitian ini merupakan karyawan tetap bagian *team member* dan sudah bekerja selama minimal 3 tahun di PT. XYZ.
3. Penelitian ini berfokus pada *Coworker Support*, *Employee Engagement*, dan *Leadership Support* yang berpengaruh terhadap *Job Performance* dengan mediasi *Employee Creativity* telaah pada karyawan PT. XYZ.
4. Penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS versi 23 untuk uji *pre-test* dan AMOS versi 24 untuk uji *main-test*.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi ini terdiri dari 5 bab dimana setiap bab memiliki fungsinya masing-masing. Kelima bab memiliki ketertarikan antara satu dengan yang lainnya yang dimaksudkan agar skripsi ini menjadi jelas dan lengkap. Adapun sistematika penulisan skripsi ini sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang penulisan dan alasan pemilihan judul, rumusan masalah dan pertanyaan penelitian, maksud dan tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, serta sistematika penulisan skripsi.

BAB II Landasan Teori

Dalam bab ini terdapat pemahaman konsep dan dasar teoritis penelitian,

hubungan variabel, penelitian terdahulu, model dan hipotesis penelitian, serta kerangka pemikiran.

BAB III Metodologi Penelitian

Pada bab ini, penulis memaparkan gambaran secara umum objek penelitian. Dalam bab ini juga penulis menguraikan mengenai variabel penelitian beserta definisi operasionalnya, teknik pengumpulan data, teknik pengambilan sampel serta teknik analisis data yang digunakan.

BAB IV Analisis dan Pembahasan

Bab ini memaparkan hasil-hasil dari penelitian berdasarkan hasil kuesioner yang dilakukan serta deskripsi dari analisis output kuesioner.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan yang didapat berdasarkan dari hasil penelitian dan merupakan jawaban dari rumusan masalah, serta pada bab ini penulis juga memberikan saran-saran terkait dengan penelitian ini baik untuk perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.

UMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA