

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dilansir dari Marketeers.com (18/10/2018), industri perbankan termasuk 10 industri yang perkembangannya tergolong cepat. Hal ini berarti bahwa setiap tahunnya perbankan akan mengalami perkembangan terus menerus sesuai dengan perkembangan zaman dan tuntutan nasabahnya. Masih mengacu pada sumber sebelumnya, studi yang dilakukan McKinsey Global Institute memperkirakan pada tahun 2030 Indonesia akan menjadi negara dengan kekuatan ekonomi nomor tujuh di dunia. Sektor utama kemajuan perekonomian ini adalah jasa, pertanian, perikanan dan sumber daya alam. Fenomena tersebut dibarengi dengan meningkatnya daya beli masyarakat dari 40 juta menjadi 90 juta, dua kali lebih dari daya beli sebelumnya. Dari peristiwa tersebut peneliti dapat menggambarkan bahwa akan banyak orang kaya baru yang muncul pada tahun itu. Mereka mempunyai uang berlebih dan tingkat konsumsi maupun daya beli akan semakin meningkat. Perkembangan zaman yang semakin maju membuat mereka bertransaksi tidak menggunakan uang secara langsung (*cashless*), tetapi menggunakan *e-money* ataupun uang virtual lainnya. Oleh karena itu, mereka membutuhkan jasa pelayanan perbankan untuk menyimpan uang agar memudahkan transaksi sewaktu-waktu.

Saat ini, Indonesia merupakan negara dengan penduduk muslim terbesar di dunia yang tahun ini diperkirakan jumlahnya mencapai 293,92 juta jiwa (databoks.katadata.co.id). Seharusnya dalam penggunaan industri *saving* mereka menggunakan jasa perbankan syariah untuk keperluan transaksinya. *Market share* perbankan syariah terkini mencapai 5,94%. Persentase terbesar dari *market share* tersebut adalah Bank Umum Syariah (BUS) sebanyak 64,62%, Unit Usaha Syariah (UUS) sebanyak 32,86%, dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) sebanyak 2,52% (www.ojk.go.id). Persentase diatas menunjukkan bahwasanya perkembangan perbankan syariah mulai diminati masyarakat Indonesia, tetapi pangsa pasar masih kecil dibandingkan perbankan konvensional (kompasiana.com). Seharusnya, dengan jumlah penduduk muslim yang begitu besar masyarakat Indonesia dapat memaksimalkan penggunaan Bank Syariah.

Surat kabar Harian Jogja (21/1/2019) memuat bahwa menurut Ketua Dewan Pimpinan Wilayah (DPW) Asosiasi Bank Syariah Indonesia (Asbisindo) Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) Sukma Dwie Priardi menjelaskan bahwa secara keseluruhan industri perbankan syariah DIY mengalami tren positif dan berhasil memiliki pertumbuhan yang lebih tinggi dibanding dengan rata-rata pertumbuhan industri perbankan syariah secara nasional. Olah karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti Bank Syariah di Daerah Istimewa Yogyakarta. Tren positif yang ditunjukkan tidak lepas dari

kinerja yang dihasilkan oleh karyawan, terbukti dengan memberikan pelayanan dan produk terbaik kepada masyarakat (infoperbankan.com).

Menurut Vosloban (2012) kinerja karyawan secara signifikan memberikan kontribusi dalam perkembangan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan mempertimbangkan kemampuan seorang karyawan yang memiliki potensi besar guna menciptakan keunggulan kompetitif dan mencapai target yang diharapkan. Agar pekerjaan yang mereka lakukan dapat terselesaikan dengan baik maka dibutuhkanlah kontrol seorang pemimpin. Keberadaan pemimpin dalam sebuah organisasi itu sangatlah penting, karena bagaimanapun peran pemimpin adalah menjadi pengontrol segala sesuatu yang dikerjakan oleh bawahannya. Kepemimpinan dapat diartikan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok atau bawahannya untuk mencapai sebuah visi dan misi yang ditetapkan sejak awal (Robbins dan Judge, 2017).

Seorang pemimpin dalam mengawasi bawahan tentunya berusaha menciptakan suatu hubungan antara keduanya biasa disebut dengan *leader member exchange* (LMX). Menurut Yukl (2015) *leader member exchange* adalah hubungan antara atasan dan bawahan dimana satu sama lain saling mempengaruhi dari waktu ke waktu, tidak sekedar dari pola perilaku yang terjalin antara keduanya akan tetapi melibatkan peran bawahannya pada organisasi. Kualitas LMX yang tinggi akan tergambar dari intensitas dalam berhubungan, saling percaya, saling menghormati, dan selalu melibatkan

bawahan dalam pekerjaan ataupun kegiatan yang penting. Sedangkan kualitas LMX yang rendah terlihat dari kurangnya hubungan antara atasan dengan bawahan baik secara langsung maupun tidak langsung, pemimpin sulit meluangkan waktu untuk bawahan atau hanya keadaan yang benar-benar penting saja, bawahan yang tidak mendapatkan pekerjaan yang sesuai dan lain sebagainya, dari situlah muncul hubungan yang kurang harmonis antara keduanya.

Selain LMX, seorang pemimpin tentu akan menanamkan kesesuaian nilai antara dirinya dengan bawahannya atau biasa disebut dengan *person supervisor fit (PS-Fit)*. PS-Fit adalah kesesuaian nilai-nilai antara atasan dengan bawahannya dalam hal karakteristik serupa mengenai kepribadian, preferensi aktivitas, bahkan tujuan hidup, dan lain sebagainya. Adanya nilai yang sama atau mempunyai ketertarikan terhadap suatu hal yang sama maka dapat di katakana hubungan atasan dengan bawahan ini cocok. Kecocokan antara atasan dan bawahan dapat berupa kesamaan sifat personal atau kepribadian mereka, kesesuaian nilai, maupun kesesuaian tujuan. Hubungan antara pemimpin dan bawahan akan saling memahami kesamaan atau kesesuaian yang terjadi diantaranya seiring dengan berjalannya waktu. Seorang atasan yang memiliki kesesuaian atau kesamaan dengan karyawan tertentu, maka ia akan lebih mempercayai karyawan, menghormati, dan memberikan dukungan (Van Vianen dkk., 2011). Semakin tinggi kecocokan antara atasan dengan bawahan, PS-Fit yang tercipta semakin meningkat.

Kedekatan antara atasan dan bawahan tidak secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan, akan tetapi dapat dimediasi oleh *work engagement*. Menurut Robbins (dalam Zulfitrianti, 2017: 8) seorang karyawan dapat dikatakan mempunyai *work engagement* dalam pekerjaannya apabila dapat mengidentifikasi dirinya secara psikologis dengan pekerjaan yang dia lakukan dan menganggap bahwa kinerjanya penting bagi dirinya, selain untuk organisasi atau tempat bekerjanya. *Work engagement* yang tinggi akan lebih condong pada jenis pekerjaan yang dilakukan dan peduli terhadap pekerjaan yang sedang dijalani. Adanya *work engagement* yang kuat, *output* dari kinerjanya pun juga akan bagus. Seorang pemimpin yang melakukan pendekatan berupa pertukaran (*exchange*) kepada bawahannya dengan kualitas tinggi dapat menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi melalui keterikatan karyawan tersebut kepada pekerjaannya (Brevaart dkk., 2015). Kedekatan yang tercipta membuat atasan atau pemimpin memberikan semua yang dibutuhkan karyawannya, sehingga karyawan tersebut akan merasa terikat dengan pekerjaan yang dijalani, dan berusaha untuk mencapai kinerja yang diharapkan pemimpin. Selain itu, pemimpin yang cocok dengan bawahannya akan mendukung penuh agar karyawan tersebut menghasilkan *output* yang baik (Zheng dkk., 2014). Dari uraian diatas, peneliti mengambil *work engagement* sebagai pemediasi antara *leader member exchange (LMX)* dan *person supervisor fit (PS-F)* terhadap kinerja karyawan.

Standar kinerja yang dihasilkan karyawan tentunya harus dikontrol seorang pemimpin salah satunya dengan menciptakan hubungan antara atasan dengan bawahan, menciptakan kesesuaian nilai atasan dengan bawahan, yang nantinya akan menentukan keberhasilan kinerja karyawan dengan dimediasi oleh keterikatan karyawan pada pekerjaan yang dilakukannya, maka peneliti mengambil judul “**Pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Person Supervisor Fit* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Work Engagement* sebagai Variabel Pemediasi (Studi Kasus Bank Syariah wilayah D.I Yogyakarta)**”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka terdapat beberapa permasalahan dalam penelitian ini. Pertama, pertukaran pemimpin-anggota atau *leader member exchange* yang dapat mempengaruhi *work engagement*. Pemimpin yang dekat dengan bawahannya akan memunculkan keakraban antara keduanya, kontribusi penuh karyawan pada perusahaan, loyalitas dan muncul rasa saling menghormati. Kemudian, dengan kedekatan yang ada memungkinkan karyawan nantinya akan merasa semangat karena tuntutan yang ada, memiliki inisiatif yang tinggi, dan pengabdian yang tinggi karena loyalitas yang terbentuk.

Kedua, kesesuaian nilai antara atasan dengan bawahan atau *person supervisor fit* akan berdampak pada *work engagement*. Hal tersebut dikarenakan adanya kesamaan kepribadian, nilai, dan tujuan antara atasan

dengan bawahan yang nantinya akan berdampak semakin terikatnya karyawan tersebut pada pekerjaannya atau *work engagement* meningkat. Semakin atasan dan bawahan merasa “cocok” maka karyawan akan dengan senang hati untuk bekerja dan membuat *engagement*-nya meningkat.

Ketiga, *work engagement* yang terbentuk pada karyawan akan berdampak pada kinerja yang mereka lakukan. Dapat tergambarkan apabila mereka mempunyai semangat, inisiatif dan dedikasi yang tinggi maka akan mencapai standar kuantitas dan kualitas perusahaan. Keterikatan karyawan pada pekerjaannya membuat mereka ingin melakukan usaha semaksimal mungkin demi mencapai *output* atau kinerja yang diharapkan perusahaan.

Keempat, kedekatan antara atasan dengan bawahan tidak semerta-merta langsung mempengaruhi kinerja karyawan akan tetapi dapat dimediasi oleh *work engagement*. Kedekatan yang terbentuk dapat membuat karyawan lebih terikat terhadap pekerjaannya. Keterlibatan langsung oleh karyawan pada sikap *work engagement* yang terbentuk dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, pertukaran antara atasan dan bawahan yang tercipta dimungkinkan tidak langsung berpengaruh terhadap kinerjanya, tetapi dapat dimediasi dengan keterikatan karyawan pada pekerjaannya.

Kelima, kesesuaian nilai-nilai antara atasan dengan bawahan dapat dimediasi oleh *work engagement*. Kesamaan nilai yang tercipta tidak secara langsung mempengaruhi pekerjaan karyawan tetapi dapat dimediasi dengan

keterikatan karyawan tersebut pada pekerjaannya. Hal tersebut, dapat digambarkan bahwasanya karyawan yang merasa sudah ada kecocokan dengan atasannya, mereka akan terlibat jauh dalam pekerjaan dan membuat *work engagement*-nya meningkat, yang pada akhirnya akan berdampak terhadap kinerja karyawan yang maksimal.

Dari uraian diatas, peneliti akan merumuskan beberapa rumusan masalah, sebagai berikut:

1. Apakah *leader member exchange* (LMX) berpengaruh positif terhadap *work engagement*?
2. Apakah *person supervisor fit* (PS-Fit) berpengaruh positif terhadap *work engagement*?
3. Apakah *work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah *work engagement* memediasi pengaruh positif *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah *work engagement* memediasi pengaruh positif *person supervisor fit* (PS-Fit) terhadap kinerja karyawan?

C. Tujuan

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menguji dan menganalisis pengaruh antar variabel serta menguji peran mediasi yang dirumuskan sebagai berikut:

1. Menguji pengaruh LMX terhadap *work engagement*

2. Menguji pengaruh PS-Fit terhadap *work engagement*
3. Menguji *work engagement* terhadap kinerja karyawan
4. Menguji pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi *work engagement*
5. Menguji pengaruh PS-Fit terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi *work engagement*

D. Manfaat

Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik manfaat teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

1. Teoritis

Dari penelitian ini diharapkan dapat memperluas khasanah pengetahuan dan mengembangkan teori serta informasi ilmiah dalam mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia tentang kedekatan atasan dengan bawahannya (*leader member exchange*) dan kesesuaian nilai atasan dengan bawahannya (*person supervisory fit*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi *work engagement*.

2. Praktis

a. Bagi Program Studi

Dapat memberikan sumbangan ilmu melalui penelitian mengenai pengaruh *leader member exchange* dan *person supervisory fit* terhadap kinerja karyawan dengan *work engagement* sebagai variabel pemediasi.

b. Bagi Perbankan

Dapat memberikan pertimbangan kepada pihak perbankan tentang kedekatan atasan dengan bawahannya (*leader member exchange*) dan kesesuaian nilai atasan dengan bawahannya (*person supervisor fit*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan adanya pemediasi *work engagement*.

c. Bagi Penulis

Dapat mengimplementasikan teori yang didapatkan di perkuliahan dan mendapatkan ilmu dari penelitian yang dilakukan.