

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era society 5.0 saat ini menjadikan persaingan yang kompetitif bagi organisasi atau perusahaan, sehingga perusahaan harus memiliki strategi untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain. Salah satunya berinovasi dalam pencapaian tujuan perusahaan dan mengembangkan teknologi dalam perusahaan tersebut. Dalam perkembangan dunia usaha di Indonesia saat ini, perusahaan dituntut untuk menjaga dan meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja layanannya. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya di tingkat nasional dan internasional. Tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan adalah keuntungan yang diperoleh dari usaha yang dijalankan dan berupaya untuk menjaga dan mempertahankan kelangsungan dari kegiatan usaha. Untuk dapat mewujudkan tujuan perusahaan serta meningkatkan dan mengembangkan suatu organisasi atau perusahaan dibutuhkan sumber daya yang berkualitas, terutama sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan salah satu penopang suatu organisasi dan biasa disebut dengan tenaga kerja atau pegawai. Sumber Daya Manusia salah satu sumber daya penting yang dibutuhkan perusahaan untuk menentukan keberhasilan dari suatu organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia meliputi akal perasaan, keterampilan, keinginan, pengetahuan, dorongan, tenaga, pekerjaan, dan lain-lain (Lisdartina & Setyaningsih, 2021). Oleh sebab

itu, untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten perusahaan perlu mengelola serta memelihara sumber daya manusia dalam perusahaan secara profesional, sehingga tercipta keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan kebutuhan dan kemampuan perusahaan. Keseimbangan ini menjadi kunci utama dalam mengembangkan perusahaan yang produktif dan berkeadilan. Untuk mencapai keunggulan dan kesuksesan suatu perusahaan, diperlukan sumber daya manusia yang kompeten untuk mengimbangi perkembangan teknologi yang pesat. Dalam suatu sistem operasional perusahaan, sumber daya manusia berperan besar dalam perusahaan, yaitu menjadi perencana dan penentu dari tercapainya tujuan perusahaan.

Mengingat pentingnya sumber daya manusia dalam keberlangsungan aktifitas perusahaan, maka diperlukan manajemen sumber daya manusia untuk dapat mencapai tujuan kinerja perusahaan. Manajemen sumber daya manusia adalah bidang manajemen yang secara khusus berhubungan dengan peran manusia dalam organisasi perusahaan (Eri Susan, 2019). Dalam manajemen sumber daya manusia akan dilakukan proses dalam memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi terhadap karyawan perusahaan. Dalam hal ini, manajemen sumber daya manusia diharapkan pula dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan keunggulan kompetitif sehingga dapat menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki kinerja yang baik.

Setiap perusahaan selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawannya, karena jika karyawan berkinerja baik maka tujuan perusahaan akan tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Demikian pula, kinerja karyawan yang buruk dapat menghalangi tujuan perusahaan tercapai dengan baik. Menurut Kasmir dalam (Alifia & Iryanti, 2023) menjelaskan kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang dicapai dengan menyelesaikan tugas dan kewajiban yang diberikan dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan menurut Afandi dalam (Alfiyanto & Sukarno, 2023) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok orang dalam suatu organisasi dengan hak dan kewajibannya masing-masing untuk melaksanakan tugas organisasi sesuai dengan hukum, moral, dan etika.

Penyebab keberhasilan kinerja diantaranya *Employee Engagement*. Menurut Robbins and Judge dalam (Al Akbar & Sukarno, 2023) *Employee Engagement* merupakan keterlibatan individu dengan kepuasan dan antusiasme dari pekerjaan yang mereka lakukan. *Employee Engagement*, menurut Macey et.al dalam (Alifia & Iryanti, 2023) mengukur sejauh mana pekerja dapat melibatkan diri mereka dengan pekerjaan, membuat pekerja menjadi proaktif, dan memiliki keterampilan serta sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Perusahaan yang baik harus dapat membangun hubungan yang positif antar perusahaan dengan karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Selain itu, dengan terbangunnya hubungan positif antar perusahaan dan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Rendahnya tingkat keterikatan karyawan dapat dipicu oleh faktor kurangnya

dukungan dari pimpinan perusahaan dalam mencapai target yang ditentukan, sehingga perusahaan perlu menerapkan *employee engagement* yang baik agar kinerja karyawannya maksimal (Alfiyanto & Sukarno, 2023).

Apabila *employee engagement* dalam suatu perusahaan baik maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun, apabila *employee engagement* dalam suatu perusahaan tidak baik maka dapat menyebabkan menurunnya kinerja karyawan. Dalam penelitian Nur Aziza Fajar Alfiyanto dan Gendut Sukarno dengan judul “Analysis of *Employee Engagement* and *Relational Capital* on *Employee Performance* at PT. Eka Tama Makmur Surabaya” menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Adapula dalam penelitian Nahdiyya Sinta Alifian dan Endang Iryanti dengan judul penelitian “The Effect of *Work Life Balance* and *Employee Engagement* on *Employee Performance* of PT Duta Jaya Teknik Surabaya” menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain *employee engagement*, variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *relational capital*. *Relational Capital* merupakan hubungan harmonis yang dijalin perusahaan dengan mitranya, baik dengan pemasok yang dapat diandalkan dan berkualitas tinggi, konsumen yang loyal dan puas terhadap layanan atau produk perusahaan, serta hubungan perusahaan dengan pemerintah dan masyarakat sekitar (Daat, 2019). Menurut Robbins dalam (Bakri & Ikhbar, 2023) menjelaskan untuk mencapai kinerja yang diinginkan diperlukan hubungan modal yang baik untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja pegawai dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan memerlukan modal sosial berupa hubungan antar pegawai yang baik dan hubungan dengan pihak ketiga.

Pengelolaan *relational capital* yang baik dapat dicapai dengan perusahaan menjaga hubungan yang harmonis antara atasan, bawahan, dan rekan kerja untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, atau dengan memberikan kepuasan konsumen agar konsumen tetap loyal terhadap produk atau jasa perusahaan, atau apabila perusahaan mempunyai kekuatan pasar serta citra yang baik dan dapat membangun hubungan yang baik dengan masyarakat setempat maka dapat meningkatkan performa bisnis dan kinerja karyawan dengan mudah (Hidayat & Azzahra, 2019). Apabila *relational capital* dalam suatu perusahaan terjalin dengan baik, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan jika *relational capital* dalam suatu perusahaan yang terjalin tidak baik maka dapat menyebabkan menurunnya kinerja karyawan.

Hal lainnya sebagai penyebab keberhasilan kinerja karyawan adalah keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Keunggulan bersaing merupakan kemampuan yang didapat dari katakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk mengungguli perusahaan lain dalam industri atau pasar yang sama (Darmawan et al., 2023). Keunggulan bersaing dapat tercipta melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang dihadapi organisasi atau perusahaan (Sandi, 2019). Perusahaan memiliki sumber keunggulan kompetitif seperti sumber daya fisik, sumber daya keuangan, struktur dan sistem produksi, dan sumber

daya manusia (Prayitno, 2020). Sumber daya manusia merupakan sumber daya utama keunggulan kompetitif karena pengelolaan sumber keunggulan lainnya secara otomatis memerlukan penanganan sumber daya manusia yang ada.

Keunggulan bersaing dapat memainkan peran penting dalam keberhasilan perusahaan di lingkungan bisnis yang semakin kompetitif saat ini. Keunggulan kompetitif sering dikaitkan dengan produk dan layanan yang unik serta berkualitas tinggi (Darmawan et al., 2023). Dalam dunia bisnis yang kian berkembang, produk dan layanan yang unik dan berkualitas tinggi menjadi kunci untuk menarik perhatian pelanggan. Dengan keunggulan bersaing suatu perusahaan, seringkali terjadi tindakan inovatif untuk mempertahankan dan meningkatkan keunggulan dengan menciptakan produk, layanan, atau proses berbeda yang lebih baik dari pesaing. Apabila keunggulan bersaing suatu perusahaan baik maka dapat meningkatkan kinerja karyawan, begitu pula apabila keunggulan bersaing suatu perusahaan kurang baik maka dapat menghambat kinerja karyawan.

Objek dari penelitian ini adalah Rumah Industri Sepatu Leo. Rumah Industri Sepatu Leo ini telah berdiri sejak tahun 2019 yang berlokasi di Kabupaten Mojokerto, Jawa Timur yang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pembuatan sepatu PDL dan sepatu PDH. Berdasarkan survey awal pada Rumah Industri Sepatu Leo ditemukan masalah yaitu rendahnya kinerja karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan tidak tercapainya target produksi perusahaan yang terlihat dari data di tahun 2020 – 2023 sebagai berikut:

Tabel 1.1 Data Produksi Sepatu Rumah Industri Sepatu Leo Mojokerto

Tahun	Target Produksi Sepatu Per Tahun	Realisasi Produksi Sepatu Per Tahun	Persentase
2020	18.000	18.000	100%
2021	18.000	17.768	98,7%
2022	18.000	16.900	93,9%
2023	18.000	17.391	96,6%

Sumber: Data Internal Rumah Industri Sepatu Leo, 2024 (diolah)

Berdasarkan data pada tabel 1.1 terlihat jumlah produksi yang dihasilkan oleh Rumah Industri Sepatu Leo mengalami fluktuasi selama empat tahun terakhir. Tidak tercapainya target dari perusahaan mengindikasikan bahwa terdapat permasalahan pada kinerja dari karyawan Rumah Industri Sepatu Leo. Hasil kinerja karyawan dievaluasi dari segi kualitas, kuantitas, jam kerja, bahkan kerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Berdasarkan hasil survei awal pada Rumah Industri Sepatu Leo, menurunnya kinerja karyawan disebabkan karena kurangnya keterikatan karyawan dengan perusahaan yang ditandai dengan tingginya tingkat *turnover* dari rumah industri tersebut. Selain itu kurangnya perhatian karyawan terhadap kepuasan dan citra pelanggan terhadap perusahaan serta keunggulan bersaing dari rumah industri tersebut juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil survey awal pada Rumah Industri Sepatu Leo peneliti menjumpai terdapat fenomena yang mengakibatkan tidak tercapainya target produksi perusahaan salah satunya yaitu *employee engagement* (keterikatan karyawan). Hal tersebut ditunjukkan dengan banyaknya karyawan yang memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya.

Tabel 1.2 Data Turnover Karyawan Rumah Industri Sepatu Leo

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Persentase <i>Turnover</i>
2020	32	5	7	30	22,6%
2021	30	12	8	34	25%
2022	34	17	12	39	32,9%
2023	39	16	15	40	37,9%

Sumber: Data Internal Rumah Industri Sepatu Leo, 2024 (diolah)

Berdasarkan pada tabel 1.2 menunjukkan bahwa persentase *turnover* karyawan dan jumlah karyawan yang keluar pada Rumah Industri Leo mengalami kenaikan setiap tahunnya. Tingginya tingkat *turnover* karyawan dapat berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitas karyawan perusahaan. Tingkat *turnover* pada Rumah Industri Sepatu Leo tergolong tinggi di tahun 2020 sampai dengan tahun 2023. Pada Rumah Industri Sepatu Leo tidak memiliki standart maksimal untuk *turnover intention* karyawan, namun menurut (Tampubolon & Sagala, 2020) nilai persentase *turnover intention* dikatakan tinggi karena melebihi standar normal *turnover* karyawan dalam suatu perusahaan yaitu sebesar 10%. Dengan semakin banyaknya karyawan yang keluar pada rumah industri tersebut menunjukkan bahwa *employee engagement* atau keterikatan karyawan tergolong rendah, hal tersebut karena tingkat *employee engagement* yang rendah cenderung berhubungan dengan tingkat *turnover* yang tinggi, sedangkan tingkat *employee engagement* yang tinggi cenderung berhubungan dengan tingkat *turnover intention* yang rendah (Andari et al., 2024).

Apabila karyawan memiliki keterikatan dengan perusahaan, maka hal tersebut dapat membuat karyawan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan sehingga karyawan tidak akan memikirkan untuk keluar dari perusahaan, ataupun bermalas-malasan dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain itu, berdasarkan hasil wawancara karyawan dari Rumah Industri Sepatu Leo menunjukkan bahwa mereka cenderung bekerja hanya untuk memenuhi kewajiban mereka tanpa memedulikan keterikatan yang dibangun antar karyawan dengan perusahaan.

Relational Capital dalam Rumah Industri Sepatu Leo sendiri masih kurang berjalan dengan baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan minimnya hubungan dan komunikasi antara karyawan dengan atasan yang tidak jarang mengakibatkan miskomunikasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Selain itu rendahnya *relational capital* dalam Rumah Industri Leo ditunjukkan dengan hubungan antara karyawan dengan konsumen atau pelanggan perusahaan yang ditunjukkan dengan tabel berikut.

Tabel 1.3 Survey Awal Variabel Relational Capital

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				JUMLAH	
		IYA		TIDAK		F	%
		F	%	F	%		
1	Pegawai mengutamakan pelayanan terhadap konsumen	7	35%	13	65%	20	100%
2	Pegawai menjaga citra konsumen terhadap produk perusahaan	8	40%	12	60%	20	100%
3	Pegawai memiliki hubungan baik dengan pelanggan	7	35%	13	65%	20	100%

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				JUMLAH	
		IYA		TIDAK		F	%
		F	%	F	%		
4	Pegawai selalu memperhatikan kepuasan konsumen	7	35%	13	65%	20	100%
5	Saran dan kritik dari konsumen berperan terhadap kinerja pegawai	7	35%	13	65%	20	100%

Sumber: Pra Survey pada Rumah Industri Sepatu Leo, 2024 (diolah)

Hasil survei awal dari 20 responden karyawan dari Rumah Industri Sepatu Leo dalam kuesioner awal *relational capital* terindikasi rendahnya hubungan antara karyawan perusahaan dengan konsumen atau pelanggan. Dimana dari hasil survei awal tersebut persentase pegawai yang mengutamakan pelayanan terhadap konsumen, menjaga citra konsumen, memiliki hubungan baik dengan pelanggan, memperhatikan kepuasan konsumen, dan menerima saran dan kritik dari konsumen untuk meningkatkan kinerja lebih rendah dibanding karyawan yang tidak memperhatikan kelima indikator tersebut. Hal tersebut dapat berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan terhadap perusahaan.

Tabel 1.4 Keunggulan Bersaing Rumah Industri Sepatu Leo

No	Jenis Keunggulan
1.	Sepatu PDL dan PDH
2.	Ikat pinggang satpam / polisi
3.	Media promosi
4.	Distribusi

Sumber: Pra Survey pada Rumah Industri Sepatu Leo, 2024

Pada tabel 1.4 diatas terdapat beberapa keunggulan bersaing yang dimiliki oleh Rumah Industri Sepatu Leo. Keunggulan bersaing yang utama ditunjukkan pada produk yang dihasilkan. Produk dari Rumah Industri Sepatu

Leo ini berupa sepatu PDL dan PDH, serta ikat pinggang khusus untuk satpam atau polisi. Produk-produk tersebut menjadi keunggulan bersaing bagi Rumah Industri Sepatu Leo karena banyak industri yang bergerak dibidang pembuatan sepatu dan ikat pinggang yang memproduksi produk serupa tetapi hanya untuk kalangan umum. Keunggulan bersaing yang lain dari rumah industri tersebut yaitu media promosi. Media promosi yang digunakan oleh Rumah Industri Leo ini dilakukan dari mulut ke mulut, promosi melalui media sosial, dan promosi melalui market place. Adapun untuk pendistribusian produk yang dihasilkan oleh rumah industri tersebut yaitu dengan pengiriman ke toko-toko yang ada di beberapa kota. Selain itu, distribusi juga dilakukan oleh beberapa reseller dari rumah industri leo.

Tabel 1.5 Data Penjualan Rumah Industri Sepatu Leo

Tahun	Jenis Produk			Jumlah
	PDH	PDL	Ikat Pinggang	
2020	10.445	7.500	4.870	22.815
2021	10.260	7.472	4.500	22.232
2022	10.230	6.670	4.050	20.950
2023	10.212	7.137	3.630	20.979

Sumber: Data internal Rumah Industri Sepatu Leo, 2024 (diolah)

Pada Rumah Industri Sepatu Leo keunggulan bersaing perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis masih kurang baik, hal tersebut ditunjukkan dengan naik turunnya penjualan produk pada perusahaan tersebut.

Selain itu, kurangnya keunggulan bersaing dari Rumah Industri Sepatu Leo mengakibatkan beberapa pelanggan memutuskan untuk berpindah membeli produk kepada perusahaan lain yang sejenis. Dengan kurangnya keunggulan bersaing dari rumah industri ini menyebabkan kurangnya produktivitas kerja yang berakibat pada menurunnya kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam tentang “**Analisis *Employee Engagement, Relational Capital, Dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Industri Sepatu Leo Di Mojokerto***”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan fenomena permasalahan yang terjadi, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Industri Sepatu Leo?
2. Apakah *relational capital* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Industri Sepatu Leo?
3. Apakah keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Industri Sepatu Leo?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka pelaksanaan penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan Rumah Industri Sepatu Leo.
2. Untuk mengetahui pengaruh *relational capital* terhadap kinerja karyawan Rumah Industri Sepatu Leo.
3. Untuk mengetahui pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja karyawan Rumah Industri Sepatu Leo.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan beberapa manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Bagi Rumah Industri Sepatu Leo diharapkan dapat memberikan gambaran dan rekomendasi bagi pimpinan dan seluruh karyawan Rumah Industri Sepatu Leo dalam memperhatikan dan melakukan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan menggunakan variabel *employee engagement*, *relational capital*, dan keunggulan bersaing.

2. Bagi Lembaga Pendidikan

Bagi lembaga pendidikan tinggi khususnya Program Sarjana Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan ilmu dan kepustakaan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

3. Bagi Peneliti

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan referensi bagi mahasiswa untuk mengadakan penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan *employee engagement*, *relational capital*, dan keunggulan bersaing.