

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia dapat memberikan karyawan alat yang diperlukan untuk menghadapi tantangan dan tuntutan yang baru, sehingga memastikan kesejahteraan dan menyoroti peran mendasar sumber daya manusia dan manajemen dalam keberhasilan organisasi (Agarwal, 2021). Karyawan merupakan salah satu sumber daya yang paling berharga dan layak untuk diinvestasikan bagi perusahaan manapun dan karyawan akan bekerja paling baik jika mereka berkomitmen (Jyoti dan Rani, 2019).

Produktivitas karyawan sangat penting untuk kinerja dan pertumbuhan perusahaan khususnya dalam layanan jasa yang membutuhkan kinerja karyawan yang tinggi. Bank BRI merupakan perusahaan layanan jasa yang berinteraksi langsung dengan konsumen yang menjadikan kinerja karyawan adalah faktor penentu yang tinggi dalam membentuk persepsi konsumen (Fong dan Snape, 2015). Suatu perusahaan dapat mencapai kinerja optimal dan keunggulan kompetitif dibandingkan bank lainnya hanya melalui kinerja layanan dan kepuasan pelanggan tingkat tinggi (Jham dan Khan, 2008).

Suatu perusahaan tentunya memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja para karyawannya dan hal ini akan menjadi tantangan bagi pimpinan untuk mengetahui pengukuran kinerja karyawan yang sesuai agar dapat memengaruhi kinerja para karyawan. Pengukuran kinerja dapat memberikan manfaat dalam memantau dan melakukan perbaikan kinerja yang telah

dilaksanakan dan dapat mengetahui faktor apa saja yang dapat memengaruhi karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa penyelesaian tugas masih belum maksimal karena pengelolaan waktu karyawan sendiri dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan masih rendah karena memerlukan waktu yang lebih untuk menyelesaikan target pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Kompetensi kinerja yang dimiliki juga belum maksimal dalam pelaksanaannya sehingga karyawan juga masih mengalami kendala dalam proses penyelesaian tugasnya. Hal ini tentu akan mengganggu proses pencapaian tujuan perusahaan. Penelitian ini akan menguji faktor-faktor yang memengaruhi terhadap kinerja karyawan Bank BRI Cabang Kebumen.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kinerja dapat ditingkatkan melalui *empowering leadership* (Kundu *et al.*, 2019). Hal ini menjelaskan bahwa karyawan tidak dapat bekerja pada tingkat optimal tanpa kendali penuh atau otonomi atas pekerjaan mereka (Kundu *et al.*, 2019; Spreitzer, 1995). *Empowering leadership* menjadi salah satu faktor penting yang dapat secara proaktif memajukan perubahan dalam perusahaan. *Empowering leadership* dijelaskan sebagai bagaimana seorang pemimpin dapat memahami motivasi serta sikap maupun tingkah laku karyawan, menampilkan seorang pemimpin yang mempunyai ketertarikan serta mau peduli akan karyawannya, dapat berkomunikasi secara efektif dan dapat memberikan inspirasi kepada karyawannya (Jones, 2013). *Empowering leadership* dalam penelitian ini menjadi penting karena dapat memiliki pengaruh positif dan negatif terhadap

kinerja karyawan berdasarkan tingkat perilaku pemberdayaan yang dilakukan oleh pemimpin (Kundu *et al.*, 2019; Humborstad *et al.*, 2014).

Empowering leadership perlu dilakukan dengan hati-hati karena karyawan yang terampil akan memandang sebagai inisiatif positif untuk meningkatkan otonomi karyawan, sedangkan karyawan yang tidak terampil akan cenderung menganggap sebagai kurangnya bimbingan atau perhatian dari pimpinan (Kundu *et al.*, 2019; Kwak dan Jackson, 2015). *Empowering leadership* yang maksimal akan menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi sedangkan *empowering leadership* yang rendah dapat berdampak negatif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan masih terkendalanya dalam pencapaian kinerja dikarenakan masih sedikit karyawan yang menyampaikan atau menggunakan ide-ide konstruktif dengan menyesuaikan kemampuannya yang mengakibatkan rendahnya hasil kerja.

Empowering leadership memerlukan adanya kompetensi yang memadai bagi pemimpin untuk mengarahkan dan mengembangkan sebuah perusahaan. *Knowledge sharing* menjadi aset penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan keberhasilan perusahaan (Swanson *et al.*, 2020; Masa'deh *et al.*, 2016; Razmerita *et al.*, 2016). Pemimpin memainkan peran penting dalam menciptakan dan memelihara budaya berbagi pengetahuan dalam perusahaan. Pengetahuan yang dibagikan bagi karyawan yang tidak berpengalaman atau baru direkrut akan memiliki akses terhadap sumber daya intelektual dan memperoleh pengetahuan terkait pekerjaan yang dapat menghasilkan kinerja yang tinggi. Industri perbankan merupakan jasa layanan dan produksi

dikonsumsi secara bersamaan sehingga sangat sedikit ruang untuk kesalahan, pengelolaan pengetahuan dan *knowledge sharing* sangat penting untuk mencegah kegagalan layanan untuk bersaing dengan perkembangan teknologi yang tidak terbatas.

Pengetahuan yang dibagikan (*knowledge sharing*) dan *empowering leadership* akan membantu karyawan untuk menghadapi perubahan yang dinamis sehingga dapat memberikan inovasi baru untuk bersaing dalam dunia perbankan. Sebuah organisasi memiliki peran penting dalam memberikan pengetahuan kepada para karyawannya agar kompetensi dan kemampuan karyawan dapat meningkat antar satu sama lain. Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki masa kerja sedikit masih rendah terkait pengalaman atas pekerjaannya sehingga masih membutuhkan informasi dan kompetensi dalam pekerjaannya sedangkan semua karyawan juga dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sehingga akan menurunkan kinerja para karyawannya.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *empowering leadership* dan *knowledge sharing* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif dan kinerja karyawan (Elny, 2021; Swanson *et al.*, 2020; Jada *et al.*, 2019; Kundu *et al.*, 2019). Perilaku kerja inovatif dijelaskan sebagai penciptaan, pengenalan dan pengaplikasian gagasan baru secara sengaja dalam suatu pekerjaan, kelompok, atau organisasi untuk memperoleh keuntungan dalam kinerja suatu pekerjaan, kelompok atau organisasi (Wibowo, 2016). Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa penerapan gagasan yang dalam penyelesaian pekerjaan

yang dimiliki karyawan masih memerlukan arahan dari atasan dan rekan kerja yang lebih menguasai, sehingga dalam penyelesaian tugas belum maksimal. Penelitian ini menguji perilaku kerja inovatif sebagai variabel mediasi. Perilaku kerja inovatif sangat dibutuhkan dalam mengembangkan perusahaan dan meningkatkan kinerja melalui perbaikan atau efisiensi berbagai aktivitas yang dihasilkan. Perilaku kerja inovatif perlu adanya *empowering leadership* dan *knowledge sharing* dari pimpinan untuk mendorong kinerja dan mengembangkan kompetensi dalam upayanya mencapai sasaran yang ditetapkan. Penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa *empowering leadership* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif dan kinerja (Ali et al., 2018; Sudibjo & Widiastuti, 2021; Zhang & Gheibi, 2015; Jada et al., 2019; Afsar et al., 2014) dan *knowledge sharing* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif dan kinerja (Galuh dan Rini, 2021; Aniek, 2022); Andra dan Utami, 2018).

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, penulis bermaksud untuk meneliti beberapa faktor yang memengaruhi tingkat kinerja karyawan di Bank BRI Cabang Kebumen. Peneliti akan melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh *Empowering Leadership* dan *Knowledge Sharing* Terhadap Perilaku Kerja Inovatif dan Kinerja (Studi pada Karyawan Bank BRI Cabang Kebumen)."

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah yang akan dikaji pada penelitian ini adalah:

1. Apakah *empowering leadership* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif?
2. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif?
3. Apakah *empowering leadership* berpengaruh terhadap kinerja?
4. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja?
5. Apakah perilaku kerja inovatif berpengaruh terhadap kinerja?
6. Apakah perilaku kerja inovatif memediasi hubungan antara *empowering leadership* dan kinerja?
7. Apakah perilaku kerja inovatif memediasi hubungan *knowledge sharing* dan kinerja?

1.3 Batasan Masalah

1. Penelitian ini membatasi populasi penelitian pada karyawan pemasaran Bank BRI Cabang Kebumen.
2. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *empowering leadership*, *knowledge sharing*, perilaku kerja inovatif dan kinerja.
3. Guna menghindari meluasnya bahasan, maka variabel dalam penelitian ini dibatasi pada:

- a. Kinerja

Kinerja dijelaskan sebagai keseluruhan proses kerja individu dan hasilnya dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan apakah pekerjaan individu itu baik (Wibowo, 2017).

Indikator kinerja dalam penelitian ini adalah (Ivancevich, 2001):

- 1) Kualitas
- 2) Produktivitas
- 3) Pengetahuan mengenai pekerjaan
- 4) Keterpercayaan
- 5) Ketersediaan
- 6) Kebebasan

b. *Empowering leadership*

Empowering leadership dijelaskan sebagai usaha memberdayakan karyawan dengan memberikan otonomi, kebijaksanaan, kontrol dan lintang keputusan kepada karyawan (Albrecht dan Andreetta, 2011).

Indikator *empowering leadership* dalam penelitian ini adalah:

- 1) Meningkatkan kebermaknaan kerja
- 2) Mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan
- 3) Mengekspresikan keyakinan terhadap kinerja tinggi
- 4) Memberikan otonomi dari kendala birokrasi (Ahearne *et al.*, 2005).

c. *Knowledge sharing*

Knowledge sharing adalah proses yang sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan dan mendiseminasikan pengetahuan dan konteks multidimensi dari seseorang atau organisasi kepada orang atau organisasi lain yang membutuhkan melalui metode dan media variatif (Lumbantobing, 2011).

Indikator *knowledge sharing* dalam penelitian ini adalah (Hoff dan Ridder, 2004):

- 1) *Knowledge donating*, yaitu perilaku mengkomunikasikan modal intelektual yang dimiliki seseorang kepada yang lainnya.
- 2) *Knowledge collecting*, yaitu perilaku seseorang untuk berkonsultasi dengan orang lain mengenai modal intelektual yang dimiliki.

d. Perilaku kerja inovatif

Perilaku kerja inovatif adalah penciptaan, pengenalan dan pengaplikasian gagasan-gagasan baru secara sengaja dalam suatu pekerjaan, kelompok atau organisasi untuk memperoleh keuntungan dalam kinerja suatu pekerjaan, kelompok atau organisasi (Wibowo, 2016).

Indikator perilaku kerja inovatif dalam penelitian ini adalah:

- 1) Generasi ide, yaitu menciptakan ide-ide baru untuk isu-isu sulit
- 2) Promosi ide, yaitu memobilisasi dukungan untuk ide-ide inovatif
- 3) Realisasi ide, yaitu mengubah ide-ide inovatif menjadi aplikasi yang berguna (Janssen's, 2000).

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh *empowering leadership* terhadap perilaku kerja inovatif
2. Menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap perilaku kerja inovatif
3. Menganalisis pengaruh *empowering leadership* terhadap kinerja
4. Menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja
5. Menganalisis pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap kinerja

6. Menganalisis pengaruh perilaku kerja inovatif dalam memediasi hubungan *empowering leadership* dan kinerja
7. Menganalisis pengaruh perilaku kerja inovatif dalam memediasi hubungan *knowledge sharing* dan kinerja

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Bagi para akademisi penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan mengenai pengaruh *empowering leadership* dan *knowledge sharing* terhadap perilaku kerja inovatif dan kinerja.
 - b. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat menjadi acuan dalam melakukan penelitian mengenai pengaruh *empowering leadership* dan *knowledge sharing* terhadap perilaku kerja inovatif dan kinerja.
2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan berguna sebagai salah satu bahan masukan bagi perusahaan yang diteliti yaitu Bank BRI Cabang Kebumen dalam rangka menghadapi persaingan yang semakin tinggi. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk referensi yang diterapkan untuk masa yang akan datang. Hal tersebut dapat digunakan sebagai rujukan untuk menerapkan sistem yang efektif pada masa sekarang dan yang akan datang.