

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset penting dalam sebuah organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Secara tidak langsung Sumber Daya Manusia (SDM) dapat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi perusahaan yang bergerak diberbagai sektor. Perusahaan harus sadar akan pentingnya nilai investasi karyawan. Hal tersebut disebabkan oleh adanya kompetisi antar perusahaan. Kompetisi antar perusahaan tersebut bukan berarti perusahaan bersaing dengan mesin, bangunan, peralatan, atau modal yang dimiliki, namun kompetisi antara karyawan-karyawan itu sendiri. Tidak ada satupun perusahaan yang akan dapat bertahan jika tidak memiliki karyawan yang dapat bekerja dengan baik dan maksimal (Syamsul H Senen, Sumiyati, & Masharyono, 2017). Perusahaan yang memiliki karyawan yang terbaiklah yang akan memenangkan persaingan (Syamsul H Senen, Sumiyati, & Masharyono, 2016). Karyawan terbaik merupakan sumber daya manusia yang terampil, professional dan mampu bersaing baik secara global (Masharyono, 2012:1)

Saat ini, mengumpulkan tenaga kerja yang berkinerja tinggi semakin sulit didapatkan oleh perusahaan (Saleem, Bhutta, Nauman, & Zahra, 2019). Kinerja karyawan haruslah disikapi sebagai fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam proses berlangsungnya kegiatan suatu perusahaan, baik dari sudut pandang individu maupun sosial. Kinerja karyawan dapat mencerminkan kinerja suatu perusahaan atau institusi serta menjadi salah satu faktor utama keberhasilan suatu perusahaan (Rifai, 2005 ; Senen, Sumiyati, & Juliandiny, 2016). Tentunya hal tersebut akan menimbulkan sebuah permasalahan bagi perusahaan jika karyawannya memiliki tingkat kinerja yang rendah (Otoo, Otoo, Abledu, & Bhardwaj, 2019). Karyawan yang memiliki tingkat kinerja rendah biasanya biasanya hanya akan memberikan upaya minimum dalam pekerjaannya yang mengakibatkan tertundahnya tujuan perusahaan itu sendiri (Masharyono, 2015:1). Maka dari itu tinggi rendahnya kinerja karyawan merupakan aspek penting yang harus diperhatikan oleh karyawan dan perusahaan.

Setiap perusahaan perlu berupaya agar para tenaga kerja yang terlibat dalam kegiatan perusahaan dapat memberikan kinerja setinggi mungkin untuk mewujudkan

tujuan yang telah ditetapkan (Hari Mulyadi, 2010:7). Perusahaan memiliki peran penting untuk menjamin dipilihnya orang yang tepat, dengan pekerjaan yang tepat disertai kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal, untuk mencapai kinerja maksimum karyawan (Hari Mulyadi, 2010:7). Peran pemimpin atau manajer juga diperlukan untuk berkomunikasi dalam memahami perilaku karyawan tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan (Sumiyati, 2016:1).

Kinerja karyawan merupakan topik yang sensitif dalam berlangsungnya praktek kegiatan organisasi dan telah lama menjadi menjadi fokus penelitian hingga saat ini (Saleem et al., 2019). Hal tersebut disebabkan karena perubahan lingkungan yang sangat dinamis, turbulen, dan tidak menentu menyebabkan tingkat persaingan perusahaan semakin hari semakin tajam bahkan mengarah kepada *hyper competition* (D'Aveni, 1994). Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya serta menjadi salah satu faktor utama keberhasilan suatu perusahaan (Syamsul H Senen, Sumiyati, & Juliandiny, 2016:4). Dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan guna menciptakan tujuan organisasi tersebut, sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi untuk menciptakan kinerja yang tinggi (Hari Mulyadi, 2010:7)

Konsep kinerja karyawan sendiri pertama kali diperkenalkan pada masa kekaisaran dinasti Wei pada tahun 221-265 Masehi (Armstrong, 2009). Kaisar yang berkuasa saat itu mempekerjakan seorang “imperial rater” dengan tugas utama mencatat semua kegiatan para karyawan rumah tangga kerajaan sekaligus mengevaluasi dan menilai kegiatan tersebut yang merupakan cikal bakal konsep kinerja karyawan saat ini (Armstrong, 2009). Meski sudah dikenal dan dipraktikan cukup lama, konsep kinerja karyawan baru mendapatkan perhatian serius dari berbagai kalangan pada tahun 1950 paska Perang Dunia II. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah apa saja yang dilakukan atau apa yang tidak dilakukan oleh karyawan itu sendiri yang terdiri dari kuantitas hasil, kualitas hasil, *timeline hasil*, kehadiran kerja, dan kerja sama kerja (Ntsiful, 1983). Kinerja karyawan berkaitan seluruh aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja

sebuah perusahaan, termasuk kinerja setiap individu dan kinerja kelompok dalam perusahaan (Sancoko, Setiawan, & Troena, 2019).

Penelitian mengenai konsep kinerja karyawan telah dilakukan diberbagai industri, mulai dari industri perbankan (Crossman & Zaki, 2003), industri pariwisata dan hospitality (Manning, Davidson, & Manning, 2005), industri retail (Maxham, Netemeyer, & Lichtenstein, 2008), industri pendidikan (Asim, 2013), industri farmasi (Ramaseshan, 2015), industri kesehatan (Bartram, Stanton, & Leggat, 2007), industri teknologi (Wang & Chang, 2005), industri jasa (Yee, Yeung, & Edwin Cheng, 2010), hingga industri manufaktur (Widodo, 2014). Pada industri manufaktur, tingkat kinerja karyawan terus mengalami penurunan yang signifikan dan menjadi suatu masalah yang harus dikaji dan diselesaikan (Widodo, 2014). Tingkat kinerja kerja karyawan harus ditingkatkan dengan berbagai upaya guna meningkatkan produktivitas perusahaan, mengingat peranan sumber daya manusia yang ada pada sebuah organisasi semakin penting seiring dengan semakin kompleksnya tugas, tanggung jawab, dan tantangan yang dihadapi organisasi saat ini.

Berbagai industri manufaktur di Indonesia pernah mengalami fenomena rendahnya tingkat kinerja karyawan (Widodo, 2014). Fenomena rendahnya tingkat kinerja karyawan pada industri manufaktur di Indonesia sering kali dapat dijumpai pada persoalan karyawan yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan rendahnya kualitas kerja. Rendahnya kualitas kerja karyawan tersebut berbeda jauh dengan antusias pegawai saat rekrutmen dan seleksi calon karyawan (Syamsir & Embi, 2011). Rendahnya tingkat kinerja karyawan industri manufaktur di Indonesia juga terjadi di PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi. Fenomena tersebut terjadi pada salah satu departemen yang ada di PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi yakni Departemen Produksi yang terdiri dari bagian *Assembling*, *Konstruksi*, dan *Finishing*.

Gambaran umum rendahnya tingkat kinerja karyawan dapat dilihat melalui data penilaian tingkat kinerja karyawan itu sendiri (Gagne & Deci, 2015). Jika penilaian tingkat kinerja karyawan yang tinggi, maka karyawan memiliki tingkat kinerja yang tinggi, sebaliknya jika penilaian tingkat kinerja karyawan rendah, maka karyawan memiliki tingkat kinerja yang rendah. Adapun rendahnya tingkat kinerja karyawan di PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi dapat dilihat pada penurunan

penilaian tingkat kinerja karyawan yang disajikan dalam Tabel 1.1 Rekapitulasi Rata-Rata Penilaian Tingkat Kinerja Karyawan Departemen Produksi PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi Tahun 2016-2018 berikut.

TABEL 1.1
REKAPITULASI RATA-RATA PENILAIAN TINGKAT KINERJA
KARYAWAN DEPARTEMEN PRODUKSI PT. CHITOSE INTERNASIONAL
TBK. LEUWIGAJAH KOTA CIMAH I TAHUN 2016-2018

Departemen Produksi	2016	2017	2018
<i>Assembling</i>	96,30%	94,87%	94,29%
Konstruksi	95,74 %	94,08%	92,95%
<i>Finishing</i>	97,52 %	96,65 %	97,05%
Total	96,43%	95,06%	94,57%

Sumber : Data Internal HRD PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi (2019)

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 dapat dilihat adanya penurunan rata-rata kinerja karyawan. Penurunan tersebut terus terjadi dalam kurun waktu tiga tahun, yakni pada tahun 2016 hingga tahun 2018. Pada tahun 2017, rata-rata kinerja karyawan mengalami penurunan sebesar 1,3% dibandingkan dengan tahun 2016. Sedangkan pada tahun 2018, rata-rata kinerja karyawan mengalami penurunan sebesar 0,49% dibandingkan dengan tahun 2017. Bagian departemen produksi pun, baik dari karyawan bagian *assembling*, konstruksi, dan *finishing* mengalami penurunan rata-rata kinerja karyawan.

Bagian *assembling* mengalami penurunan sebesar 1,43% pada tahun 2017 jika dibandingkan dengan tahun 2016 dan mengalami penurunan 0,58% pada tahun 2018 jika dibandingkan dengan tahun 2017. Bagian konstruksi mengalami penurunan sebesar 1,66% pada tahun 2017 jika dibandingkan dengan tahun 2016 dan 1,13% pada tahun 2018 jika dibandingkan dengan tahun 2017. Bagian *finishing* mengalami penurunan sebesar 0,87% pada tahun 2017 jika dibandingkan dengan tahun 2016. Hal ini mengindikasikan adanya permasalahan mengenai rendahnya tingkat kinerja karyawan pada Departemen Produksi PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi, yang tentunya akan menyebabkan masalah jika tidak segera ditindak lanjuti oleh perusahaan. Rendahnya tingkat kinerja karyawan juga disebabkan oleh rendahnya motivasi kerja. Perusahaan yang baik harus melihat tingkat motivasi kerja karyawannya, karena karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan bekerja secara produktif untuk mencapai dan mewujudkan

tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan (Syamsul H Senen, Sumiyati, & Juliandiny, 2016:1)

Motivasi kerja merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual memberikan pemberian dorongan, penimbulan motiv atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan (Aiyetan & Olotuah, 2006). Motivasi kerja berkaitan dengan sebuah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya (Robbins S. P., 2015). Intensitas motivasi kerja berhubungan dengan seberapa giat seseorang, intensitas motivasi kerja yang tinggi akan menghasilkan prestasi kerja apabila berkaitan dengan arah yang menguntungkan perusahaan atau organisasi, sedangkan ketekunan seorang individu adalah dimensi yang mengukur seberapa lamanya seseorang bisa mempertahankan usahanya (Robbins S. P., 2015). Tingkat motivasi kerja karyawan harus ditingkatkan dengan berbagai upaya guna meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai, mengingat peranan sumber daya manusia yang ada pada sebuah organisasi semakin penting seiring dengan semakin kompleksnya tugas, tanggung jawab, dan tantangan yang dihadapi organisasi saat ini.

Rendahnya tingkat motivasi kerja dapat dilihat pada data tingkat *turnover* karyawan (Putrianti, Hamid, & Mukzam, 2014). Tingkat *turnover* karyawan berkaitan dengan motivasi kerja karena *turnover* dapat melihat sejauh mana keberhasilan sistem motivasi di suatu perusahaan sehingga dapat membuat karyawan tetap semangat bekerja dan berkomitmen kepada perusahaan (Putrianti et al., 2014). Adanya tingkat *turnover* juga dapat melihat apakah seorang karyawan masih memiliki atau tidak memiliki motivasi kerja di suatu perusahaan (Putrianti et al., 2014). Gagne (2005), Farida (2009), Ellis (2010), dan Tuan (2011) juga menyebutkan bahwa, jika tingkat *turnover* rendah, maka motivasi kerja karyawan di suatu perusahaan tinggi, sebaliknya jika tingkat *turnover* tinggi, maka motivasi kerja karyawan di suatu perusahaan rendah. Adapun rendahnya motivasi kerja karyawan di PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi ditandai dengan meningkatnya tingkat *turnover* yang dapat dilihat pada Tabel 1.2 Rekapitulasi *Turnover* Karyawan Departemen Produksi PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi Tahun 2016-2018 berikut.

TABEL 1.2
REKAPITULASI *TURNOVER* KARYAWAN DEPARTEMEN PRODUKSI PT. CHITOSE INTERNASIONAL TBK. LEUWIGAJAH KOTA CIMAH I TAHUN 2016-2018

Tahun	Jumlah Karyawan Awal	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Akhir	Presentase
2016	361	39	58	342	5,40%
2017	342	36	67	311	9,49%
2018	311	25	75	261	17,48%

Sumber : Data Internal HRD PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi (2019)

Berdasarkan data pada Tabel 1.2 dapat dilihat adanya peningkatan *turnover* setiap tahunnya dari tahun 2016 hingga tahun 2018. Pada tahun 2017 tingkat *turnover* meningkat sebanyak 4,09% dari tahun 2016. Pada tahun 2018 tingkat *turnover* meningkat kembali sebanyak 7,99% dari tahun 2017. Adapun tingkat *turn over* tersebut telah dihitung menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\textit{Turnover} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar} - \text{Jumlah Karyawan Masuk}}{\frac{1}{2} (\text{Jumlah Karyawan Awal} + \text{Jumlah Karyawan Akhir})} \times 100\%$$

Sumber: Hasibuan (2012:64)

$$\textit{Turnover} = \frac{58-39}{\frac{1}{2}(361+342)} \times 100 = 5,40\%$$

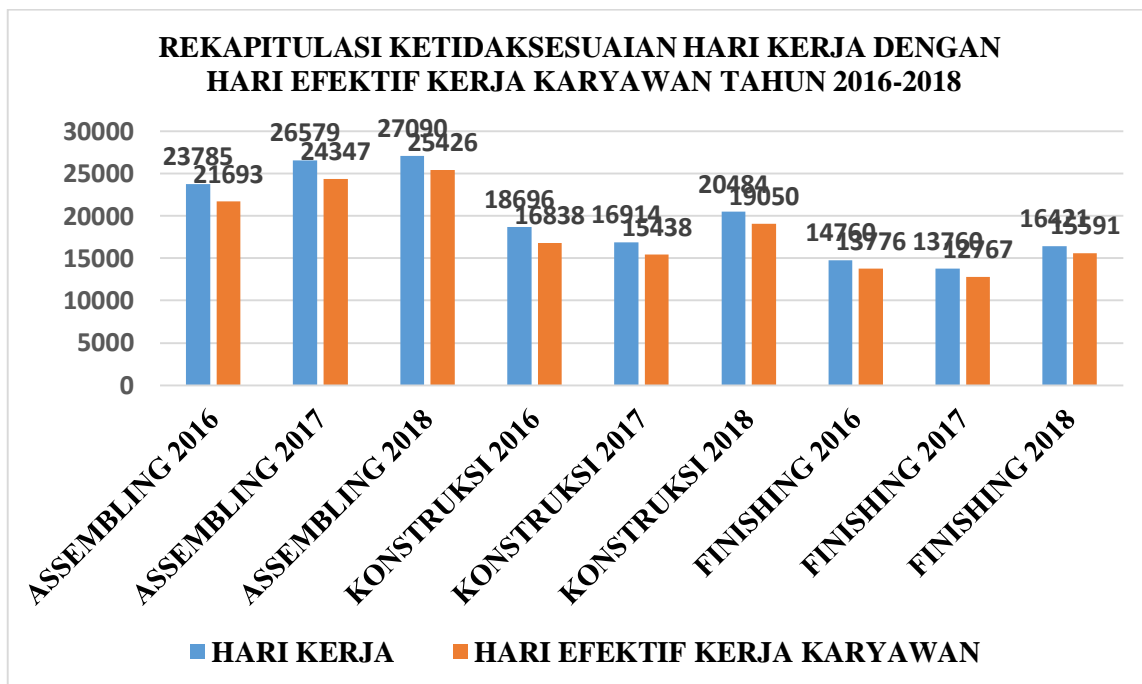
$$\textit{Turnover} = \frac{67-39}{\frac{1}{2}(342+311)} \times 100 = 9,49\%$$

$$\textit{Turnover} = \frac{75-25}{\frac{1}{2}(311+261)} \times 100 = 17,48\%$$

Tingkat rekapitulasi *turnover* pada tahun 2017 yang mencapai 17,48% tentunya akan menyebabkan masalah jika tidak segera ditindak lanjuti oleh perusahaan. Peningkatan tersebut dapat dikategorikan kedalam *turnover rate* tinggi mengingat tingkat *turnover ratenya* melebihi 10% (Valensia, Kusumo, Kartika, Perhotelan, & Petra, 2016). Hal ini mengindikasikan adanya permasalahan mengenai rendahnya motivasi kerja karyawan pada Departemen Produksi PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi.

Permasalahan rendahnya tingkat motivasi kerja lainnya juga dapat dilihat pada indikator hari efektif kerja karyawan. Berdasarkan wawancara dengan HRD PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi pada hari Kamis, tanggal 16 Mei 2019, hari

efektif kerja karyawan berkaitan dengan motivasi kerja karena dapat melihat sejauh mana karyawan itu produktif. Hari efektif kerja karyawan merupakan hari dimana karyawan masuk atau bekerja pada hari kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. Biasanya hari kerja yang dimiliki oleh satu perusahaan dengan perusahaan lainnya berbeda antara satu sama lain. Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat dikatakan bahwa, jika terdapat ketidaksesuaian hari efektif kerja dengan hari kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan, maka motivasi kerja karyawan rendah karena karyawan kurang produktif. Adapun rendahnya motivasi kerja karyawan di PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi juga dapat dilihat pada ketidaksesuaian hari kerja dengan hari efektif kerja yang disajikan pada Gambar 1.1 Rekapitulasi Ketidaksesuaian Hari Kerja Dengan Hari Efektif Kerja Karyawan Departemen Produksi PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi Tahun 2016-2018 berikut.



Sumber : Data Internal HRD PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi (2019)

GAMBAR 1.1
REKAPITULASI KETIDAKSESUAIAN HARI KERJA DENGAN HARI EFEKTIF KERJA KARYAWAN DEPARTEMEN PRODUKSI PT. CHITOSE INTERNASIONAL TBK. LEUWIGAJAH KOTA CIMAHI TAHUN 2016-2018

Berdasarkan data pada Gambar 1.1 dapat dilihat adanya ketidaksesuaian antara hari kerja dengan hari efektif kerja karyawan pada setiap bagian di Departemen Produksi. Ketidaksesuaian tersebut terjadi dalam kurun waktu tiga tahun yakni pada tahun 2016-2019. Pada bagian departemennya pun terjadi ketidaksesuaian baik pada bagian *assembling*, konstruksi, dan *finishing*. Ketidaksesuaian hari kerja dengan hari efektif kerja karyawan ini disebabkan oleh jumlah ketidakhadiran karyawan itu sendiri. Hal ini mengindikasikan adanya permasalahan mengenai rendahnya motivasi kerja karyawan pada Departemen Produksi PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi.

Terdapat indikator penunjang lain yang dapat menunjukkan rendahnya motivasi kerja yakni kedisiplinan karyawan (Saputra T, 2012). Kedisiplinan karyawan adalah sifat seorang karyawan secara sadar, mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu (Syafri, 2007). Kedisiplinan karyawan dapat dilihat pada sejauh mana karyawan mematuhi aturan kehadiran (Saputra T, 2012). Berdasarkan teori tersebut dapat dikatakan bahwa, jika tingkat ketidakhadiran rendah, maka motivasi kerja tinggi. Sebaliknya jika tingkat ketidakhadiran tinggi, maka motivasi kerja rendah. Adapun rendahnya motivasi kerja karyawan di PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi juga dapat dilihat pada meningkatnya rekapitulasi ketidakhadiran karyawan pada Tabel 1.3 Rekapitulasi Ketidakhadiran Karyawan Departemen Produksi PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi Tahun 2016-2018 berikut.

TABEL 1.3
REKAPITULASI KETIDAKHADIRAN KARYAWAN DEPARTEMEN
PRODUKSI PT. CHITOSE INTERNASIONAL TBK. LEUWIGAJAH KOTA
CIMAHI TAHUN 2016-2018

TAHUN	KEHADIRAN	KEHADIRAN	KEHADIRAN	TOTAL KETIDAKHADIRAN
2016	93,87%	Norma	2,65%	6,22 %
		Non Norma	3,57%	
2017	91,79%	Norma	3,27%	8,21%
		Non Norma	4,94%	
2018	91,38%	Norma	3,18%	8,62%
		Non Norma	5,43%	

Sumber : Data Internal HRD PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi
(2019)

Berdasarkan data pada Tabel 1.3, ditunjukkan adanya kenaikan tingkat ketidakhadiran karyawan. Kenaikan tingkat ketidakhadiran tersebut terjadi dalam kurun waktu tiga tahun, yakni tahun 2016-2018. Pada tahun 2017 terjadi kenaikan tingkat ketidakhadiran sebesar 1,99% dibandingkan dengan tahun 2016, dan meningkat lagi pada tahun 2018 sebesar 0,41% dibandingkan dengan tahun 2017. Tingkat ketidakhadiran tersebut terbagi menjadi 2 yakni ketidakhadiran norma dan ketidakhadiran non norma. Ketidakhadiran norma merupakan ketidakhadiran seperti sakit izin, dan cuti. Kehadiran non norma merupakan ketidakhadiran tanpa alasan yang jelas atau mangkir. Dapat dilihat juga dengan adanya jenis ketidakhadiran tersebut ditunjukkan bahwa ketidakhadiran non norma berpresentase lebih tinggi daripada ketidakhadiran norma setiap tahunnya. Pada tahun 2017 tingkat ketidakhadiran non norma 1,01% lebih tinggi dari pada tingkat ketidakhadiran norma, pada tahun 2018 tingkat ketidakhadiran non norma 1,67%, lebih tinggi dari pada tingkat ketidakhadiran norma dan tingkat ketidakhadiran non norma 2,25% tingkat ketidakhadiran non norma.

Ketidakhadiran karyawan, terlebih non norma, mengakibatkan data absensi karyawan cenderung tidak stabil. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan Departemen Produksi PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi memiliki tingkat motivasi yang rendah. Tingkat ketidakhadiran kerja dapat berdampak pada terganggunya kinerja karyawan karena mengulur waktu pekerjaan. Ketidakhadiran kerja harus segera ditangani agar tidak berdampak pada tertundanya pencapaian perusahaan.

Motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor yang terbagi menjadi 4 motif sebagai berikut : 1) Motif Pemenuhan, motif ini mengacu pada kebutuhan untuk bekerja yang menyediakan kesempatan bagi pekerja untuk mencapai potensi maksimal mereka dan terdiri atas orientasi tahap kesuksesan dan orientasi misi. 2) Motif Harga Diri, motif yang mengacu pada kebutuhan untuk bekerja yang menyediakan kesempatan bagi pekerja untuk mencapai potensi maksimal mereka. Motif ini terdiri atas mengelola orang lain dan orientasi tugas. 3) Motif Afiliasi, motif yang mengacu pada kebutuhan karyawan akan penerimaan dan dukungan dari atasan dan rekan bekerja, dan 4) Motif Bertahan Hidup, motif yang mengacu pada kebutuhan karyawan terhadap gaji, tunjangan hidup, dan lingkungan sekolah yang nyaman (Brady, 2008).

Berdasarkan faktor-faktor yang dikemukakan diatas, motivasi dipengaruhi oleh berbagai hal salah satunya motif afiliasi yang mengacu pada kebutuhan karyawan akan penerimaan dan dukungan dari atasannya. Hal ini menjelaskan bahwa secara teori motivasi kerja di pengaruhi oleh hubungan antara atasan dan bawahan atau *Leader-Member Exchange* (Brady, 2008).

Beberapa upaya telah dilakukan oleh PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai, salah satunya adalah meningkatkan efektivitas *Leader-Member Exchange* di dalam kehidupan kerja. Berdasarkan hasil wawancara pada hari Kamis, tanggal 16 Mei 2019 dengan pihak HRD PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi, upaya meningkatkan efektivitas *Leader-Member Exchange* yang telah dilaksanakan di PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi belum maksimal.

Adapun beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja melalui *leader-member exchange* adalah dengan memberikan kesempatan karyawan untuk berpendapat, tingginya intensitas interaksi yang dilakukan oleh atasan dengan bawahan, merayakan keberhasilan karyawan atas sesuatu prestasi yang dicapainya, dan mengadakan *gathering* tiap tahunnya untuk membangun hubungan yang erat antara atasan dan bawahan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, beberapa penelitian menunjukkan bahwa tingkat kinerja karyawan masih rendah khususnya pada karyawan di industri manufaktur Indonesia. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting di PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi. Melalui kinerja karyawan, PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi dapat memperoleh informasi mengenai tinggi rendahnya potensi sumber daya manusia guna mencapai tujuan perusahaan. Gagne dan Deci (2015) menjelaskan bahwa gambaran umum rendahnya tingkat kinerja karyawan dapat dilihat melalui data penilaian tingkat kinerja karyawan itu sendiri. Hal ini ditunjukkan melalui penurunan rata-rata kinerja karyawan departemen produksi pada tahun 2017 sebesar 1,3% jika dibandingkan dengan tahun 2016 dan

penurunan rata-rata kinerja karyawan departemen produksi pada tahun 2018 sebesar 0,49% jika dibandingkan dengan tahun 2017.

Menurut Gagne (2005), Ellis (2010), dan Tuan (2011) rendahnya tingkat kinerja karyawan dapat disebabkan oleh motivasi kerja yang rendah. Perusahaan yang baik harus melihat tingkat motivasi kerja karyawannya, karena karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan bekerja secara produktif untuk mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan (Syamsul H Senen, Sumiyati, & Juliandiny, 2016:1). Putrianti, Hamid, dan Mukzam (2014) menjelaskan bahwa rendahnya tingkat motivasi kerja dapat dilihat pada data tingkat *turnover* karyawan (Putrianti et al., 2014). Hal ini dapat ditunjukkan melalui peningkatan *turnover* pada tahun 2017 sebanyak 4,09% jika dibandingkan dengan tahun 2016 dan peningkatan tingkat *turnover* pada tahun 2018 sebanyak 7,99% jika dibandingkan dengan dengan tahun 2017. Saputra T (2012) juga menjelaskan bahwa terdapat indikator penunjang lain yang dapat menunjukkan rendahnya motivasi kerja yakni kedisiplinan karyawan yang dapat dilihat dengan tingkat ketidakhadiran karyawan (Saputra T, 2012). Hal ini dapat ditunjukkan melalui kenaikan tingkat ketidakhadiran pada tahun 2017 sebesar 1,99% jika dibandingkan dengan tahun 2016, dan meningkat lagi pada tahun 2018 sebesar 0,41% jika dibandingkan dengan tahun 2017. Tingkat ketidakhadiran kerja dapat berdampak pada terganggunya kinerja karyawan karena mengulur waktu pekerjaan. Ketidakhadiran kerja harus segera ditangani agar tidak berdampak pada tertundanya pencapaian perusahaan.

Steers dan Porter (1991) menjelaskan bahwa *Leader-Member Exchange* dapat mempengaruhi Motivasi Kerja karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian J. D. Sherman (2002) yang menemukan bahwa *Leader-Member Exchange* dapat mempengaruhi Motivasi Kerja. Semakin tinggi *Leader-Member Exchange* maka semakin tinggi juga Motivasi Kerja Karyawan di dalam suatu perusahaan (J. D. Sherman, 2002).

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah, maka yang menjadi tema sentral dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Kinerja Karyawan Departemen Produksi di PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi masih rendah, hal tersebut dikarenakan masih terjadi penurunan tingkat rata-rata kinerja karyawan setiap tahunnya dan rendahnya motivasi kerja. Jika hal tersebut dibiarkan maka akan

mengakibatkan tertundanya pencapaian tujuan perusahaan. Karena kinerja karyawan merupakan aspek penting yang harus dimiliki oleh karyawan, perusahaan membutuhkan berbagai dorongan untuk melakukan pekerjaannya. Dibutuhkan solusi yang tepat untuk mengatasi permasalahan tersebut yaitu melalui upaya peningkatan motivasi kerja dengan mengaktifkan *leader-member exchange*. Dengan adanya *leader-member exchange* maka motivasi kerja akan meningkat dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka dapat ditarik rumusan masalah yang dijadikan dasar dalam penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana efektivitas *leader-member exchange* pada Departemen Produksi PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi
2. Bagaimana tingkat motivasi kerja karyawan Departemen Produksi PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi
3. Bagaimana tingkat kinerja karyawan Departemen Produksi PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi
4. Bagaimana pengaruh *leader-member exchange* terhadap motivasi kerja karyawan pada Departemen Produksi PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Departemen Produksi PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian adalah untuk memperoleh hasil temuan sebagai berikut:

1. Mengetahui efektivitas *leader-member exchange* pada Departemen Produksi PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi.
2. Mengetahui tingkat motivasi kerja karyawan Departemen Produksi PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi.

3. Mengetahui tingkat kinerja karyawan Departemen Produksi PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi.
4. Mengetahui bagaimana pengaruh *leader-member exchange* terhadap motivasi kerja karyawan pada Departemen Produksi PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi.
5. Mengetahui bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Departemen Produksi PT. Chitose Internasional Tbk. Leuwigajah Kota Cimahi.

1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsi pemikiran baik dari segi teori maupun praktisi.

1. Kegunaan Teori

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan pengembangan penelitian lebih lanjut dan untuk menambah referensi bagi yang akan mendalami mengenai pengetahuan di bidang MSDM khususnya motivasi kerja dan kinerja karyawan.

2. Kegunaan Praktisi

a. Bagi Perusahaan atau instansi

Bagi perusahaan atau lembaga, penelitian ini dapat dijadikan referensi dalam menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan produktivitas, efektivitas, efisiensi dan keberhasilan perusahaan.

b. Bagi perusahaan sejenis

Menjadikan antar perusahaan yang sama memiliki data untuk bisa saling melengkapi jika suatu perusahaan akan melakukan kerjasama dan untuk mengembangkan perusahaan lebih maju lagi.

c. Bagi pihak lain

Mendapatkan pengetahuan yang lebih mendalam tentang *leader-member exchange*, motivasi kerja, dan kinerja karyawan agar menjadi bahan pembandingan, pelengkap, dan dapat menyanggah teori yang telah ada.

d. Bagi Penulis

Memberikan pengetahuan yang berkelanjutan akan penelitian yang telah dilakukan untuk terus mengembangkan penelitian agar lebih baik lagi, dan lebih mendalam lagi mengenai *leader-member exchange*, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.