

BAB I

PENDAHULUAN

I. Latar Belakang

Pada zaman sekarang ini yang penuh dengan perkembangan dan kompetisi, setiap organisasi atau instansi harus dapat meningkatkan dan mengembangkan organisasinya dengan merencanakan dan mengadakan cara-cara yang disusun secara sistematis dengan suatu program untuk meningkatkan kinerja para pegawainya. Ada berbagai cara untuk meningkatkan kinerja pegawai. Salah satu hal yang harus diperhatikan adalah sumber daya manusia. Karena manusia merupakan penggerak utama dalam sebuah organisasi, dan faktor utama kinerja sebuah organisasi tergantung pada sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Agar mampu mencapai tujuan organisasi, dibutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten

Sumber daya manusia dalam setiap organisasi haruslah dapat dikelola dengan baik, karena sumber daya manusia adalah suatu hal yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa adanya kontribusi sumber daya manusia, kegiatan di dalam suatu organisasi tidak akan mampu berjalan dengan baik dan sesuai harapan. Manusia selalu menjadi pemeran utama dalam setiap kegiatan organisasi meskipun sekarang kemajuan teknologi sudah sangat pesat, karena manusia harus menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi, menurut Hasibuan (2012).

Pada umumnya setiap pimpinan selalu mengharapkan dan menuntut para pegawainya untuk menunjukkan kinerja yang baik. Setiap organisasi memahami bahwa sumber daya manusia merupakan modal dan aset yang sangat mendasar dalam proses

membangun organisasi, maka dari itu sumber daya manusia harus selalu dikembangkan, ditingkatkan dan diarahkan agar kualitasnya meningkat, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Namun demikian yang perlu diperhatikan dalam suatu pekerjaan adalah manusia bukan merupakan sebuah mesin komputer ataupun robot, namun setiap manusia mempunyai kemauan, kehendak, angan-angan dan cita-cita, memiliki motivasi dan dorongan-dorongan tertentu. Selain itu manusia mempunyai pikiran-pikiran dan pertimbangan-pertimbangan yang menentukan sikap dan pendiriannya. Sehingga tidaklah mudah untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kendal adalah instansi pemerintahan yang mempunyai tugas membantu Bupati melaksanakan urusan pemerintahan bidang pertanian dan pangan yang menjadi kewenangan dan tugas pembantuan yang diberikan kepada Daerah. Kemudian visi dari instansi tersebut adalah *terwujudnya kemajuan dan kesejahteraan masyarakat Kabupaten Kendal yang merata berkeadilan didukung oleh kinerja aparatur pemerintah yang amanah dan profesional serta berakhlak mulia berlandaskan iman dan taqwa kepada Allah SWT dan mempunyai misi* memperkuat ketahanan pangan, mengembangkan potensi pertanian, perikanan, dan sumber daya alam lainnya. Dilihat dari tugas, visi dan misi tersebut, Dinas Pertanian dan Pangan tersebut mempunyai tugas peranan yang mulia bagi kemajuan daerah dan tentunya juga dapat bermanfaat bagi masyarakat Kabupaten Kabupaten Kendal khususnya yang bekerja di bidang pertanian.

Tentunya untuk mencapai hasil yang maksimal dibutuhkan pegawai negeri sipil yang mampu menggunakan skill dan kompetensinya secara maksimal, agar segala target yang direncanakan oleh organisasi dapat diraih secara efektif dan efisien. Berdasarkan wawancara terhadap pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kendal, kinerja pegawai yang ada pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kendal sudah cukup baik dan mampu mengikuti prosedur yang ada, namun kinerja secara keseluruhan dinilai masih belum maksimal, kompetensi yang ada masih belum digunakan secara efektif dan efisien. Tentunya kinerja yang maksimal selalu diharapkan oleh instansi agar segala target yang diberikan oleh instansi dapat dicapai dengan baik dan tepat waktu.

Dalam upaya peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Pangan, penelitian ini akan menggunakan variabel *Leader Member Exchange* dan pengalaman kerja sebagai variabel independen untuk meningkatkan kinerja pegawai, dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen, kemudian kepuasan kerja sebagai penghubung antara variabel independen dan variabel dependen.

Hal yang harus dan perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja pegawai salah satunya ialah kepuasan para pegawainya, pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu, tingkat kepuasan setiap individu selalu berbeda-beda sesuai dengan keinginannya dan sistem nilai yang dianutnya, menurut Handoko (2014). Jika semakin banyak aspek dalam hal pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut oleh individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan

yang didapat dan dirasakan. Demikian juga sebaliknya, jika semakin kecil aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut oleh individu, maka semakin rendah juga tingkat kepuasan yang dirasakan dan didapat.

Dalam dunia kerja, semua jenis organisasi dari perusahaan hingga instansi pemerintahan, selalu memandang serius hal-hal yang berkaitan dengan kepuasan karyawan atau pegawainya. Handoko (2014) menyatakan bahwa karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi

Sedangkan definisi kepuasan kerja menurut Handoko (2014) adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan individu dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja juga mampu menggambarkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif maupun negatif para pegawai terhadap pekerjaannya dan semua hal yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Manajer personalia atau pihak manajemen sumber daya manusia harus betul-betul memperhatikan kepuasan kerja para pegawainya, karena hal tersebut dapat mempengaruhi tingkat performa pegawai seperti absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia. Ketika kepuasan pegawai dapat terpenuhi maka akan mempengaruhi kinerja instansi, hal ini didukung oleh pendapat Novita dkk (2005) yang menyatakan kepuasan kerja suatu individu maupun kepuasan secara kelompok sangat mempengaruhi kinerja perusahaan atau organisasi.

Dalam suatu instansi pemerintahan yang baik, membutuhkan pegawai negeri sipil yang mempunyai kinerja yang baik, salah satu faktor yang sangat perlu diperhatikan adalah *Leader Member Exchange*. *Leader Member Exchange* menurut Graen dan Uhl-Bien (Dalam Giovanni dkk, 2013) adalah sebuah hubungan berdasarkan pada pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada hubungan dua arah (*dyadic*) antara pemimpin dan bawahan

Dalam suatu organisasi, sangat dimungkinkan terdapat hubungan yang berbeda-beda antara atasan dengan bawahannya yang menjadi anak buahnya. Tingkat kedekatan hubungan ini yang biasa disebut dengan *Leader Member Exchange*. Menurut Macey & Schneider (2008) seorang pemimpin yang mempunyai kualitas baik dapat mengembangkan kepercayaan terhadap bawahannya, memfasilitasi mereka untuk dapat mengekspresikan diri lebih baik, membuat peran kerja lebih terlibat dan memiliki kinerja yang lebih baik. Menurut Mardanov, Sterrett, & Baker (2007) ketika *Leader Member Exchange* berkualitas tinggi, karyawan akan merasa memiliki kepuasan yang lebih besar di dalam organisasi.

Dengan *Leader Member Exchange* yang baik diharapkan kepuasan kerja para pegawai dapat meningkat dan tentunya dapat berpengaruh juga terhadap kinerja pegawai, hubungan antara atasan dan bawahan adalah suatu hal yang sangat penting, karena jalannya sebuah organisasi tentunya selalu melibatkan antara pimpinan dengan para bawahannya, sehingga *Leader Member Exchange* adalah hal yang perlu diperhatikan dalam berlangsungnya organisasi

Dalam prakteknya *Leader Member Exchange* yang baik juga dapat berdampak baik bagi kepuasan kerja pegawai, dalam penelitian Erin Anggreani Wijanto dan Ec. Eddy M. Sutanto (2013) dan Dian Kartika, Suharnomo (2016) menyatakan *Leader Member Exchange* yang baik dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik *Leader Member Exchange* yang dilakukan maka semakin tinggi kepuasan kerja.

Kemudian dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, pengalaman kerja adalah salah satu yang terpenting, ada istilah yang mengatakan pengalaman adalah guru yang terbaik, hal itu bisa dibenarkan karena jika pengalaman kita semakin tinggi itu berarti apa yang telah kita kerjakan dan lalui lebih banyak, dalam istilah penerbangan adalah jam terbang yang tinggi yaitu kapten pilot yang memiliki waktu jam terbang yang tinggi artinya pengalamannya juga tinggi. Jadi pendidikan yang tinggi gelar yang tinggi pun tak cukup, butuh jam terbang yang tinggi butuh pengalaman agar kinerja maksimal. Dalam penelitian I Kadek Yogi Setiawan (2015), menyatakan bahwa pengalaman berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini mendukung bahwa pengalaman kerja sangatlah penting.

Di Dinas Pertanian Kabupaten Kendal para pegawai yang minim pengalaman ataupun pegawai yang baru menjabat sebagai pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Kendal. Mereka biasanya hanya diberikan pekerjaan-pekerjaan yang tidak begitu berat, keterlibatan dalam pekerjaan masih kurang, karena para pegawai tersebut harus menyesuaikan diri dengan lingkungan dan pekerjaannya, dan harus terus belajar agar

pekerjaan yang diberikan kelak dapat berjalan dengan baik, sehingga pengalaman dalam menangani masalah dan pekerjaan akan semakin baik.

Dalam beberapa penelitian terdahulu terdapat *research gap* antara pengaruh *Leader Member Exchange* dan pengalaman kerja terhadap kinerja. Dalam penelitian Patrick Utama dan Rocky Goenawan (2017). Kemudian dalam penelitian Arius Kambu, Eka Afnan Troeana, Surachman dan Margono Setiawan (2011) menunjukkan pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja tidaklah signifikan. Sedangkan pada penelitian Arief Anshari, Nurdin Brasit, Nurdjanah Hamid (2018) dan penelitian Dian Kartika, suharnomo (2016) menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* Berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kemudian dalam penelitian Andi Oh, Hendry Martinus (2017) dan penelitian Pristiana Widyastuti, Fuad Hasan (2015) menunjukkan pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja tidaklah signifikan. Sedangkan pada penelitian Beverly M. O. Pua, Victor P. K. Lengkong, Djemly Woran (2017) dan penelitian Andika Dwi Putra Pamungkas, Djahur Hamid, Arik Prasetya (2017) menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Dari *research gap* yang telah diuraikan tersebut, penulis ingin mengurangi gap tersebut. Dengan cara menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Pada penelitian Novita, Bambang Swasto Sunuharjo, Ika Ruhana (2016) dan penelitian Titik Rosita, Tri Yuniati (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kemudian pada penelitian Dian Kartika, Suharnomo (2016) dan penelitian Anggreani Wijanto, Eddy M. Sutanto (2013) menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan

kerja. Pada penelitian Yanti Itafia, Wayan Cipta, Fridayana Yudiaatmaja (2014) dan penelitian I Made Bagus Githa Wijaya, I Wayan Susana (2013) menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian-penelitian tersebut adalah sebagai pendukung kepuasan kerja yang akan digunakan sebagai variabel intervening pada penelitian ini.

Berdasarkan pada latar belakang yang telah penulis sampaikan diatas, maka penulis tertarik untuk menulis sebuah penelitian yang berjudul **Peningkatan *Leader Member Exchange* dan Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Kendal.**

1.2 Rumusan Masalah

Setiap pegawai dari instansi atau organisasi selalu menginginkan hubungan kerja yang baik dengan pimpinan. Hal tersebut berguna agar kerja sama antara keduanya berdampak positif bagi penyelesaian tugas-tugas yang diberikan oleh instansi. Sehingga pimpinan ataupun pegawai itu sendiri dituntut untuk selalu menjaga hubungan baik antara keduanya.

Kemudian dalam menyelesaikan tugas, para pegawai harus mempunyai kemampuan yang baik untuk menyelesaikan tugas tersebut. Dalam menyelesaikan tugas-tugas tersebut, pegawai membutuhkan pengalaman sebagai bekal untuk memecahkan masalah-masalah dan pekerjaan. Sehingga, pimpinan diharapkan untuk dapat menambah jam terbang para pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas yang ada.

Berdasarkan latar belakang dan hasil penelitian terdahulu dari yang positif signifikan dan yang tidak signifikan, peneliti merumuskan masalah yaitu:

1. Bagaimana pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kepuasan kerja Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Kendal?
2. Bagaimana pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Kendal?
3. Bagaimana pengaruh pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Kendal?
4. Bagaimana pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Kendal?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Kendal?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kepuasan kerja Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Kendal.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Kendal.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Kendal.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja kerja Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Kendal
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja kerja Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Kendal.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Untuk Dinas Pertanian Kabupaten Kendal :

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi bagi Instansi dalam menyikapi masalah sumber daya manusia yang menyangkut kinerja, kepuasan kerja, pengawasan dan pengalaman kerja.

2. Untuk Universitas Sultan Agung :

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk menjadi bahan referensi bagi penelitian yang berkaitan dengan sumber daya manusia di masa yang akan datang.

3. Untuk Penulis :

Penelitian diharapkan dapat menambah wawasan dalam menerapkan teori-teori yang didapat di bangku kuliah kemudian dapat diterapkan di dunia kerja.