

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi sekarang tentu perusahaan harus dituntut untuk dapat membuat keadaan sebuah perusahaan tersebut bersaing dalam dunia globalisasi saat ini, keberlangsungan hidup perusahaan menjadi salah satu bagian yang harus dipertahankan dalam era globalisasi sekarang. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sesuatu diperhitungkan dalam meningkatkan kesuksesan perusahaan karena manusia adalah menjadi salah satu bagian terpenting untuk mempertahankan kualitas suatu perusahaan. Menurut (Susiawan and Muhid, 2015) upaya mempertahankan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas merupakan aset yang paling penting dalam tingkat kecil maupun terbesar. Sumber daya manusia menjadi aspek penting untuk mencapai tujuan perusahaan yang hendak dicapai. Saat ini yang terjadi dalam era globalisasi faktor utama bagi kelangsungan dan keberhasilan perusahaan adalah manusia. Oleh karena itu, sumber daya manusia menjadi fokus untuk pengembangan bisnisnya karena SDM adalah bagian terpenting untuk terciptanya kinerja karyawan karena hal ini, diharapkan dengan berkembangnya kualitas SDM dan pengetahuan dapat meningkatkan kinerjanya. Kinerja karyawan sangat penting untuk mencapai suatu tujuan, visi dan misi perusahaan.

Dilihat dari berbagai aspek tertentu ada beberapa faktor yang perlu diketahui untuk meningkatkan suatu kesuksesan salah satunya adalah kinerja

karyawan atau *employee performance*. Keberhasilan suatu perusahaan salah satunya dipengaruhi oleh kinerja karyawan Pastor (2019) . Kinerja karyawan merupakan output dari produktivitas oleh pengembangan karyawan. Hal ini mencantumkan bahwa karyawan/pegawai yang mempunyai kualitas dan kuantitas dalam kontribusi kesuksesan perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Surjanti & Erlita (2018) kinerja karyawan mendefinisikan suatu alat ukur perusahaan untuk mencapai suatu tujuan atau tidak. Ukuran keberhasilan suatu perusahaan adalah dapat dilihat dari kinerja karyawan tersebut, apabila karyawan tersebut memiliki sebuah kinerja yang baik dan dapat diperhitungkan dalam perusahaan tersebut maka akan membawa dampak baik terhadap perusahaan. Karena sebuah keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja karyawan apabila kinerja semakin tinggi maka akan semakin bagus untuk kelangsungan sebuah organisasi namun jika kinerja semakin rendah maka akan berdampak buruk terhadap perusahaan dan menjadi sebuah kegagalan tersendiri.

Demi keberhasilan sebuah perusahaan, tidak hanya melibatkan kinerja karyawan namun juga peran pimpinan yang dapat menghasilkan feedback bagi perusahaan. Komunikasi antara pimpinan dan bawahan yang baik akan memberikan dorongan serta mempengaruhi tindakan yang dilakukan oleh pegawai. Di dalam teori kepemimpinan terdapat sebuah teori *Leader Member Exchange (LMX)* yang disebut sebagai pertukaran antara leader dan anggota. Dalam teori leader member exchange terdapat pernyataan hubungan pemimpin dengan karyawan yang terjalin dengan lancar akan menciptakan kepuasan

karyawan, hubungan antara bawahan dan atasan dapat mempengaruhi secara internal maupun eksternal. Terjadinya hubungan internal yang baik akan menimbulkan sesuatu kinerja lebih baik. *Leader member exchange (LMX)* sangat penting untuk diterapkan pada perusahaan agar pemimpin mengerti jalinan yang baik antara pemimpin dan bawahan, karena adanya interaksi yang baik antara pemimpin dengan bawahan di tiap individu karyawan akan membuat karyawan merasa nyaman terhadap pemimpin Setiawan, Hadi & Remiasa, (2017).

Dalam teori *leader member exchange (LMX)* di sebuah perusahaan tidak hanya memerintahkan karyawan tetapi juga memerlukan pemimpin dengan karyawannya yang mempunyai hubungan mampu mengembangkan fungsi sumber daya manusia (SDM). Menurut (Harahap and Amalia, 2017) Biasanya pemimpin memiliki peran, memotivasi, mengembangkan dan membimbing bawahan. Namun pada kenyataannya bahwa pemimpin seringkali memperlakukan karyawannya berbeda satu sama lain. Maka hal ini menyebabkan salah satu faktor karyawan tidak diperhatikan dan merasa tidak puas dengan pekerjaannya sehingga karyawan dapat meninggalkan perusahaan tersebut dan memilih pekerjaan lainnya. Apabila para karyawan tidak puas terhadap pekerjaannya maka pegawai memilih untuk mengundurkan diri dan hal ini mengakibatkan kegiatan operasional perusahaan tidak dapat berjalan baik. Dengan hubungan yang baik antara pemimpin dan atasan akan menimbulkan rasa percaya diri, tanggung jawab tinggi pada kelayakan pekerjaan dan menimbulkan kepuasan terhadap karyawan. Hubungan antara bawahan dan

atasan pasalnya hubungan dua arah yang melibatkan suatu komunikasi yang baik dan menghasilkan timbal balik antara pemimpin dan karyawan.

Menurut penelitian Harahap & Amalia (2017) Menyatakan bahwa adanya hubungan positif antara *leader member exchange (LMX)* terhadap kepuasan kerja di PT Sandy Globalindo. Kemudian penelitian yang mendukung didapat oleh penelitian yang dilakukan oleh Kartika & Suharmono, (2016) yang menunjukkan adanya pengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan kerja.

Seringkali kita menemukan bagaimana terciptanya sebuah Lingkungan Kerja yang dapat mempengaruhi kegagalan organisasi dalam mencapai sebuah tujuan. Secara tidak langsung lingkungan kerja mampu mempengaruhi kepuasan kerja dan akan mempengaruhi produktivitas instansi. Lingkungan kerja merupakan salah satu hal yang harus diciptakan untuk meningkatkan kepuasan karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab sehingga dapat menghasilkan kerja yang optimal. Lingkungan kerja adalah suatu keadaan yang ada disekitar para karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan (Wijaya and Susanty, 2017). Apabila lingkungan kerja yg bagus dan para karyawan nyaman dengan lingkungan kerja yang diberikan oleh para pemimpin, maka para karyawan juga akan bersosialisasi dengan aman dan pas terhadap lingkungan kerja yang bagus hal ini membuktikan bahwa pemimpin sangat memperhatikan lingkungan kerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tomy et al (2018) mengemukakan bahwa adanya pengaruh signifikan dan positif antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Kemudian penelitian yang mendukung didapati dalam penelitian yang dilakukan Aruan & Fakhri (2015) Menyatakan bahwa adanya hubungan pengaruh positif atau signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Freeport Indonesia.

Leader member exchange (LMX) adalah jalinan sesama karyawan yang mendefinisikan konsep yang menjelaskan bagaimana berkembangnya suatu hubungan interpersonal antara pemimpin serta karyawan (Surjanti and Erlita, 2018). Terbentuknya hubungan antara pemimpin dan karyawan khususnya komunikasi yang baik dapat menunjang kinerja karyawan. *Leader member exchange* adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan saling mempengaruhi untuk meningkatkan kinerja keduanya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Lario Herlambang, 2017) yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara leader member exchange terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dengan hasil yang sama dilakukan oleh (Taqiuddin, Tricahyadinata, and Sampeliling, 2018) adanya pengaruh yang signifikan antara leader member exchange terhadap kinerja karyawan di PT. Matahari Silverindo. Namun penelitian yang berbeda ditemukan dalam penelitian (Hutama and Goenawan, 2017) menunjukkan bahwa Leader Member Exchange secara parsial berkorelasi secara positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta penelitian yang sama pun terjadi (Kartika and Suharmono, 2016) Menunjukkan *leader member exchange (LMX)*

tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Hotel Bahari Inn Tegal. karena hubungan antara pemimpin dan karyawan yang dilakukan kurang baik dalam menyampaikan tugas kepada karyawan.

Dengan lingkungan kerja yang bagus akan membuat kinerja karyawan meningkat namun jika lingkungan kerja yang buruk akan membuat kinerja turun dan dapat menurunkan kualitas produktivitas. Usaha dalam memperhatikan lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan (Wijaya & Susanty (2017). Lingkungan kerja adalah segala suatu kondisi yang terjadi di sekitar pekerja yang mampu mempengaruhi karyawan dalam melakukan tugas-tugasnya. Jika kondisi kerja baik maka hal itu dapat membuat timbulnya perasaan puas dalam diri karyawan dan dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. lingkungan kerja yang baik meliputi lingkungan fisik dan lingkungan non fisik, lingkungan tersebut harus membuat tentram, nyaman, menyenangkan dll.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Wijaya & Susanty (2017) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama ditemukan dalam penelitian Ferawati (2017) yang menghasilkan lingkungan kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian lain yang dilakukan Setyani (2014) Menghasilkan yang berbeda yaitu tidak mempunyai pengaruh positif antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan di kantor PDAM Boyolali. Hasil yang sama didukung dalam penelitian Logahan & Tjoe (2013) yaitu lingkungan kerja berpengaruh negtatif terhadap kinerja karyawan di CV Mum Indonesia.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor pendorong untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dapat memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja. Kepuasan kerja adalah hasil dari berbagai sikap yang terkait dengan pekerjaannya, faktor-faktor dalam kepuasan kerja meliputi, upah atau gaji, rekan kerja maupun perilaku atasan dan lingkungan pekerjaan. Faktor-faktor tersebut berharap dapat terpenuhi karena segala yang dibutuhkan oleh karyawan setiap individu mempunyai kepuasan yang berbeda-beda. Kepuasan kerja itu penting bagi perusahaan dengan kepuasan kerja yang tinggi sangat diharapkan untuk menghasilkan sikap positif, dan merupakan tanda bahwa perusahaan dikelola dengan baik. Apabila karyawan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya maka ia akan bekerja dengan sepenuhnya dan merasa senang untuk bekerja, namun jika kepuasan kerja karyawan tidak terpenuhi maka hal ini mengakibatkan pada kinerja menurut Tomy et al. (2018)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Hazmanan et al. (2018) Menunjukkan adanya kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. penelitian yang sama pun mendukung hasil tersebut yaitu (Riansari and Sudiro, 2016) Yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Bank BTPN. Semakin tinggi kinerja, maka akan semakin tinggi juga kepuasan kerja. Namun hasil yang berbeda digunakan dalam penelitian (Annisa, 2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh atau negatif terhadap variabel kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Mapan Wijaya Kabupaten Demak yang berada di jalan Raya Demak - Semarang No.2, Onggorawe, Loireng

Kecamatan Sayung, Kabupaten Demak, Jawa Tengah. PT. Mapan Wijaya adalah perusahaan yang bergerak dibidang Manufaktur plywood. Produksi yang dihasilkan merupakan tripleks dengan tingkat ketebalan ukuran yang berbeda. Untuk mengembangkan dan mempertahankan usaha adalah salah satu unsur yang mendukung yaitu kinerja karyawan. fenomena yang ada di PT Mapan Wijaya kabupaten demak terkait dengan Leader Member Exchange (LMX), lingkungan kerja, kepuasan karyawan dan kinerja karyawan ini menjadi fokus utama penelitian.

Pada PT Mapan Wijaya Kabupaten Demak, dimana komunikasi yang terjalin antara pemimpin dan atasan sangat minim atau terjadi miss komunikasi dalam menyampaikan tugas-tugas yang diberikan untuk karyawan, sehingga komunikasi antara pemimpin dan bawahan tidak terjalin secara sempurna dan mengakibatkan menurunnya kinerja karayawan dan terjadi menurunnya target yang diharuskan oleh perusahaan. Sedangkan PT. Mapan Wijaya sangat memperhatikan kinerja karyawan, oleh karena itu dengan adanya leader member exchange yang tepat dapat mempertimbangkan karyawan dan memperoleh kinerja karyawan yang baik serta dapat mencapai tujuan perusahaan. Maka dampak dari fenomena ini adalah adanya kecenderungan menurunnya kinerja karyawan. Menurunnya target kerja PT. Mapan Wijaya selama tahun 2017 dari bulan mei 2017 sampai bulan agustus 2017 pada tabel berikut.

Tabel 1. 1
Data rekapitulasi target kerja tahun 2017

| Bulan | Target | pencapaian |
|--------------|---------------|-------------------|
| Mei | 130 | 100 |
| Juni | 150 | 130 |
| Juli | 100 | 76 |
| Agustus | 189 | 179 |

Sumber : Bagian SDM PT. Mapan Wijaya Kabupaten Demak, 2017

Dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Mapan Wijaya Kabupaten Demak melakukan beberapa peningkatan atau penambahan fasilitas-fasilitas yang rusak. Dengan menambahkan atau memperbaiki fasilitas yang sudah ada seperti AC, akses internet, dan sirkulasi udara akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga karyawan tersebut merasa nyaman dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Penelitian mengenai kinerja karyawan sudah sangat banyak sekali namun masih didapati beberapa penelitian yang menghasilkan kesimpulan yang belum konsisten. Hasil penelitian Lario Herlambang (2017) dan Taquiuddin, Tricahyadinata & Sampeliling (2018) Menghasilkan *Leader Member Exchange (LMX)* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. namun hasil berbeda dilakukan oleh Hutama & Goenawan (2017) & Kartika & Suharmono (2016) yang menghasilkan *leader member exchange (LMX)* tidak ada pengaruh signifikan atau negatif terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian Wijaya & Susanty (2017) & Ferawati (2017) menghasilkan lingkungan kerja

mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun hasil yang berbeda dikemukakan oleh Setyani (2014) & Logahan & Tjoe (2013) lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan atau negatif terhadap kinerja karyawan.

Adanya hasil penelitian yang berbeda sebelumnya, maka diperlukan kepuasan kerja yang dapat menjembatani leader member exchange, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Mapan Wijaya Kabupaten Demak. Berdasarkan pada *fenomena gap* dan *research gap* tersebut maka penelitian ini penulis mengusulkan topik yang berjudul **”Pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Mapan Wijaya di Kabupaten Demak)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan diatas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah “Pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)*, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Maka pertanyaan penelitian yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Leader Member Exchange (LMX)* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT Mapan Wijaya Kabupaten Demak ?
2. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja PT Mapan Wijaya Kabupaten Demak ?

3. Apakah *Leader Member Exchange (LMX)* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Mapan Wijaya Kabupaten Demak ?
4. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Mapan Wijaya Kabupaten Demak ?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Mapan Wijaya Kabupaten Demak ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Penelitian dibuat untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap Kepuasan Kerja PT Mapan Wijaya Kabupaten Demak
2. Penelitian dibuat untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja PT Mapan Wijaya Kabupaten Demak
3. Penelitian dibuat untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap Kinerja Karyawan PT Mapan Wijaya Kabupaten Demak
4. Penelitian ini dibuat untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Mapan Wijaya Kabupaten Demak
5. Penelitian ini dibuat untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Mapan Wijaya Kabupaten Demak

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka peneliti mengharapkan penelitian dapat membawa manfaat sebagai berikut :

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang pengaruh *leader member exchange (LMX)* dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening
2. Penelitian ini diharapkan dapat mempergunakan teori-teori yang diberikan saat kuliah dan mampu menerapkannya
3. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi selanjutnya untuk para peneliti agar dapat memberikan hasil penelitian yang lebih baik lagi.

