

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi, karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Pola kepemimpinan memainkan peranan penting, dalam meningkatkan kinerja karyawan. Bagaimana tidak, karena sesungguhnya seluruh faktor eksternal yang dapat meningkatkan kinerja individual karyawan itu datang dari penampilan dan pola kepemimpinan.

Hubungan antara pemimpin dengan karyawan atau pegawai merupakan hubungan saling ketergantungan yang pada umumnya tidak seimbang. Bawahan pada umumnya merasa lebih tergantung kepada pemimpin daripada sebaliknya. Dalam proses interaksi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan, berlangsung proses saling mempengaruhi dimana pemimpin berupaya mempengaruhi bawahannya agar berperilaku sesuai dengan harapannya. Dari interaksi inilah yang menentukan derajat keberhasilan pemimpin dalam kepemimpinannya di dalam suatu organisasi.

Pada sekelompok pemimpin lainnya menerapkan pola kepemimpinan yang berorientasi pada manusia (*human oriented*). Pemimpin memusatkan perhatiannya pada kegiatan dan masalah kemanusiaan yang dihadapi, baik bagi dirinya maupun bagi karyawan. Kepemimpinan pada golongan ini lebih populis dibanding pola yang terdahulu, karena dipandang memperhatikan masalah-masalah riil yang dihadapi karyawan. Dari masalah anak sakit sampai dengan kondisi keluarga. Dari

masalah stamina sampai dengan nonton bola. Akibatnya, lingkungan kerja dapat mengarah pada budaya gosip, tetapi mengesampingkan penyelesaian tugas dan standar kinerja. Mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 2006).

Esensi kepemimpinan dalam setiap organisasi apapun sangat diperlukan kehadiran dan perannya, sekalipun dalam organisasi itu telah ditata struktur dan mekanisme kerja sedemikian sempurna. Kepemimpinan berperan untuk menserasikan kepentingan antar berbagai pihak. Hakekat kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar terarah ke titik tujuan akhir organisasi menurut (George R.Terry,1960).

Untuk mengetahui apa yang dipikirkan karyawan mengenai perusahaan, pemimpin perlu mengadakan komunikasi aktif dengan para karyawannya. Sikap pemimpin akan menentukan perkembangan tim dalam organisasi perusahaan serta perkembangan yang dicapai yang pada akhirnya akan mempengaruhi pencapaian produktifitas kerja karyawan. Keahlian mengembangkan tim oleh seorang pemimpin merupakan kunci sukses keberhasilan kegiatan perusahaan.

Kinerja individu adalah bagaimana seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya. Kinerja karyawan yang meningkat akan turut mempengaruhi/meningkatkan prestasi organisasi tempat karyawan yang bersangkutan bekerja, sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai (Sedarmayanti, 2009: 53).

Hal ini mengindikasikan bahwa bawahan akan memiliki kinerja melebihi apa yang diisyaratkan oleh organisasi jika kepemimpinan efektif. Kinerja bawahan tinggi dengan sendirinya akan berimbas pada kinerja organisasi yang tinggi pula, karenanya organisasi akan mampu bertahan dalam lingkungan persaingan yang semakin ketat. Pola atau tipe kepemimpinan yang efektif dalam hal ini adalah mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Sumber daya manusia yang baik merupakan hal penting bagi kelangsungan hidup organisasi. Bila organisasi ingin berkembang dengan pesat, organisasi harus mempunyai sumber daya manusia yang mampu menampilkan kinerja yang baik. Kinerja Karyawan yang tinggi akan membuat karyawan semakin loyal terhadap organisasi, semakin termotivasi untuk bekerja, bekerja dengan rasa senang dan yang lebih penting kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan kinerja yang tinggi pula.

Robbins (2003) mengungkapkan bahwa teori kepemimpinan yang terkait dengan eratnya hubungan atasan bawahan mengasumsikan bahwa pemimpin memperlakukan para pengikut atau bawahan secara sama. Pemimpin mempergunakan suatu gaya yang sama secara adil terhadap individu dalam unit kerjanya masing-masing. Namun demikian, sebagaimana telah diungkapkan di atas (Emerson dalam Lee, 2000), dalam realitasnya teori hubungan atasan-bawahan berpandangan bahwa karena adanya tekanan waktu, pemimpin seringkali menciptakan hubungan khusus dengan kelompok pengikutnya.

Truckenbrodt (2000) mengungkapkan bahwa fokus dari hubungan atasan-bawahan adalah dimaksudkan untuk memaksimalkan keberhasilan organisasi

melalui interaksi kedua belah pihak. Temuan penelitiannya membuktikan bahwa peningkatan kualitas hubungan atasan-bawahan akan meningkatkan derajat kepuasan kerja, dan komitmen dari bawahan, serta perilaku warga organisasi. Pemeliharaan dan pengembangan hubungan antara kedua belah pihak secara dewasa tidak hanya bermanfaat bagi keduanya, namun yang lebih penting adalah bagi organisasi secara keseluruhan dalam pencapaian kinerja, pertumbuhan, serta keberhasilan.

Graen dan Cashman (dalam Truckenbrodt, 2000), mengungkapkan bahwa sebagai konsekuensi tingginya kualitas hubungan atasan-bawahan, untuk tugas-tugas yang tak terstruktur, pihak bawahan seringkali melakukan secara sukarela melalui penyelesaian, pekerjaan ekstra, ataupun mengambil tanggung jawab tambahan. Sebaliknya, dari sisi atasan, seringkali demikian berpengaruh terhadap pengambilan keputusan, pemberian tugas-tugas, penetapan otonomi lingkup pekerjaan, dukungan, maupun perhatian sebagai balikan dari kinerja bawahan terhadap penyelesaian tugas-tugas yang tak terstruktur atau di luar tugas utama. Lebih lanjut hal tersebut membangkitkan adanya rasa percaya secara timbal balik (*mutual trust*), dukungan positif, saling tergantung secara informal, komunikasi yang lebih terbuka, kepuasan bersama, maupun loyalitas.

Derajat keeratan hubungan atasan-bawahan membawa akibat kepada tingkat komitmen pekerja terhadap pimpinan, dan secara positif membangkitkan motivasi pekerja. Konsekuensinya adalah menyangkut pada tingkat kualitas layanan yang diberikan kepada para pelanggan atau pengguna organisasi, sehingga mereka memiliki persepsi yang baik terhadap organisasi (Polly, 2002).

Hal tersebut sejalan dengan temuan Lee (2000). yang menunjukkan bahwa hubungan atasan-bawahan secara tidak langsung berpengaruh terhadap rendahnya keinginan pekerja untuk keluar dari pekerjaannya, yakni melalui intermeditasi dari keadilan organisasional, kepuasan kerja, serta komitmen. Dengan kata lain, kuatnya hubungan atasan-bawahan membawa pengaruh positif terhadap komitmen keberlanjutan dari pekerja untuk tetap bertahan pada organisasi dimana dia bekerja. Selain itu, persepsi yang muncul di kalangan pekerja mengenai positifnya hubungan atasan-bawahan akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Pada akhirnya, perilaku-perilaku hubungan atasan-bawahan lebih dapat diprediksikan melalui rutinitas peran. Hubungan ini terjaga setiap saat melalui proses kolaborasi ada tugas-tugas yang berlainan. Hubungan kedua belah pihak yang mengembangkan perilaku bertautan mencakup dimensi-dimensi adanya rasa kepercayaan, saling perhatian, loyalitas, kesukaan, dukungan, dan kualitas. Sumber sumber hubungan dari atasan untuk mengkolaborasikan tugas-tugas dengan bawahan dikontrol oleh harapan timbal balik. Namun demikian, sebagaimana diungkapkan oleh Robbins (2003), bahwa karena keterbatasan ketersediaan sumber-sumber bagi atasan untuk melakukan hubungan dan diperlukan kecukupan waktu, maka seringkali kualitas hubungan yang baik antara atasan dan bawahan cenderung dikembangkan dan dipertahankan dalam lingkup terbatas (Graen dan Cashman; Graen dan Sandura, dalam Lee, 2000), dan oleh karenanya akan tercipta *in-groups* dan *out-groups* (Robbins, 2003).

Dalam sebuah organisasi, dimungkinkan terdapat hubungan yang berbeda antara pimpinan dengan karyawan yang menjadi anak buahnya. Tingkat kedekatan hubungan ini biasa disebut dengan *Leader Member Exchange*. Menurut William teori *leader member exchange* menempatkan konsep hubungan sebagai dasar penilaian terjadinya *leader member exchange*. Dalam lingkungan organisasi, maka *leader member exchange* ini mengarah pada hubungan antara pimpinan dengan karyawan yang menjadi pengikut pimpinan.

Menurut Yukl (1998) *Leader Member Exchange* (LMX) sebelumnya disebut sebagai *Vertical Dyad Linkage Theory* karena fokus hubungan atasan dan bawahan ini terfokus pada proses-proses timbal balik yang terjadi dalam *dyad*. *Dyad* merupakan dua bagian yang berupa kesatuan yang saling berinteraksi. Teori tersebut menyelidiki baik hubungan-hubungan ke bawah maupun hubungan ke atas yang dibuat oleh seorang pemimpin yang mempunyai implikasi bagi efektivitas dan kemajuan pemimpin tersebut dalam organisasi. Sementara menurut Robbins (2007) *Leader Member Exchange* (LMX) dapat didefinisikan sebagai: “*The creation by leaders of in-groups and out-groups; subordinates with in group status will have higher performance ratings, less turnover, and greater job satisfaction.*” (Robbins, 2007: 369).

Sehubungan dengan definisi tersebut, dapat dilihat bahwa dalam LMX ditemukan perbedaan sikap yang diterima bawahan dari atasannya. Perbedaan itu membentuk kelompok terpisah yang menerangkan hubungan antara atasan dan bawahan yang disebut dengan *in-group* dan *out-group*. Pada *in-group*, pemimpin lebih mempercayakan penyelesaian tugas kepada mereka, berinteraksi lebih sering

misalnya apabila ada suatu berita atau kejadian penting, bawahan yang termasuk dalam *in-group* yang akan dipanggil terlebih dahulu dan memberikan banyak dispensasi terhadap ketentuan-ketentuan yang sudah ada. Hal ini cenderung dilakukan oleh atasan dikarenakan bawahan memiliki persamaan sikap dan karakteristik pribadi dengan atasan atau bawahan yang tergabung dalam *in-group* ini memiliki kompetensi yang lebih baik dibandingkan dengan bawahan yang tergabung dalam *out-group*.

Pada *in-group*, bawahan lebih dipercaya, mendapatkan perhatian dalam porsi yang lebih besar dari atasan, dan mendapatkan hak-hak khusus (Robbins, 2007:368). Menurut Landy dan Conte (2007) hubungan *in-group* ini dapat mengurangi jumlah pengunduran diri bawahan dari organisasi karena adanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Dengan demikian kemungkinan dapat membentuk komitmen yang besar dari bawahan terhadap atasan pada khususnya dan organisasi pada umumnya. Karena hubungan dan ikatan yang baik dan kuat antara atasan dengan bawahan, biasanya terdapat kecenderungan dari bawahan untuk turut mengajukan pengunduran diri dan ikut serta dengan atasannya pada saat atasan tersebut sudah tidak berada di organisasi. Bawahan yang tergabung dalam *out-group* mendapatkan waktu yang terbatas dari atasannya dan hubungan antara atasan dan bawahan berdasarkan pada hubungan formal yang biasanya dapat dilihat dari penggunaan bahasa pada saat berkomunikasi (Robbins, 2007: 368).

Yukl (1998) menyebutkan bahwa LMX menjelaskan bagaimana pemimpin dan bawahan mengembangkan hubungan yang saling mempengaruhi satu sama

lain dan menegosiasikan peran bawahan di dalam suatu organisasi. LMX tidak hanya melihat sikap dan perilaku pemimpin dan pengikutnya tetapi menekankan pada kualitas hubungan yang terbentuk.

Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah No.5/1990 tanggal 12 Pebruari 1990 dan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 93/1999 tanggal 13 Oktober 1999 berubah menjadi Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta I. Wilayah kerja Perum Jasa Tirta I bertambah sesuai Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 129 tahun 2000 tentang Penambahan Wilayah Kerja Perum Jasa Tirta I di Wilayah Sungai Bengawan Solo yang mulai beroperasi 1 April 2002. Perum Jasa Tirta I adalah Badan Usaha Milik Negara sebagaimana diatur di dalam Undang-Undang No.19/2003, dimana seluruh modalnya dimiliki negara dan tidak terbagi atas saham, yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/ atau jasa yang bermutu dan sekaligus memperoleh keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan yang bidang usahanya meliputi pengelolaan SDA Wilayah Sungai Kali Brantas dan Wilayah Sungai Bengawan Solo.

Perusahaan memperlakukan karyawan secara adil (*fair*) dan tidak membedakan suku, agama, ras dan jenis kelamin (*gender*) dalam segala aspek. Perusahaan menyadari bahwa karyawan mempunyai peranan dan kedudukan yang sangat penting sebagai pelaku dan tujuan Perusahaan. Oleh karena itu, antara Perusahaan dan karyawan dituntut untuk selalu menjalin hubungan yang dinamis, harmonis, selaras, serasi dan seimbang.

Sistem penilaian kinerja dan *remunerasi* (penggajian) Perum Jasa Tirta I telah diatur dan dituangkan dalam pedoman umum sistem penggajian, dengan Keputusan Direksi No: KP.225/KPTS/DA/2004. Salah satu tujuan utama dari para karyawan bekerja adalah mendapatkan penghasilan yang layak dan dianggap adil. Oleh karenanya merupakan kewajiban perusahaan untuk senantiasa memperhatikan hal tersebut, sehingga tujuan perusahaan dan tujuan pegawai sama-sama tercapai. Dalam pemberian penghasilan ini Perusahaan sudah menerapkan *system merit*, yaitu pemberian imbalan prestasi yang dikaitkan dengan prestasi kerja yang dicapai, baik secara individual maupun kelompok. Semakin tinggi prestasi yang dicapai, penghasilan yang diterima semakin tinggi pula. Dengan pola *system merit* seperti di atas, selain memenuhi kriteria prinsip kelayakan dan keadilan, diharapkan pula dapat meningkatkan motivasi, produktivitas dan prestasi kerja karyawan. Prinsip yang dianut dalam pemberian penghasilan adalah prinsip kelayakan dan keadilan.

Media dan pola komunikasi Perum Jasa Tirta I Malang yaitu merupakan sarana komunikasi baik satu arah maupun dua arah yang sangat diperlukan untuk menginformasikan hal-hal yang terkait dengan kegiatan perusahaan. Komunikasi yang dibangun antara atasan dan bawahan di lingkungan perusahaan adalah komunikasi dua arah dari atas ke bawah dan sebaliknya. Selain melakukan komunikasi dalam rapat, Dewan Pengawas harus membina komunikasi non formal seperti *mailing list*, *coffee morning*, *gathering* dengan pemilik modal dan Direksi untuk membahas berbagai masalah perusahaan. Dan juga Sekretaris

perusahaan membangun komunikasi yang efektif antara perusahaan dengan Pemilik Modal dan *stakeholders* lainnya.

Sebagai salah satu perusahaan BUMN, pola dan model-model kepemimpinan sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hubungan antara atasan dan bawahan perlu dijaga demi keharmonisan dan kestabilan organisasi. Perusahaan ini bergerak dibidang pelayanan umum secara otomatis kinerja dari perusahaan dilihat langsung oleh masyarakat.

Pada struktur organisasi perusahaan dipimpin oleh Direktur Utama yang membawahi empat direktur lainnya yaitu Direktur Perencanaan & Pengembangan Teknik, Direktur Pengelolaan, Direktur SDM dan Umum, dan Direktur Keuangan. Dan setiap direktur membawahi beberapa biro, dari biro baru ke karyawan. Hubungan antara manajemen puncak dengan yang ada di bawah semakin jauh. Sehingga dibutuhkan komunikasi kultural untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan.

Sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN Nomor: Kep-100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN dari Aspek Operasional, maka pencapaian target-target Perum Jasa Tirta I adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1 :
Pencapaian Target Kinerja Aspek Operasional

Uraian	Satuan	2007	2008
1. Pelayanan masyarakat <ul style="list-style-type: none"> • Terjaminnya suplai air • Terkendalinya banjir 	% %	80 50	80 50
2. Produksi dan produktivitas <ul style="list-style-type: none"> • Optimalisasi O&P 	%	80	80
3. Pemeliharaan kontinuitas produksi <ul style="list-style-type: none"> • Efektivitas kegiatan fisik O&P yang prioritas • Kesesuaian Manajemen SDA dengan standar ISO 9001 	% %	80 80	80 80
4. Hasil pelaksanaan penugasan pemerintah <ul style="list-style-type: none"> • Penyediaan air irigasi 	%	80	80
5. Kepedulian terhadap lingkungan <ul style="list-style-type: none"> • Penggelontoran sungai • Pemantauan kualitas air 	% %	80 80	80 80

Sumber : Statement Of Corporate Intent (SCI) Perum Jasa Tirta I

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis tertarik untuk mengambil judul “**Analisis Pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang)**”.

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang, masalah yang akan diteliti dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *Leader Member Exchange* yang terdiri dari: Afeksi (X_1), Loyalitas (X_2), Kontribusi (X_3), dan Penghormatan Profesional (X_4) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja (Y) karyawan ?
2. Apakah *Leader Member Exchange* yang terdiri dari: Afeksi (X_1), Loyalitas (X_2), Kontribusi (X_3), dan Penghormatan Profesional (X_4) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap Kinerja (Y) karyawan ?
3. Variabel manakah yang dominan berpengaruh terhadap kinerja (Y) karyawan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang diuraikan, tujuan dari kajian masalah ini diantaranya:

1. Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan secara parsial antara *Leader Member Exchange* (LMX) yang terdiri dari: Afeksi(X_1), Loyalitas (X_2), Kontribusi (X_3), dan Penghormatan Profesional (X_4) dengan Kinerja (Y) karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan secara simultan antara *Leader Member Exchange* (LMX) yang terdiri dari: Afeksi(X_1), Loyalitas (X_2), Kontribusi (X_3), dan Penghormatan Profesional (X_4) dengan Kinerja (Y) karyawan.

3. Untuk mengetahui variabel mana dominan berpengaruh terhadap Kinerja(Y) karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perum Jasa Tirta I

- a. Penelitian ini dapat memberikan informasi tentang sejauh mana pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dengan kinerja karyawan.
- b. Sebagai sumber informasi yang dapat dijadikan dasar oleh organisasi untuk pengambilan kebijakan tentang pelaksanaan *Leader Member Exchange* (LMX) dan kinerja.

2. Bagi Peneliti

- a. Dapat menambah pengetahuan dan wawasan untuk mengembangkan kemampuan penulis dalam mengamati permasalahan serta membantu memberikan sumbangan pikiran bagi organisasi/perusahaan.
- b. Penulis dapat mengaplikasikan ilmunya secara langsung dengan menghadapi kondisi secara nyata di lapangan dan mengasah kemampuan peneliti dalam melakukan penelitian dengan metode ilmiah.

3. Bagi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim

Malang

- a. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu sumber untuk mengembangkan kegiatan keilmuan dan pendidikan, khususnya untuk Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen.

- b. Sebagai bahan acuan bagi peneliti lain yang berkepentingan untuk mengkaji lebih lanjut tentang permasalahan sejenis.

