

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Karyawan adalah setiap orang yang menyediakan jasa (baik dalam bentuk pikiran maupun dalam bentuk tenaga) dan mendapatkan balas jasa ataupun kompensasi yang besarnya telah ditentukan terlebih dahulu (Hasibuan M. S., 2002). Karyawan dalam perusahaan memiliki fungsi dan peranan yang harus dilaksanakan yaitu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan perintah yang diberikan, menjaga ketertiban dan keamanan di lingkungan perusahaan demi kelangsungan perusahaan, bertanggung jawab pada hasil produksi serta menciptakan ketenangan kerja di perusahaan. Begitu pentingnya hubungan antara perusahaan dan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, maka pimpinan perlu meningkatkan perhatiannya kepada karyawan dalam menciptakan suasana yang dapat mendukung terciptanya hasil *employee performance* yang optimal. (Soedarjadi, 2009)

Menurut Sadikoglu & Zehir (2010) *employee performance* adalah sesuatu yang sangat penting dalam organisasi untuk mengukur kesuksesan perusahaan. *employee performance* sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011).

Menurut Hasibuan (2013), menjelaskan bahwa *employee performance* adalah hasil kerja yang di capai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya di dasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan,

serta waktu.

Salah satu keberhasilan *employee performance* dapat dilihat dari salah satu perusahaan BUMN. Dikutip dari [cnbcindonesia.com](http://cnbcindonesia.com), “pegawai PLN yang telah bekerja keras sehingga bisa menghasilkan *performance* terbaik bagi perusahaan,” ujar Pahala (wakil menteri BUMN) dalam siaran pers, dikutip Kamis (8/6/2023). PLN berhasil meningkatkan penjualan listrik sebesar 6,3% dari 257,6 Terrawatt hour (TWh) pada 2021, menjadi 273,8 TWh pada 2022. Hal ini berdampak pada meningkatnya pendapatan penjualan tenaga listrik 7,7% dari Rp288,9 triliun pada 2021 menjadi Rp311,1 triliun pada 2022. Capaian ini tak lepas dari kerja keras seluruh insan PLN yang melakukan transformasi dengan fondasi digitalisasi. Dalam hal ini, PLN melakukan penataan di seluruh proses bisnis menjadi *streamline*, mengubah kultur organisasi dari *bureaucratic like* menjadi *business like*. PLN juga mengubah sistem pelayanan pelanggan yang sebelumnya lambat dan tidak responsif menjadi cepat dan memuaskan.

Karyawan adalah ujung tombak dalam kemajuan perusahaan, karena itu kemajuan dan kemunduran suatu perusahaan tergantung pada *employee performance* (Hakim & Fanani, 2019). Menurut Manthias dan Jackson (2000), *employee performance* yang baik adalah karyawan yang mampu mencapai tujuan kerja, memenuhi harapan perusahaan serta mencapai target pekerjaan. Sedangkan *employee performance* yang buruk diartikan pada minimnya produktifitas karyawan dalam perusahaan. Perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan cepat, Sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai *performance* tinggi (Tahrir, 2013).

PT. Tosan Mash adalah perusahaan yang bergerak di bidang fabrikasi dan Machining yang mempunyai visi yaitu menghasilkan produk yang berkualitas serta pelayanan yang cepat dan di percaya. Untuk mencapai visi tersebut maka diperlukan *employee performance* yang baik, namun berdasarkan data penilaian *employee performance* PT. Tosan Mash pada tahun 2021, dengan total karyawan kurang lebih 104 karyawan pada saat itu, menunjukkan 54% karyawan di PT. Tosan Mash mendapatkan penilaian *employee performance* buruk – cukup. Sedangkan 46% karyawan di PT. Tosan Mash mendapatkan penilaian *employee performance* baik.

Pada target pekerjaan yang diberikan, salah satunya target pada divisi produksi fabrikasi di PT. Tosan Mash yaitu dengan target ketepatan waktu pengerjaan produk min. 85%, divisi produksi fabrikasi hanya mampu mencapai 78% target tersebut di periode Oktober 2023. Dari data - data tersebut dapat diartikan bahwa sebagian besar karyawan di PT. Tosan Mash belum menunjukkan *employee performance* yang maksimal.

Hal tersebut sejalan dengan wawancara awal atau *prelimannary* yang dilakukan peneliti pada tanggal 23 Oktober 2023, Narasumber D menjelaskan banyak pekerjaan yang dikerjakan tidak selesai tepat waktu sesuai dengan *deadline* yang di tentukan. Kurangnya koordinasi dari leader dan tim dilapangan membuat perencanaan pekerjaan yang telah di buat tidak terlaksana dengan baik.

Narasumber kedua, C mengatakan bahwa ia tidak memungkiri jika memang banyak pekerjaan yang tidak sesuai target, hal tersebut terjadi karena sering terjadi perubahan perencanaan yang tidak dikomunikasikan terlebih dahulu. Selain

karena perubahan perencanaan, kebebasan dalam bekerja atau otonomi kerja yang diberikan menjadikan banyaknya pekerjaan sisipan diluar yang tertulis pada Surat Perintah Kerja (SPK) yang telah di buat sebelumnya. Ia juga mengatakan bahwa leader atau kepala produksi sering marah dan menegurnya tanpa mengatakan dengan jelas kesalahannya sehingga membuatnya bersikap tidak acuh terhadap atasannya dan membatasi komunikasi dengan atasannya. Ketika terjadi permasalahan pada pekerjaan, ia lebih memilih untuk menyelesaikan permasalahan tersebut sendiri tanpa komunikasi atau koordinasi dengan atasannya (Wawancara 28 Oktober 2023).

Hal ini berbeda dengan Narasumber ketiga K yang mengatakan, dengan kebebasan dalam bekerja atau otonomi kerja yang diberikan, ia menjadi leluasa memperbanyak kapasitas produksinya di luar pekerjaan yang telah tertulis di Surat Perintah Kerja (SPK). Hal tersebut terlihat dari hasil produksi per hari yang biasanya 4 – 5 ton, menjadi 9-10 ton perhari (Wawancara 23 Oktober 2023).

Berdasarkan data dan hasil wawancara dengan narasumber, dapat diketahui bahwa *employee performance* di PT. Tosan Mash belum maksimal dikarenakan hubungan antara pimpinan dan bawahan kurang harmonis, kurang koordinasi, sering terjadinya miss komunikasi dan miss persepsi serta otonomi kerja yang tidak sehat. Hal ini dalam psikologi merujuk pada konsep *leader member exchange* dan *job autonomy*. Menurut (Taqiuddin, Tricahyadinata, & Sampeliling, 2018), *leader member exchange* (LMX) adalah salah satu faktor yang mempengaruhi *employee performace*. *Leader Mamber Exchange* adalah perilaku hubungan timbal balik antara pemimpin dengan bawahannya (Kapil & Rastogi, 2018). *Leader Mamber*

*Exchange* tidak hanya sebatas hubungan rekan kerja saja, teori ini juga menunjang baik pemimpin maupun karyawan saling memberi feedback satu sama lainnya (Hutama & Goenawan, 2017). LMX adalah perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, menghormati keterampilan, dan pengetahuan pemimpin, kesetiaan satu sama lain dan menyukai satu sama lain (Liden & Maslyn, 1998).

Apabila hubungan karyawan dan pemimpin terjalin dengan baik, karyawan cenderung rela untuk bekerja lebih dari porsinya, bekerja dengan serta merta, memberikan inisiatif lebih dan bekerja dengan lebih maksimal (Green & Cashman, 1975). Disisi lain, LMX yang rendah ditunjukkan dengan karyawan yang tidak mengerahkan upaya ekstra atau melampaui kontrak kerja didasarkan pada uraian tugas formal (Green & Cashman, 1975).

Penelitian Tariq, et al. (2014) pada organisasi manufaktur dan jasa di Gujrawala, menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara *leader member exchange* dan *employee performance*. Dalam penelitian lain, Wang (2016) membuktikan bahwa LMX berpengaruh terhadap kreatifitas dan *employee performace*. Selain itu, pada penelitian Taquiuddin, Tricahyadinata, & Sampeliling (2018) menyatakan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*.

Selain itu menurut Dodd & Ganster (1996) *job autonomy* juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *employee performance*. Saragih (2011) mendefinisikan *job autonomy* sebagai sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan, kemandirian, dan keleluasaan yang substansial kepada individu untuk menjadwalkan pekerjaan dan dalam mengatur prosedur yang akan digunakan

dalam melaksanakannya.

Menurut Hackman & Oldham (1975) otonomi mengarah pada keadaan psikologis yang kritis yaitu “merasa tanggung jawab terhadap hasil kerja”, yang selanjutnya menghasilkan hasil seperti efektifitas kerja tinggi dan motivasi kerja internal yang tinggi. Menurut Langfred dan moye (2004), *job autonomy* meningkatkan *employee performance* karena karyawan merasa mampu dan lebih berdaya dalam menjalankan tugas. Secara Psikologis, karyawan akan lebih termotivasi untuk melakukan yang terbaik dan menghasilkan *performance* yang lebih tinggi. Tingkat *job autonomy* yang tinggi yang dirasakan oleh karyawan, mengirimkan pesan bahwa atasan memiliki keyakinan pada kemampuannya, sehingga memungkinkan karyawan menjalankan tugas sesuai dengan keinginannya. Pesan ini memiliki dampak positif pada efikasi diri karyawan dan akan berpengaruh terhadap *employee performance* (Dodd & Ganster, 1996).

Dengan demikian, karyawan dengan *job autonomy* yang meningkat memiliki lebih banyak fleksibilitas dalam pekerjaan mereka karena mereka memilih bagaimana melaksanakan pekerjaan lebih efisien dan dengan demikian *performance* mereka meningkat (Morgenson, Reider, & Campion, 2005). Sebaliknya, pemberian *autonomy* yang rendah dapat menghambat karyawan untuk memunculkan perilaku kerja inovatif (Safitri & Suharmono, 2022). *Job Autonomy* yang rendah dapat menyebabkan penindasan terhadap keinginan karyawan, yang mengakibatkan ketegangan mental internal (Wu, Luksyte, & Parker, Overqualification and Subjective Well-Being at Work : The Moderating Role of Job Autonomi and Culture, 2014).

Pada penelitian terdahulu, Saragih (2011), *Job Autonomy* berpengaruh terhadap *employee performance* dan kepuasan kerja. Selain itu, pada penelitian Harwita & Suryani (2018), menunjukkan bahwa *autonomy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* dan kejelasan tujuan organisasi, serta kejelasan tujuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* selain itu diperoleh hasil bahwa kejelasan tujuan organisasi memediasi pengaruh positif *autonomy* terhadap *employee performance*.

Berdasarkan uraian permasalahan diatas penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam melalui penelitian dengan judul “Hubungan antara *Leader-Member Exchange* Dan *Job Autonomy* Terhadap *Employee Performance* di PT. Tosan Mash”.

## **B. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris hubungan antara *leader-member exchange* dan *job autonomy* terhadap *employee performance* di PT. Tosan Mash.

## **C. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun secara praktis kepada berbagai pihak. Adapun manfaat ini sebagai berikut:

### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini di harapkan dapat memberikan manfaat dalam pengembangan psikologis terutama dalam bidang psikologi industri dan organisasi berkaitan dengan hubungan antara *leader-member exchange* dan *job autonomy* terhadap *employee performance*.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi karyawan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan informasi mengenai peningkatan *employee performance* dikaitkan dengan *leader member exchange* dan *job autonomy*.

### b. Bagi perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini menambah pemahaman serta menjadi bahan pertimbangan dalam membuat kebijakan terkait *leader member exchange*, *job autonomy* dan *employee performance*

### c. Bagi peneliti selanjutnya

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya dalam mengkaji bidang yang sama guna menyempurnakan hasil penelitian ini.