

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini perusahaan yang ada di dunia sangat banyak, termasuk di Indonesia. Perusahaan merupakan suatu unit atau organisasi yang bergerak di bidang ekonomi yang berusaha mengubah sumber ekonomi menjadi bentuk lainnya, baik jasa maupun barang dengan tujuan mendapatkan keuntungan yang disertai oleh tujuan lainnya (Stawati, 2020). Di Indonesia sendiri terdapat berbagai perusahaan baik perusahaan yang dimiliki oleh rakyat Indonesia, milik Warga Negara Asing, dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Perusahaan terbagi menjadi berbagai jenis, salah satunya yaitu perusahaan industri. Perusahaan industri yaitu perusahaan yang terfokus untuk mengolah bahan mentah hingga barang jadi untuk menciptakan barang lain sehingga mendapatkan nilai tukar yang lebih tinggi (Darsih et al., 2017). Perusahaan industri terdiri atas industri manufaktur dan industri jasa. Industri manufaktur ialah suatu industri yang produknya didapatkan melalui proses produksi yang menggunakan berbagai bantuan mesin. Pada industri manufaktur produk yang dihasilkan berupa produk yang tampak dan dapat dirasakan dengan berbagai indra manusia seperti indra penglihatan, peraba, dan perasa, kepemilikan akan produk akan berpindah kepada pemilik baru ketika terjadi transaksi jual beli. Produk yang telah dibeli dapat disimpan, dijual kembali, atau diekspor (Waluyo, 2009).

Di Indonesia sendiri terdapat banyak sekali industri manufaktur dari yang berskala kecil hingga besar. Salah satu industri manufaktur yang terkenal dan besar yaitu PT Dua Kelinci. PT Dua Kelinci ialah perusahaan yang menjual berbagai olahan kacang seperti Kacang Garing, Kacang Presto, Kacang Oven, Sukro atau Kacang Atom, dan berbagai snack lain seperti Tic-Tac, Deka Crepes, Deka Rolls, Shrimp Chips, Kuaci (Fuzo), dan berbagai snack lainnya. Perusahaan ini berawal dengan menjual kacang dari petani yang dikemas kembali oleh owner.ada tahun 1972 dan dikenal dengan merk “Sari Gurih” untuk produk kacang dengan logo dua kelinci, namun pada tahun 1982 Ho Sie Ak dan Law Bie Giok merubah merk “Sari Gurih” menjadi “Dua Kelinci” hingga dikenal hingga sekarang.

PT Dua Kelinci berada di Kabupaten Pati, Jawa Tengah, Indonesia. Namun, kantor PT Dua Kelinci tidak hanya di Kabupaten Pati, namun juga ada kantor yang berada di Jakarta dan Surabaya. Visi dari PT Dua Kelinci yaitu Menjadi produsen makanan terpercaya di pasar lokal dan global, unggul dalam kualitas produk dan layanan melalui inovasi yang berkelanjutan. Sedangkan Misi dari PT Dua Kelinci yaitu tumbuh bersama untuk menciptakan masyarakat yang bahagia. Nilai dari perusahaan ini dikenal dengan KELINCI yang merupakan singkatan dari Konsisten dalam keunggulan, Etis dan profesional, LINcah dan tanggap, Cakap bekerja sama, Itikad baik dan harmonis.

PT Dua Kelinci memiliki lebih dari 6.000 karyawan yang berada di berbagai departemen seperti Research & Development, Export, FA & IT, Human Capital, Sales Marketing, Strategic Sourcing & Procurement, serta direktorat Operasional. Pada direktorat Operasional terdiri atas berbagai departemen salah

satunya yaitu Departemen Produksi. Pada departemen Produksi akan dibagi lagi menjadi Departemen produksi satu dan dua. Pada departemen produksi satu akan di bagi menjadi beberapa divisi seperti snack, wafer, kacang garing, sukro oven dan lain sebagainya. Sedangkan dalam departemen produksi dua, akan dibagi menjadi divisi tortilla, food drink, dan lain sebagainya.

Departemen produksi sesuai dengan namanya merupakan bagian yang mengolah produk. Karyawan yang termasuk dalam bagian produksi level Pelaksana merupakan tulang punggung suatu perusahaan industri manufaktur karena bergantung pada bagian inilah besar kecilnya jumlah produk yang diproduksi atau dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Sehingga perlu ada pengawasan atas kinerja yang dilakukan karyawan.

Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja individu atau *group* ketika mengemukakan dan menyelesaikan tanggung jawabnya dalam organisasi (Kreitner & Kinicki, 2013). Sejalan dengan pendapat tersebut, Robbins (dalam Daryanto & Suryanto, 2022)mengartikan kinerja sebagai hasil yang dicapai oleh karyawan ketika mereka menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan. Maka dapat dikatakan bahwa kinerja ialah suatu prestasi atas tugas dan tanggung jawab yang dilakukan karyawan selama melaksanakan tugas yang diserahkan oleh organisasi.

Peningkatan kinerja karyawan merupakan satu diantara banyaknya tujuan dalam manajemen sumber daya manusia (HRM) dan manajemen organisasi. Salah satu praktik MSDM yaitu mengelola kinerja yang digunakan untuk memastikan perilaku atau tindakan yang ditunjukkan karyawan dan hasil kerjanya sesuai dengan

tujuan perusahaan (Noe et al., 2014). Hal tersebut juga disampaikan Mello (2014) yang memberikan pernyataan bahwa dengan mengelola sumber daya manusia dengan baik dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan. Kualitas kerja karyawan dapat diukur dengan penyelesaian tugas dan fungsi sesuai dengan waktu yang disepakati untuk mencapai target perusahaan (Wijaya, 2018) Menambahkan dari pendapat diatas, Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa kinerja yang baik ditandai dengan terlaksananya tugas utama atau tugas pokok seorang karyawan dengan sangat baik dan memiliki perilaku yang baik kepada rekan kerjanya.

PT Dua Kelinci melakukan penilaian kinerja karyawan melalui evaluasi kinerja dengan memperhatikan beberapa indikator. Masing-masing indikator yang dinilai memiliki bobot penilaian yang berbeda yang dirincikan dalam tabel berikut:

Tabel 1. Indikator Penilaian Kinerja Karyawan PT Dua Kelinci

No	Indikator Penilaian Kinerja Karyawan	Presentase (%)
1	Kehadiran	10
2	Tingkat Pemahaman terhadap Pekerjaan	20
3	Tanggung Jawab	20
4	Disiplin Kerja	20
5	Kesesuaian Hasil Kerja dengan Kriteria atau Parameter yang Telah Ditetapkan Perusahaan	30
Jumlah		100

Sumber : PT Dua Kelinci, 2022 dalam Ariyanti (2023)

Tabel satu menunjukkan bahwa masing-masing indikator memiliki nilai bobot berbeda dengan nilai bobot terkecil, yaitu kehadiran, dan nilai bobot terbesar,

yaitu kesesuaian hasil kerja kerja dengan kriteria atau parameter yang telah ditetapkan perusahaan. Penelitian ini dilakukan karena didapatkannya data yang ada di lapangan, yang menunjukkan kondisi kinerja karyawan PT Dua Kelinci mengalami penurunan. Berikut adalah tabel penilaian kinerja karyawan produksi PT Dua Kelinci, Pati empat tahun terakhir yang diukur melalui indikator-indikator pada tabel satu hasil penilaian kinerja tersebut terinci seperti dibawah ini :

**Tabel 2. Perubahan Kinerja Karyawan Produksi
PT Dua Kelinci Pati Tahun 2018-2021**

No	Kategori Penilaian	Interval Nilai	Tahun					
			2018		2019		2021	
			Jml	P (%)	Jml	P (%)	Jml	P (%)
1	Sangat Baik	80 -100	139	39,7	185	60,6	154	38,4
2	Baik	60 - 80	205	58,7	118	38,6	230	57,3
3	Cukup	40 - 60	5	1,4	1	0,4	13	3,1
4	Kurang	20 - 40	1	0,2	1	0,4	4	1,1
5	Sangat Kurang	0 - 20	0	0	0	0	0	0
Jumlah			350	100	305	100	401	100

Sumber : PT Dua Kelinci,2022 dalam Ariyanti (2023)

Berdasarkan tabel dua didapatkan informasi bahwa hasil kinerja karyawan dari tahun 2018 ke 2019 dalam kategori sangat baik mengalami kenaikan, akan tetapi pada tahun 2019 ke 2021 mengalami penurunan. Namun, pada kategori baik di tahun 2018 ke tahun 2019 mengalami penurunan, sedangkan pada tahun 2019 ke

2021 mengalami kenaikan. Berdasarkan keterangan HR manager (dalam Ariyanti, 2023), pada tahun 2020 tidak dilakukan penilaian kinerja karyawan karena tidak efisien dan efektifnya penilaian yang dilakukan sebab adanya Covid-19 yang kian memburuk. Adanya penurunan kinerja karyawan yang terjadi pada karyawan bagian Produksi level Pelaksana PT Dua Kelinci menunjukkan adanya permasalahan yang sedang dihadapi oleh PT Dua Kelinci. Penjelasan tersebut menjadi alasan peneliti menjadikan PT Dua Kelinci sebagai tempat dilakukannya penelitian.

Penurunan kinerja yang terjadi di PT Dua Kelinci ini berakibat pada terhambatnya perusahaan untuk mencapai visi perusahaannya, yaitu Menjadi Produsen makanan terpercaya di pasar lokal dan global. Hal tersebut disebabkan oleh terhambatnya pemenuhan permintaan konsumen secara tepat waktu. Pemenuhan permintaan konsumen ini menjadi terkendala akibat performa kinerja karyawannya yang menurun. Hal tersebut menjadi urgensi dalam penelitian ini sebab kinerja karyawan yang kurang maksimal dapat berakibat pada tidak efektif dan efisiennya penggunaan waktu, tenaga, dan materi perusahaan yang mana akan merugikan perusahaan (Armstrong (2009). Sehingga untuk memastikan kinerja karyawan baik dan tercapainya target produksi yang ditetapkan perusahaan maka setiap karyawan yang berada di bagian produksi level Pelaksana perlu diawasi oleh setiap atasannya. *Treatment* demikian dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan seperti sebelum adanya Covid-19. Situasi demikian berakibat pada hubungan antara atasan dan bawahan yang menjadi hal penting terkait dengan kinerja karyawan.

Faktor-faktor seperti keterlibatan dan motivasi karyawan, kualifikasi dan pelatihan, kondisi tempat kerja, stress dan kesejahteraan psikologis, penilaian kinerja yang jelas, kompensasi dan penghargaan, dan kepemimpinan dapat menentukan baik atau buruknya kinerja karyawan (Robbins et al., 2017). Kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang memprediksi secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Wirawan, 2013).

Dari berbagai gaya kepemimpinan yang ada, terdapat salah satu teori gaya kepemimpinan yang mengungkapkan hubungan antara atasan dan bawahan. Teori yang berfokus pada interaksi antara atasan dan bawahan yaitu *leader member exchange* (LMX). LMX memanifestasikan kualitas hubungan yang diadik (dua arah) antara atasan dan bawahannya, namun atasan tidak menumbuhkan hubungan yang sama dengan semua bawahannya (Dulebohn et al., 2012). Seiring dengan pendapat tersebut Muryati et al. (2022) dalam bukunya menyatakan bahwa LMX (Leader Member Exchange) didefinisikan menjadi kualitas hubungan antara atasan dengan bawahannya. LMX menaruh perhatian lebih pada hubungan dua arah antara atasan dan setiap bawahan sebagai *member exchange* yang bermaksud untuk meningkatkan kesuksesan perusahaan melalui membangun hubungan yang baik antara atasan dengan bawahannya. Menurut Robbins & Judge (2017), pemimpin dalam suatu organisasi menciptakan kelompok pada anggota anggotanya, yakni *in-group* dan *out-group*. Anggota *in-group* dianggap mempunyai hubungan baik dan kedekatan yang lebih dengan atasan. Sedangkan anggota *out group* hanya mempunyai hubungan sebatas rekan kerja dengan atasannya.

Anggota tim yang termasuk dalam kelompok *in-group* akan memiliki persepsi bahwa mereka dipercaya oleh pimpinan sehingga rasa loyalitas akan semakin kuat antara bawahan dan atasannya. Loyalitas dan kepercayaan yang ada akan meningkatkan motivasi yang dimiliki karyawan untuk melakukan kinerja yang lebih baik. Dengan persepsi yang demikian akan membuat karyawan cenderung lebih proaktif, inovatif, dan kooperatif dalam pekerjaan mereka. Sebaliknya karyawan yang merasa bahwa mereka masuk dalam kelompok *out-group* mungkin akan memiliki persepsi yang berbanding berbeda yaitu mereka akan merasa kurang dipercaya oleh pimpinan atau atasan mereka sehingga rasa loyalitas kepada antar keduanya akan menurun. Loyalitas dan kepercayaan yang rendah ini akan menurunkan motivasi karyawan sehingga kinerja mereka akan berpotensi untuk menurun (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Selain itu, konsep *in-group* dan *out-group* dapat ditinjau juga dari kepuasan dan komitmen kerja. Anggota kelompok yang tergabung dalam *in-group* akan cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi karena mereka merasakan hubungan yang positif dengan atasannya dan mendapatkan pengakuan atas kontribusi yang mereka lakukan. Sedangkan anggota *out-group* mungkin akan merasa kurang puas dengan pekerjaan mereka karena kurangnya pengakuan dan perhatian dari pemimpin. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan yang berada pada kelompok *in-group* ini akan meningkatkan komitmen mereka atas pekerjaan dan organisasi. Peningkatan komitmen ini akan berimbas pada meningkatnya kinerja karyawan. Sebaliknya, kurangnya kepuasan kerja di kelompok *out-group* dapat berakibat pada penurunan komitmen karyawan atas

pekerjaan dan organisasi. Penurunan komitmen yang dimiliki karyawan yang tergabung dalam kelompok *out-group* akan berimbas pada menurunnya kinerja yang dilakukan karyawan tersebut (Liden et al., 1997). Sehingga menurut Liden dan Masylin (dalam Khasanah & Izzati, 2021), LMX merupakan persepsi yang muncul terhadap kualitas interaksi antara bawahan kepada atasan ataupun sebaliknya.

Berdasarkan penelitian yang telah ada, *leader member exchange* (LMX) mempunyai peran yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Wang et al. (2001), Li et al. (2010) mendapatkan hasil yang menunjukkan bahwa LMX memiliki hubungan yang signifikan pada kinerja pegawai. Hasil dari penelitian tersebut seiring dengan hasil dari penelitian yang dilakukan Taqiuddin et al. (2018) yang menyebutkan bahwa LMX berkontribusi positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Pusparini (2018) menambahkan, kinerja karyawan akan meningkat dengan persepsi bahwa status *in-group* yang tinggi, begitupun dengan hubungan baik yang terbina antara atasan dan bawahan yang akan meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Zulfa (2021) menghasilkan pendapat yang berbeda, dimana kinerja karyawan tidak dapat diprediksi oleh tinggi rendahnya LMX yang dipersepsikan oleh karyawan. Selaras dengan hasil penelitian tersebut, terdapat penelitian milik Kartika & Suharmono (2016) yang menyatakan bahwa LMX tidak secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan, melainkan perlu dimediasi oleh kepuasan kerja dan keterlibatan kerja. Adapun studi yang dilakukan oleh Hutama & Goenawan (2017) menambahkan fakta bahwa LMX berdampak positif pada kinerja karyawan

di Hotel X Surabaya, meskipun secara individual tidak berpengaruh secara signifikan.

Berdasarkan penjabaran diatas terdapat beberapa penelitian terdahulu. Namun pada penelitian ini akan memiliki subjek yang berbeda, yang mana subjek yang akan diteliti ialah karyawan Pelaksana Divisi Sukro Oven PT Dua Kelinci, Pati yang belum pernah diteliti dengan judul yang sama sebelumnya. Hal ini yang menjadi dasar pertanyaan penulis untuk melakukan penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana hubungan antara *leader member exchange* dengan kinerja karyawan jika subjek penelitian yaitu karyawan pelaksana divisi Sukro Oven pada PT Dua Kelinci, mengingat adanya perbedaan kondisi dan budaya organisasi yang berbeda. Pada penjabaran hasil penelitian terdahulu terdapat *gap* atau perbedaan pendapat terkait hubungan antara *leader member exchange* dengan kinerja karyawan. Sehingga penelitian ini akan menguji secara empiris hubungan antara *leader member exchange* dengan kinerja karyawan pada karyawan Pelaksana Divisi Sukro Oven PT Dua Kelinci Pati.

B. Rumusan Masalah

Apakah terdapat hubungan antara *leader member exchange* (LMX) dengan kinerja pada karyawan Pelaksana Divisi Sukro Oven di PT Dua Kelinci Pati?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan pada penelitian ini yaitu untuk mengetahui secara empirik mengenai hubungan antara *leader member exchange* (LMX) dengan kinerja pada karyawan Pelaksana Divisi Sukro Oven di PT Dua Kelinci.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini membantu mengembangkan psikologi sebagai disiplin ilmu, terutama studi psikologi industri dan organisasi. Penelitian ini juga diharapkan menjadi pembuktian dan evaluasi atas penelitian sebelumnya terkait peran *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan yang dilakukan pada karyawan Pelaksana Divisi Sukro Oven di PT Dua Kelinci Pati.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini, yaitu :

a. Bagi Subjek Penelitian

Memberikan wadah informasi kepada subjek terkait pemahaman antara *leader member exchange* dengan kinerja karyawan.

b. Bagi PT Dua Kelinci

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi perusahaan terkait *leader member exchange* dan keterkaitannya dengan kinerja karyawan yang berkontribusi pula dalam mencapai tujuan organisasi.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi bagi peneliti yang akan datang mengenai *leader member exchange* (LMX) dan hubungannya dengan kinerja karyawan di suatu perusahaan yang sedang diteliti

