

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat penduduk usia kerja di Indonesia Februari 2019, jumlah penduduk usia kerja tersebut 138,18 juta . Sedangkan laju pertumbuhan usaha atau perusahaan sebesar 253 068 di dibandingkan dengan tahun 2018 tumbuh sebesar 265 710 (BPS, 2018) . Dengan meningkatnya laju pertumbuhan usaha atau perusahaan, seharusnya didukung pula dengan meningkatnya kualitas tenaga kerja atau sumber daya manusianya dengan harapan perusahaan dapat bertahan dalam persaingan bisnis yang ketat..

Namun menurut laporan *World Economic Forum* (WEF) tahun 2019 yang dikutip dari halaman berita online Media Indonesia mengenai kualitas sumber daya manusia 130 negara berdasarkan sejumlah indikator, Indonesia menduduki peringkat ke 50.

Berdasarkan laporan *World Economic Forum* tersebut, dapat diketahui bahwa rendahnya kualitas SDM akan berdampak pada kinerjanya pada perusahaan. Adapun untuk menghadapi suatu persaingan yang semakin ketat di dunia bisnis saat ini, perusahaan sangat memerlukan suatu tenaga kerja yang berkualitas dalam menghasilkan kinerja perusahaan yang berkualitas agar dapat memenangkan persaingan. Adapun untuk menciptakan tenaga kerja yang berkualitas, peran

pemimpin sangat dibutuhkan, karena pemimpin adalah orang yang mempengaruhi pengikutnya, sehingga mereka dengan sukarela melaksanakan tujuan organisasi

berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan bergantung pada keberhasilan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Dengan kepuasan yang dicapai oleh karyawan, akan berdampak baik bagi organisasi, karena dengan kepuasan tinggi, akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi pula, kemudian menunjukkan kinerja yang diharapkan yang mana merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya

Peran pemimpin dalam sebuah organisasi tidak hanya semata-mata memerintah bawahannya tetapi diperlukan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan untuk mengoptimalkan fungsi sumber daya manusia yang ada. Pada umumnya, atasan memiliki peran mengembangkan, memotivasi dan membimbing bawahannya. Namun dalam kenyataannya, perlakuan atasan terhadap bawahan berbeda satu dengan yang lainnya.

PT. Semen Padang adalah perusahaan industri semen yang merupakan bagian dari Semen Indonesia Group. PT Semen Padang merupakan pabrik semen pertama di Indonesia. PT Semen Padang semakin percaya diri terhadap eksistensinya pada kancah internasional yang dicerminkan dari visinya. Pencapaian visi dan misi yang optimal membutuhkan budaya perusahaan yang kuat dari setiap karyawan. PT Semen Padang senantiasa melakukan perubahan dan perbaikan dalam mengoptimalkan

pengelolaan SDM yang difokuskan dalam pengembangan kualitas karyawan. Salah satu cara dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh PT Semen Padang adalah dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk dipromosikan pada jabatan dan tanggung jawab yang lebih tinggi dari sebelumnya. Karena PT Semen Padang menyadari, dengan memperdayakan karyawan dengan prestasi yang baik memiliki loyalitas yang tinggi dan masa kerja yang mumpuni akan membantu perusahaan dalam pencapaian sasaran perusahaan (**Semen Padang, 2020**)

Unit of SP Procurement merupakan unit yang melakukan segala kegiatan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan atas barang dan jasa berdasarkan peraturan dan ketentuan yang berlaku. Sasarannya adalah mendukung kebutuhan operasi produksi atau untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memenuhi kebutuhan barang dan jasa secara tepat guna dan tepat waktu melalui optimalisasi pengadaan. Keuntungan perusahaan dapat meningkat ketika pengelolaan pengadaan dilakukan secara professional, efektif dan efisien. (**Unit of SP Procurement, 2021**)

Aktifitas di bagian *Unit of SP Procurement* PT. Semen Padang terbagi menjadi dua bagian, yaitu bagian pengadaan barang dan pengadaan jasa yang masing-masingnya dibawah koordinasi Kepala Biro dan dibawah Departemen Pengadaan.

Tabel 1.1
Data Kinerja Karyawan

No	Keterangan	Tahun				
		2016	2017	2018	2019	2020
1	Produktivitas Karyawan	3.549	4.581	4.654	5.427	4.681
2	<i>Personal Mastery</i>	552	1.753	2.994	3.864	8
3	<i>Leadership Mastery</i>	4.174	2.232	9.088	4.748	0
4	<i>Business Mastery</i>	84.868	44.846	43.425	34.310	17.858

Sumber : PT. Semen Padang

Tabel 1.2
Data Taget kerja dan Realisasi

Tahun	Realisasi	Target
2016	5. 749. 318	6. 980. 015
2017	6. 021. 477	7. 706. 870
2018	6. 327. 197	8.179. 226
2019	6. 148. 449	7. 801. 095
2020	6. 034. 232	7. 801. 999

Sumber : PT. Semen Padang

Berdasarkan tabel 1.1 hasil data pencapaian kinerja pada Kantor PT. Semen Padang terdapat hasil yang kurang maksimum. Pada tingkat produktivitas karyawan Perseroan sebesar 4.681 karyawan turun dibandingkan tahun 2019 sebesar 5.427

karyawan, sedangkan untuk pelatihan karyawan seperti personal mastery pada tahun 2020 hanya terlaksana 8 kali dibandingkan tahun 2019 terlaksana 3.864 kali . pada tahun 2020 banyak mengalami penurunan berarti terdapat masalah yang menyebabkan penurunan kinerja yang dapat menyebabkan tidak tercapainya tujuan organisasi dan penurunan kinerja perusahaan. Dari tabel 1.2 data teget kerja dan realisasinya pada Kantor PT. Semen Padang terdapat hasil yang kurang maksimum. Pada tahun 2020 taget hanya tercapai 6.034.232 mengalami penurunan di bandingkan tahun 2019.

Berdasarkan pernyataan diatas berarti dalam upaya menciptakan kinerja pegawai pada kantor *unit of sp procurement* PT.Semen Padang masih terdapat kendala yang dihadapi sehingga sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Kondisi yang belum ideal di kantor PT. Semen Padang yakni tidak tercapainya target yang telah ditentukan tiap tahun dan kurang stabilnya tingkat realisasi yang telah dicapai oleh kantor PT.Semen Padang pada *unit of sp procurement* . Hal ini dapat disebabkan oleh kurang optimalnya *leader member exchange* dan *empowerment* melalui kepuasan pegawai untuk memberikan kontribusi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kinerja karyawan yang baik dari setiap individu tidak akan terlepas dari beberapa faktor yang mempengaruhinya. Salah satu faktor yang mendukung kinerja karyawan adalah *Leader Member Exchange* . apabila interaksi antara atasan dan bawahan berkualitas tinggi, maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasan banyak

memberikan dukungan dan motivasi sehingga akan lebih bersemangat untuk meningkatkan kinerjanya.

Menurut **(Zulfa, 2021)** *Leader Member Exchange (LMX)* adalah sebuah konsep tentang hubungan yang terhalin antara pemimpin dan bawahan yang terbagi dalam 2 kelompok, yaitu kelompok luar dan kelompok dalam, yang termasuk dalam kelompok dalam akan memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok luar.

Menurut **(Hutama & Goenawan, 2017)** Salah satu yang harus diperhatikan oleh para pemimpin adalah kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan. Teori yang mengatur hubungan antara pemimpin dan karyawan ini disebut *Leader Member Exchange* atau yang lebih dikenal dengan istilah LMX

Menurut **(Sahri, 2020)** LMX merupakan pendekatan terhadap kepemimpinan dengan melihat hubungan antara atasan dan bawahan. Dalam hubungan tersebut ditemukan perbedaan sikap yang diterima bawahan dari atasannya. Perbedaan itu membentuk kelompok terpisah yang menerangkan hubungan atasan dan bawahan yang disebut in-group dan out- group

Pada in-group, terjalin hubungan yang berkualitas tinggi antara atasan dan bawahan. Hal ini dapat disebabkan karena antara atasan dan bawahan memiliki kesamaan karakteristik kepribadian dan persamaan sikap atau bawahan dalam

kelompok ini memiliki kompetensi yang lebih baik dibandingkan bawahan pada kelompok out-group.

Menurut (Suarsa, 2020) LMX fenomena yang terjadi adalah kualitas interpersonal antara pekerja dan pimpinannya. Penulis telah melakukan wawancara awal kepada semua karyawan untuk mengetahui hubungan interpersonal karyawan sales unit terhadap pimpinan lama dan juga pimpinan yang baru. Dari 30 orang karyawan yang diwawancarai, 24 orang berpendapat bahwa pekerjaan mereka selama ini telah diapresiasi oleh atasan, sedangkan 6 orang lainnya mengaku kurang menyukai atasan yang baru.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja dapat terjadi karena adanya kualitas *Leader Member Exchange* (LMX) tinggi. Dengan adanya peran *Leader Member Exchange* (LMX), atasan dan bawahan memiliki hubungan yang sangat baik maka karyawan itu sendiri akan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukannya. Namun, ada juga dari beberapa karyawan tidak melakukan atau melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan karena hambatan pekerjaan yang mereka alami dan tidak memberitahu kepada atasannya, sehingga berdampak pada kinerja karyawan dan juga kinerja perusahaan

Selain dapat meningkatkan kinerja karyawan, kualitas *Leader Member Exchange* (LMX) yang baik juga akan meningkatkan kepuasan kerja. Dalam penelitiannya, menjelaskan interaksi antara atasan dan bawahan *Leader Member*

Exchange (LMX) yang berkualitas tinggi akan dapat memberikan suatu dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan

Selain itu terdapat faktor yang mendukung kinerja dan kepuasan kerja selain *Leader Member Exchange* yaitu *Empowerment*. ,(CEISA PUSPARINI, 2018) *empowerment* merupakan sebuah pendelegasian sebuah tanggung jawab serta wewenang kepada bawahan atau karyawan yang digunakannya untuk dapat mengambil sebuah keputusan. *Empowerment* juga merupakan sebuah sarana untuk membangun kepercayaan antara karyawan dengan manajemen

Menurut (Amil et al., 2020) *empowerment* merupakan salah satu cara yang dapat menguatkan atau meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengembangkan, meningkatkan, dan menggunakan bakat karyawan, dan hal ini dianggap sebagai alat untuk meningkatkan karyawan.

Empowerment atau pemberdayaan dapat diartikan sebagai partisipasi karyawan yang benar-benar berarti atau signifikan. Agar dapat terus berkembang, karyawan membutuhkan ruang untuk mengaktualisasikan diri baik secara mental maupun kemampuan. Karyawan yang diberikan *empowerment* akan menunjukkan sikap yang lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan yang ada. fleksibilitas ini dapat terjadi karena dalam menyelesaikan pekerjaannya, karyawan mempunyai wewenang untuk mengambil suatu keputusan dan tidak selalu memerlukan ijin dari atasan (Maharani & Widiartanto, 2017)

Empowerment (Pemberdayaan) mampu menumbuhkan dan meningkatkan kreativitas karyawan, sedangkan kreativitas sendiri merupakan landasan bagi tumbuh berkembangnya inovasi yang menjadi tuntunan persaingan dunia usaha dewasa ini. Karyawan yang memiliki kreativitas akan selalu mencari cara atau metode baru yang lebih tepat dan lebih efisien dalam upaya untuk menghasilkan suatu produk yang berkualitas atau dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada konsumennya . penting bagi perusahaan, sehingga menjadi bagian yang penting dalam rangka menjamin kelangsungan hidup organisasi dalam lingkungan usaha yang kompetitif .(Wulandari et al., 2020)

Bawahan akan merasa bahwa ketika diberikan kekuatan dengan otonomi, kebebasan dan kesempatan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dalam pekerjaan atau organisasi mereka, kinerjanya akan meningkat secara signifikan (CEISA PUSPARINI, 2018). Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa *empowerment* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain meningkatkan kinerja, *empowerment* juga dapat menimbulkan perasaan puas pada diri karyawan terhadap pekerjaannya. Apabila *empowerment* yang diberikan kepada karyawan berhubungan langsung dengan tugas pokok mereka, maka akan berdampak pada kepuasan kerja

Menurut (Mitasari, 2020) kinerja adalah sebagai hasil dari kerja keras seseorang dalam pencapaian tujuan dengan kemampuan yang telah dimilikinya pada kondisi tertentu. Dengan demikian kinerja merupakan hasil keterkaitan antara kerja sama, kemampuan , persepsi tugas yang telah di bebaskan pada karyawan.

Kinerja karyawan dikatakan baik, apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga semakin baik. Dengan kata lain, kinerja karyawan yang baik dapat dipengaruhi kepuasan kerja pada diri karyawan. Dengan demikian kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendongkrak kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat diperoleh berupa gaji pokok, kompensasi, peluang kenaikan gaji, peluang promosi jabatan, penghargaan, perjalanan ke luar negeri, hubungan kerja

Menurut **(Sulastri & Onsardi, 2020)** Kepuasan kerja adalah keterlibatan pekerjaan, tingkat dimana orang mengidentifikasi secara psikologis dengan pekerjaan mereka dan menganggap tingkat kinerja yang dianggap penting bagi harga diri mereka untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan

Menurut **(S. F. Harahap & Tirtayasa, 2020)** kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya. Dari definisi-definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai. Kepuasan kerja pegawai adalah suatu fenomena yang perlu dicermati oleh pimpinan organisasi.

(CEISA PUSPARINI, 2018) meneliti dan menemukan adanya pengaruh leader member exchange dan Empowerment terhadap kinerja karyawan melalui

kepuasan kerja . (R. N. A. Harahap & Amalia, 2017) mengemukakan hasil penelitiannya bahwa untuk meningkatkan leader member exchange dapat diterapkan beberapa cara seperti tetap fokus pada tujuan masing-masing departemen, memberdayakan kemampuan diri, meningkatkan hubungan dengan manajer, menggunakan pendekatan otentik, hormat, dan tegas. Sedangkan untuk meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan melakukan perubahan struktur kerja, melakukan perubahan struktur pembayaran, pemberian jadwal kerja yang fleksibel dan mengadakan program yang mendukung. Berdasarkan hasil penelitian tersebut Penelitian ini dilakukan dengan melihat dua faktor yang dianggap berpengaruh terhadap kinerja pegawai yaitu *leader member exchange* dan *Empowerment*.

Berdasarkan uraian diatas maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“PENGARUH LEADER MEMBER EXHANGE DAN EMPOWERMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA UNIT OF SP PROCUREMENT PT SEMEN PADANG ”**

1.2 Identifikasi Masalah

1. *Leader Member Exchange* di Unit Sp Procurement PT.Semen Padang yang belum optimal .
2. *Empowerment* di Unit Sp Procurement PT.Semen Padang yang masih belum berjalan dengan optimal.

3. Kualitas sumber daya manusia yang masih rendah di Unit Sp Procurement PT.Semen Padang.
4. Tidak adanya kepercayaan antara bawahn dan atasan di Unit Sp Procurement PT.Semen Padang.
5. Bawahan tiadak bisa mengambil keputusan yang cepat di kondisi tertentu di Unit Sp Procurement PT.Semen Padang.
6. Tidak adanya saling menghargai antara bawahan dan atasan di Unit Sp Procurement PT.Semen Padang.
7. Tidak adanya rasa tanggung jawab atas pekerjaanya yang sudah di berikan.
8. Pegawai belum merasa puas dalam bekerja di Unit Sp Procurement PT.Semen Padang
9. Kinerja yang dilakukan oleh pegawai di Unit Sp Procurement PT.Semen Padang yang belum optimal.
10. Pegawai yang belum menerapkan *empowerment* untuk meningkatkan kinerja di Unit Sp Procurement PT.Semen Padang.
11. Pegawai yang belum menerapkan *Leader Member Exchange* untuk meningkatkan kinerja di Unit Sp Procurement PT.Semen Padang.

1.3 Batasan Masalah

Untuk mencapai sasaran dan terfokusnya pada penelitian ini maka penulis akan membatasi masalah ini dengan *Leader Member Exchange* (X_1), *Empowerment* (X_2) sebagai variabel bebas terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel terikat dengan dan Kepuasan Kerja (Z) sebagai variable intervening di Unit Sp Procurement PT.Semen Padang.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah tersebut diatas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai kantor Unit Sp Procurement PT.Semen Padang ?
2. Bagaimana pengaruh *Empowerment* terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai kantor Unit Sp Procurement PT.Semen Padang ?
3. Bagaimana pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan pada pegawai kantor Unit Sp Procurement PT.Semen Padang?
4. Bagaimana pengaruh *Empowerment* terhadap Kinerja karyawan pada pegawai kantor Unit Sp Procurement PT.Semen Padang ?
5. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai Kantor Unit Sp Procurement PT.Semen Padang ?

6. Bagaimana pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variable intervening pada pegawai Kantor Unit Sp Procurement PT.Semen Padang ?
7. Bagaimana pengaruh *Empowerment* terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variable intervening pada pegawai Kantor Unit Sp Procurement PT.Semen Padang?

1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.5.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai kantor Unit Sp Procurement PT.Semen Padang.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Empowerment* terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai kantor Unit Sp Procurement PT.Semen Padang.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan pada pegawai kantor Unit Sp Procurement PT.Semen Padang.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Empowerment* terhadap Kinerja karyawan pada pegawai kantor Unit Sp Procurement PT.Semen Padang.
5. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai Kantor Unit Sp Procurement PT.Semen Padang.
6. Untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada pegawai Kantor Unit Sp Procurement PT.Semen Padang.

7. Untuk mengetahui pengaruh *Empowerment* terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada pegawai Kantor Unit Sp Procurement PT.Semen Padang.

1.5.2 Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Untuk menambah ilmu pengetahuan sehubungan dengan ilmu yang penulis dapat dan tekuni serta dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam menganalisa pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Empowerment* terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada pegawai Kantor Unit Sp Procurement PT.Semen Padang.

2. Bagi Perusahaan

Untuk dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan kepada *Leader Member Exchange* dan *Empowerment* terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada pegawai Kantor Unit Sp Procurement PT.Semen Padang berkaitan dengan *Leader member Exchange* dan *Empowerment* bagi pegawai agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya dalam bekerja dengan tujuan untuk dapat tercapainya tujuan organisasi seperti yang diinginkan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi yang membacanya khususnya bagi yang sedang melakukan penelitian. Penelitian ini bisa

menjadi dasar atau referensi untuk penelitian selanjut nya dan juga dapat menambah pustaka bagi mereka yang mempunyai minat untuk mendalami ilmu pengetahuan didalam bidang Sumber Daya Manusia.

4. Bagi akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat melengkapi bahan penelitan selanjutnya dalam menambah penelitian akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu, khususnya dibidang manajemen sumber daya manusia.