

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Kualitas hubungan antara karyawan (bawahan) dan atasan dapat lebih dipahami dengan teori pertukaran anggota pemimpin yang mendukung bahwa pemimpin tidak berinteraksi dengan bawahan secara seragam karena atasan memiliki sumber daya dan waktu yang terbatas. Di antara berbagai aliran teori kepemimpinan, teori LMX meneliti kualitas hubungan pemimpin-anggota dan menawarkan para peneliti lensa unik untuk mempelajari kepemimpinan.

Hubungan LMX (dalam kelompok) berkualitas tinggi dicirikan oleh kepercayaan, berbagi informasi, dan menyediakan sumber daya seperti tugas yang diinginkan, peluang pelatihan, dua arah komunikasi dan dukungan emosional untuk karyawan sementara hubungan LMX (outgroup) berkualitas rendah cenderung terbatas dan jenis kewajiban kontrak (Maqsood Ahmad Sandhu, Ahm Shamsuzzoha, 2018). *Leader Member Exchange* merupakan peningkatan suatu kualitas hubungan antara supervisor dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Namun realitasnya, hubungan antara karyawan dan supervisor dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas, namun hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya. Selain *leader member exchange*, motivasi berprestasi juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan.

Keinginan untuk meraih prestasi mutlak dimiliki setiap orang, berbagai cara ditempuh oleh seseorang untuk mencapainya. Semakin tinggi pencapaian yang diinginkan, semakin banyak usaha

yang harus ia lakukan. McClelland dalam hal ini mengembangkan suatu bentuk motivasi, yaitu motif berprestasi. Dorongan untuk sukses adalah kebutuhan yang diperoleh di masa kanak-kanak dan terus tumbuh seiring dengan bertambahnya usia seseorang. (Ridha, 2020).

Pentingnya motivasi sukses akan mendorong sikap positif bagi orang-orang. Karena seseorang memiliki motivasi yang tinggi untuk berprestasi, maka mereka akan selalu senang menerima umpan balik atau saran dan saran bagaimana meningkatkan kinerjanya. Kebutuhan berprestasi mendorong seseorang untuk berprestasi dalam situasi dimana tujuan yang ingin dicapai adalah nyata dan memiliki peluang untuk dicapai serta cenderung menimbulkan kreativitas dalam diri seseorang. Kebutuhan untuk sukses telah ditetapkan dan telah ditetapkan bahwa perilaku yang berhubungan dengan kesuksesan adalah hasil dari konflik antara harapan akan kesuksesan dan ketakutan akan kegagalan. Tren pendekatan dan penghindaran mencakup fungsi kebutuhan untuk berhasil, ekspektasi keberhasilan dan kegagalan, dan nilai-nilai yang mendorong keberhasilan dan kegagalan. Menurut McClelland, setiap individu memiliki kebutuhan yang unik tergantung dari kepribadian dan kondisi mental yang membentuknya. McClelland menjelaskan bahwa setiap individu memiliki kemauan yang kuat untuk sukses. Motivasi ini menyebabkan individu berusaha lebih untuk pencapaian pribadi daripada penghargaan. Berdasarkan ketiga jenis kebutuhan di atas, bentuk insentif ini dapat digolongkan sebagai nAch, yaitu kebutuhan akan pencapaian (Ridha, 2020).

Kepuasan adalah perasaan puas dan bahagia karena harapan dan kenyataan telah terpenuhi, sedangkan kerja adalah usaha seseorang untuk mencapai suatu tujuan dengan memperoleh penghasilan atau imbalan atas kontribusinya di tempat kerjanya. Kepuasan kerja adalah kekuatan pendorong di belakang produktivitas karyawan. Kepuasan kerja pada dasarnya bersifat pribadi. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda tergantung dari sistem nilai yang

ada dalam dirinya. Semakin tinggi seseorang menilai aktivitas atau pekerjaan yang dilakukannya, maka semakin tinggi pula kepuasannya terhadap aktivitas atau pekerjaan tersebut dan sebaliknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa dengan kepuasan yang besar ia akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam penelitian (Nguyen, 2020) menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat dikatakan bahwa *Leader member Exchange* (LMX) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Eşitti & Kasap, 2020) menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian (Risnawati, 2018) Terdapat pengaruh langsung positif motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa peningkatan pada motivasi berprestasi akan memberikan pengaruh meningkatnya kepuasan kerja.

Dalam penelitian (Ceisa Pusparini, 2018) menyatakan bahwa variabel LMX tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dari hasil pengujian diketahui bahwa melalui analisis path diperoleh hasil yang memperlihatkan adanya hubungan negatif antara variabel *Leader Member Exchange* terhadap *Job Satisfaction* yang dapat dilihat pada hasil uji hipotesis dengan nilai Critical Ratio lebih kecil dari t tabel. Dalam riset (Siswadi, 2017) hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa motivasi berprestasi tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Untuk menjelaskan fenomena yang terjadi di PT. PLN (Persero) Cilacap sebagai objek penelitian. PT. PLN (Persero) Cilacap merupakan perusahaan perseroan pemegang kuasa usaha

ketenagalistrikan di Indonesia yang menyediakan kebutuhan listrik bagi seluruh warga Indonesia khususnya di daerah Cilacap. Perusahaan ini memiliki tugas penting dalam menuntut kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik cenderung akan lebih bertanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugas atas pekerjaan yang mereka lakukan. Berdasarkan dari hasil wawancara yang dilakukan dengan salah satu karyawan disana, yang dikatakan oleh karyawan yaitu fenomena *leader member exchange* dimana karyawan yang memiliki hubungan khusus dengan atasan merasa lebih santai dan aman. Karyawan merasa tidak puas terhadap rekan kerja karena merasa rekan kerja yang dulu lebih kompak dibandingkan sekarang yang dirasa kurang berbaur dan hanya mau melakukan suatu pekerjaannya ketika diawasi oleh atasan. Kurangnya hubungan yang erat antara atasan dan bawahan, karena pada umumnya karyawan ini bekerja dalam tim dan sering terjadi komunikasi antara atasan dan bawahan yang kurang harmonis. Demikian juga masih ada kekurangan keadilan organisasi yang dapat dilihat dari sikap atasan yang masih pilih kasih terhadap sesama karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Fenomena selanjutnya yang terjadi adalah masalah *need for achievement* atau motivasi berprestasi, pada perusahaan dapat terlihat dari kondisi pekerjaan yang terasa membosankan bagi karyawan, karyawan kurang bersemangat dalam menjalankan pekerjaannya, serta dukungan terhadap karyawan dalam menjalankan tugas dirasakan belum maksimal. Fenomena *job satisfaction* yang sering terjadi ialah tidak sesuainya penerimaan kompensasi yang diterima dikarenakan penilaian kinerja pegawai yang masih melakukan penilaian secara keseluruhan pegawai tidak menilai secara individu pegawai dengan hasil kerjanya yang produktif, hal ini bisa menjadi faktor utama dalam peningkatan dan penerimaan kompensasi pegawai, maka dari itu inilah yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan menurun

Dengan adanya fenomena dan hasil riset yang terdapat perbedaan antara *leader member exchange* dan *need for achievement* terhadap *job satisfaction* maka diharapkan mampu membawa pelaksanaan kerja yang lebih baik atau bahkan meningkat. Penelitian ini merupakan bentuk penelitian replikasi dari penelitian (Julio et al., 2013). Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul:” Pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Need For Achievement* Terhadap *Job Satisfaction* PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Cilacap.

## **B. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka secara terperinci masalah yang akan diteliti adalah pengaruh *leader member exchange* dan *Need for Achievement* terhadap *Job Satisfaction* PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan. Maka dapat diperoleh rumusan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*?
2. Apakah *Need for Achievement* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Job Satisfaction*.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *Need for Achievement* terhadap *Job Satisfaction*

## **D. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan dengan dilaksanakannya penelitian ini, maka diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pengaruh *leader member exchange* dan *need for achievement* terhadap *job satisfaction*. Sehingga menambah wawasan baru serta dalam upaya untuk meningkatkan dan memberikan gambaran hasil uji serta kontribusi dalam pengembangan teori serta memperkuat teori penelitian yang sebelumnya.

2. Manfaat Praktis

Dapat dijadikan sebagai bahan referensi dan data pembandingan terkait dengan penelitian yang sejenis yang dilakukan, untuk meningkatkan pengetahuan yang sudah ada dan membantu memperjelas teori yang diajarkan di perkuliahan dengan fenomena yang nyata.

Sebagai referensi dalam melakukan penelitian lanjutan. Selain itu, juga dapat memberikan motivasi dan gambaran umum kepada pembaca dalam menentukan topik penelitian.