

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap perusahaan akan berupaya menjaga eksistensinya dan senantiasa berjuang agar dapat terus berkembang dan maju. Saat ini era persaingan global yang ditandai dengan kompetisi semakin ketat mengharuskan setiap perusahaan untuk mampu melakukan perbaikan komprehensif dan berkelanjutan agar mampu bersaing dan berkembang. Setiap perusahaan harus memiliki keunggulan tidak hanya dari sisi produk inovatif yang diciptakan, namun juga pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas seperti membangun kerjasama yang baik, membangun sumber daya manusia yang unggul dan meningkatkan loyalitas karyawannya. Untuk mencapai hasil yang diharapkan, perusahaan perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan, salah satunya adalah kepuasan kerja.

Kepuasan kerja berkaitan dengan keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2000). Karyawan yang merasakan puas di tempat kerja akan mempunyai sikap positif atas perlakuan dari tempat bekerja. Sebaliknya jika karyawan merasakan bahwa perlakuan yang diterima itu tidak adil maka akan mempunyai sikap yang negative atau tidak puas ditempat kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang tampak dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

di lingkungan kerjanya (Spector, 2006).

Kepuasan kerja dapat dinyatakan sebagai suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari pekerjaan terhadap kondisi dan situasi kerja termasuk masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis (Anoraga, 2001). Kepuasan kerja juga dapat bermakna sebagai sikap individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2006). Sikap tersebut bisa berupa sikap positif yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan dan dapat memberikan efek yang positif bagi perusahaan (Judge & Robbins, 2007). Sebaliknya ketidakpuasan kerja merupakan sikap negatif yang bisa merugikan perusahaan, seperti rutinitas pekerjaan yang padat, sulit berkoordinasi dengan atasan, dan kurangnya penghargaan yang diperoleh, dan sebagainya.

Menurut Judge dan Robbins (2007) ada sejumlah faktor yang menyebabkan kepuasan terhadap pekerjaan seperti jumlah gaji, kenaikan pangkat, supervisi, rekan kerja dan pekerjaan itu sendiri secara keseluruhan. Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang bisa menunjang produktivitas karyawan dalam suatu perusahaan. Jika hal tersebut terpenuhi tentunya roda perusahaan akan berjalan lancar yang bisa membuat semakin majunya perusahaan yang bersangkutan.

As'ad (2004) mengatakan karyawan yang puas dalam bekerja akan berhubungan baik dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan seperti pengaturan waktu kerja, pengaturan waktu istirahat dan juga interaksi social yang baik antara sesama karyawan maupun atasan. Roelan (2008) juga mengatakan bahwa karyawan merasakan puas dalam bekerja apabila baiknya

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

komunikasi dan hubungan antara atasan dan bawahan dalam bekerja. Jika hal tersebut tidak dirasakan oleh karyawan, maka akan menimbulkan ketidakpuasan kerja pada karyawan dalam bekerja. Berdasarkan pengumpulan data awal pada karyawan KFC Soekarno Hatta Pekanbaru diperoleh informasi bahwa sebagian karyawan kurang nyaman dengan pekerjaannya karena rutinitas pekerjaan yang padat, sulit berkoordinasi dengan atasan, dan kurangnya penghargaan yang diperoleh sehingga hal ini menggambarkan ketidakpuasan karyawan dengan pekerjaannya.

Sesuai dengan wawancara yang dilakukan pada tanggal 3 November 2017 pukul 15.36 WIB bahwa karyawan mengeluhkan tentang komunikasi yang kurang baik dengan atasan saat bekerja. Misalnya ketika penyetoran uang bagian kasir, saat setoran uang jika tidak sesuai dengan target biasanya, atasan mengira karyawan tidak benar saat bekerja atau menyimpan sebagian uangnya, dan ketika uang setoran tidak sesuai dengan jumlah pada mesin kasir maka semua kekurangan ditanggung oleh karyawan tanpa ada dispensasi apapun.

Berdasarkan data yang kembali diperoleh peneliti dengan melakukan wawancara kedua pada tanggal 10 November 2017 pukul 15.14 WIB bahwa karyawan yang bertugas membersihkan meja makan yang kotor merasa jengkel dengan atasannya, karena ketika pelanggan ramai makan ditempat makan, karyawan harus sigap dalam membersihkan meja yang kotor. Tetapi pandangan atasan ketika masih ada meja yang kotor dan pelanggan sudah duduk di tempat makan, atasan marah terhadap karyawannya yang mengira karyawan tidak sigap dalam bekerja. Padahal masing-masing karyawan sibuk dengan membersihkan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

meja yang kotor.

Pada tanggal 10 Februari 2018 pukul 19.30 WIB data yang diperoleh dilapangan pada bagian *backup*, karyawan dituntut dengan kerja cepat dan cekatan karena jika lambat maka akan berdampak pada *customer*. Misalnya *backup* bagian kasir. Ketika *customer* ramai jika lambat dalam *backup* kasir, *customer* akan komplek akibat kerjanya yang lambat. Hal ini mengakibatkan kurangnya waktu istirahat pada bagian *backup* bahkan untuk makan pun susah. Sehingga hal ini mengakibatkan pada kinerja karyawan karena seharusnya ketika istirahat malah bekerja dan perusahaan tidak ada dispensasi mengenai hal itu.

Pada hari yang bersamaan, wawancara pada bagian *kitchen* sering terjadi kesalahan komunikasi dengan atasannya seperti ketika dalam masak nasi. Sebelum memasak nasi karyawan harus menanyakan dulu berapa banyak nasi yang harus dimasak. Ketika atasan menyuruh memasak nasi sedikit, tetapi diluar dugaan ramai *customer* yang datang maka karyawan juga yang disalahkan dengan alasan tidak dapat menangani masalah. Padahal sebelumnya sudah konfirmasi pada atasann. Begitu juga pada bagian cook, kerjanya *breeding* atau memberi tepung pada ayam. Semua ayam yang dimasak harus lapor kepada atasan berapa banyak yang akan dimasak. Sama dengan hal bagian *kitchen*, ketika ayam berlebih dimasak tetapi *customer* sepi, maka akan menyebabkan kerugian pada perusahaan. Atasan akan marah pada karyawannya mengenai hal itu walaupun semua yang dilakukan karyawan sesuai dengan perintah atasan.

Oleh karena itu karyawan mengharapkan agar terjadinya komunikasi yang baik antara atasan dengan karyawannya sehingga karyawan puas dalam bekerja.



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hal ini senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurhayati (2007) bahwa di tahun 2004, 68% pegawai di Indonesia merasa puas dalam bekerja, namun hanya 23% diantaranya yang merasa puas dengan atasannya. Jika merujuk pada hasil survey tersebut, maka peranan hubungan atasan dengan bawahan tampak menjadi masalah dalam konteks kepuasan kerja.

Atasan merupakan seorang pemimpin yang telah ditunjuk oleh organisasi untuk memimpin beberapa orang bawahannya (Schultz & Schultz, 2002). Covey (2003) menyatakan bahwa pemimpin atau atasan yang efektif akan dapat memotivasi seluruh perangkat personalnya untuk memajukan organisasi dan mencapai tujuan organisasi dengan baik. Fenomena atasan dalam perusahaan telah lama menjadi isu yang diteliti oleh para ahli. Salah satu pendekatan yang digunakan untuk menggambarkan fenomena ini adalah teori mengenai hubungan atasan sebagai pemimpin dan bawahan yang diistilahkan sebagai *Leader Member Exchange* (LMX) atau disebut juga sebagai hubungan atasan bawahan (Robbins, 2007).

Leader Member Exchange berkaitan dengan sifat antara pemimpin dan bawahan, yang merupakan hubungan antara pemimpin dan bawahan yang terlibat dalam proses-proses perundingan bersama dan akhirnya mereka menentukan peran yang harus diisi oleh masing-masing pihak dan terus berhubungan antara satu dengan yang lainnya (Dansereau & Haga, 1975). Hubungan ini, lebih lanjut dikatakan oleh Klein dan Kim (1998) bahwa jenis hubungan yang berkembang antara pemimpin dan karyawan akan berpengaruh terhadap berbagai faktor-faktor penting untuk individu dan organisasi (misalnya, komitmen karyawan, komitmen

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

organisasi, kinerja karyawan, kepuasan kerja, dll). Oleh karena itu perusahaan harus sadar dan memperingatkan para pemimpin agar waspada terhadap hubungan tersebut.

Leader member exchange juga diartikan sebagai konsep yang menjelaskan upaya peningkatan kualitas hubungan antara pemimpin dengan karyawan yang akan mampu meningkatkan kerja sama antara pemimpin dan karyawan (Robbins, 2006). Namun realitasnya, hubungan antara atasan dan bawahan dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, kepuasan kerja, loyalitas dan sikap positif, namun hubungan yang buruk akan berpengaruh sebaliknya.

Sehubungan dengan hal itu, 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,

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mendapatkan perhatian dalam porsi yang lebih besar dari atasan, dan mendapatkan hak-hak khusus (Robbins, 2007).

Menurut Suryanto (2005) hubungan atasan-bawahan amat penting, karena hal itu akan menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan. Selain itu kualitas hubungan atasan bawahan yang baik meningkatkan kerjasama tim yang berdampak pada efektivitas perusahaan. Penelitian Dienesch dan Liden (1986) menemukan bahwa hubungan antara pemimpin dan anggota (*leader member exchange*) memiliki keterkaitan terhadap kepuasan kerja. Oleh karenanya penting untuk mengenali lebih jauh terhadap faktor-faktor yang mengungkap hubungan atasan- bawahan merupakan langkah penting jika ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Bryant (2009), dalam sebuah laporan penelitian yang mempublikasikan penelitian tentang efek hubungan atasan dan bawahan (*leader member exchange*) dan dukungan supervisor pada karyawan di bagian administrasi pada sebuah lembaga riset menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka dari itu peneliti tertarik untuk meneliti hubungan antara *leader member exchange* dengan kepuasan kerja.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan yang diuraikan di atas permasalahan yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah Apakah terdapat hubungan antara *Leader Member Exchange* dengan kepuasan kerja ?

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *leader member exchange* dengan kepuasan kerja.

D. Keaslian Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh Budiman (2015) yang berjudul “Pengaruh Kualitas Hubungan Antara Atasan-Bawahan Terhadap Perilaku Kerja Kontra Produktif”. Sampel penelitian adalah perawat, yang berjumlah 67 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kualitas hubungan antara atasan-bawahan terhadap perilaku terhadap perilaku kerja kontra produktif. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negative kualitas hubungan antara atasan-bawahan terhadap perilaku terhadap perilaku kerja kontra produktif dengan diperoleh angka -0.537 dengan taraf signifikansi 0.004 yang artinya bila kualitas hubungan atasan-bawahan baik maka akan mampu menurunkan perilaku kerja kontra produktif. Persaman dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu sama sama menggunakan variable kualitas hubungan atasan-bawahan sebagai variabel bebas dan teknik pengumpulan data menggunakan skala. Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah subjek pada penelitian dan lokasi penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Anggie Rumondang Berliana Sianipar dan Kristiana Haryanti (2014) yang berjudul “Hubungan Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Dengan Intensi *Turnover* Pada Karyawan Bidang Produksi CV. X”. Sampel penelitian adalah karyawan bagian produksi, yang berjumlah 53

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan ilmu pengetahuan pada umumnya dan perspektif kajian ilmu psikologi pada khususnya psikologi industri dan organisasi.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi terhadap pimpinan karyawan mengenai pola hubungan atasan-bawahan dan kepuasan kerja karyawan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.