

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Di era otonomi daerah, pemerintah telah menciptakan peluang yang besar bagi pemerintah daerah untuk meningkatkan kesejahteraan rakyatnya. Pemerintah daerah dapat mengatur beberapa aspek kehidupan di wilayahnya, antara lain aspek ekonomi, pendidikan, kesehatan, sosial dan budaya. Dari segi ekonomi, pemerintah daerah berhak mendirikan BUMD. Pada dasarnya BUMD memiliki peran penting di era otonomi daerah saat ini. Berdasarkan Undang-Undang Pemerintahan Daerah No. 23 Tahun 2014, BUMD adalah badan usaha yang seluruhnya atau sebagian besar dimiliki oleh daerah. Ada dua jenis BUMD, yaitu: 1) Perusahaan umum daerah adalah BUMD yang seluruhnya dimiliki oleh Daerah dan tidak terbagi atas saham, dan 2) Perusahaan umum daerah adalah BUMD sebagai perseroan terbatas yang modalnya seluruhnya terbagi dalam saham atau sekurang-kurangnya 51% dari saham yang dimiliki oleh suatu daerah.

PT. Dhirga Surya Sumatera Utara adalah salah satu BUMD yang berada di wilayah Sumatera Utara bergerak dibidang industri pengolahan beras yang bertujuan agar terus tersedianya persediaan beras untuk kebutuhuna ASN wilayah Sumatera Utara dan meningkatkan taraf hidup petani dengan menjaga harga dasar gabah kering panen (GKP) dengan harga dasar gabah yang stabil.

Didirikan sesuai Akte Pendirian No 1, Tanggal 02 April 2015 dihadapan Notaris Zulnafriyanti, SH. Selanjutnya pada tanggal 07 April 2015 disahkan menjadi Badan Hukum PT. Dhirga Surya Sumatera Utara sesuai dengan Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No AHU-

0015565.AH.01.01 Tahun 2015. Penulis melakukan penelitian di PT. Dhirga Surya Sumatera Utara, PT. Dhirga Surya Sumatera Utara adalah perusahaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang kepemilikannya 100% oleh Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Perusahaan ini sebelumnya bernama Perusahaan Daerah (PD) Perhotelan Sumatera Utara yang telah berubah bentuk Badan Hukum berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) Nomor 06 Tahun 2014, tentang Perubahan Bentuk Badan Hukum Perusahaan Daerah (PD) Perhotelan Provinsi Sumatera Utara menjadi Perseroan terbatas (PT) Dhirga Surya Sumatera Utara.

Sumber daya manusia yang kemudian disingkat SDM menjadi isu utama sangat penting bagi suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Itu berarti, melalui manajemen sumber daya manusia yang baik, manajemen dapat memaksimalkan peran karyawan untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya. Pembangunan sumber daya manusia pada akhirnya, menciptakan karyawan yang baik dengan cara meningkatkan kemampuan mereka untuk tampil lebih baik. Hasil pengelolaan sumber daya manusia yang baik tercermin dari peningkatan tersebut kinerja karyawan dari waktu ke waktu (Dharma 2011;80). Setiap organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk kepentingan mencapai tujuan yang ditetapkan dalam organisasi (Wijaya 2021). Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD PT. Dhirga Surya Sumatera Utara dan pra survey, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja karyawan di PT. Dhirga Surya Sumatera Utara ini terdapat fenomena dimana masih ada karyawan yang belum bekerja dengan maksimal. Sedangkan kinerja karyawan yang tinggi juga dapat menjadi indikator untuk mengukur keberhasilan pimpinan untuk melihat dan pengelolaan sumber

daya manusia yang diselenggarakan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Menurut (Permana; 2019), untuk lebih mengetahui fenomena permasalahan yang ada didalam sebuah organisasi, maka bisa dilakukan pra-survei kepada 30 orang responden. Berdasarkan hasil pra penelitian yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 karyawan, maka diperoleh informasi bahwa terdapat permasalahan mengenai kinerja karyawan yang disajikan dalam tabel 1.1 sebagai berikut:

**Tabel 1. 1 Hasil Pra Survey Kinerja Karyawan Pada PT. Dhirga Surya Sumatera Utara**

No	Pernyataan	Penilaian				Jumlah
		Ya	%	Tidak	%	
1.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti sesuai yang ditetapkan	26	86%	4	13,3%	30
2.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan target sesuai yang ditetapkan	28	93%	2	6,7%	30
3.	Saya memiliki keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	26	86%	4	13,3%	30
4.	Saya merasa pekerjaan saya sebagai atasan/bawahan sudah sangat maksimal	28	93%	2	6,7%	30
5.	Hubungan antara sesama teman kerja yang baik dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan	30	100%	0	0%	30

Sumber : Hasil penyebaran kuesioner pra survei kinerja karyawan pada PT. Dhirga Surya Sumatera Utara

Berdasarkan tabel 1.1 diatas dapat diketahui karyawan memiliki tingkat kinerja yang kurang baik di PT. Dhirga Surya Sumatera Utara. Pada pernyataan pertama yang berkaitan dengan kualitas hasil pekerjaan karyawan, terdapat 86% jawaban ya, artinya dari pra survey yang dilakukan pada karyawan menunjukkan hasil bahwa karyawan memiliki ketelitian terhadap pekerjaannya. Dan sebanyak 93% jawaban ya pada kuantitas, artinya karyawan dapat mengerjakan semua pekerjaannya seusai target dan jumlah yang diberikan. Sebanyak 86% merasa memiliki keterampilan khusus dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selanjutnya sebanyak 93% merasa sudah sangat maksimal dalam melakukan pekerjaannya. Dan sebanyak 100% jawaban ya merasa kalau hubungan yang baik antara atasan maupun bawahan akan meningkatkan kinerja. Berdasarkan hasil pra survey diatas menunjukkan bahwa kinerja karyawan di PT. Dhirga Surya Sumatera Utara kurang maksimal.

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah *leader-member exchange* (Arius Kambu 2012). *Leader-member exchange* adalah Peningkatan kualitas hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan, hubungan kerja ini dapat berada dalam tingkat yang tinggi maupun rendah. Bawahan dengan hubungan *leader-member exchange* berkualitas tinggi akan mendapatkan dukungan emosional dan kepercayaan dari pimpinan, sedangkan bawahan dalam hubungan *leader-member exchange* yang berkualitas rendah hanya mendapatkan dukungan emosional dan kepercayaan yang terbatas (Heriyadi 2021). Menyisipkan komunikasi antara karyawan dan manajer diperlukan karena akan memberikan motivasi dan moral karyawan dan akan bekerja secara professional

untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan bersama. Sementara penelitian dari (Pusparini 2018) menyatakan *leader-member exchange* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan berdasarkan hasil pra survey pada table 1.2 dapat dilihat bahwa *leader-member exchange* masih kurang maksimal sehingga peningkatan kinerja karyawan tidak pesat.

**Tabel 1. 2 Hasil Pra Survey *Leader-Member Exchange* Pada PT. Dhirga Surya Sumatera Utara**

No	Pernyataan	Penilaian				Jumlah
		Ya	%	Tidak	%	
1.	Saya selalu mempunyai inisiatif untuk saling membantu pekerjaan agar lebih efektif dan mempererat hubungan dilingkungan kantor	27	90%	3	10%	30
2.	Saya bersedia mengutamakan kepentingan perusahaan dalam berbagai situasi	27	90%	3	10%	30
3.	Saya selalu membangun suasana yang nyaman agar hubungan sesama karyawan lebih terjaga	28	93,3%	2	6,7%	30
4.	Saya merasa sikap yang baik dapat mempengaruhi hubungan antara atasan dan bawahan	30	100%	0	0%	30

Sumber : Hasil penyebaran kuesioner pra survei *leader-member exchange* pada PT. Dhirga Surya Sumatera Utara

Dari tabel 1.2 bahwa *leader-member exchange* pada karyawan PT. Dhirga Surya Sumatera Utara kurang baik dapat dilihat dari beberapa pernyataan seperti pada pernyataan yang pertama tentang kontribusi karyawan didapatkan 90% jawaban ya. Artinya karyawan kurang memiliki inisiatif untuk saling membantu

dalam menyelesaikan pekerjaan. Dan jawaban ya sebanyak 90% pada pernyataanya loyalitas yang berarti sebagian besar karyawan merasa mereka bersedia mengutamakan kepentingan perusahaan. Selanjutnya jawaban ya sebanyak 93,3% pada pernyataan afeksi, yang artinya sangat banyak karyawan yang ingin hubungan sesama karyawan atau atasan agar lebih terjaga. Dan jawaban ya sebanyak 100% pada pernyataan rasa hormat professional, yang artinya karyawan maupun atasan memiliki rasa saling menghargai satu sama lain. Berdasarkan hasil pra survey diatas menunjukkan bahwa *leader-member exchange* di PT. Dhirga Surya Sumatera Utara kurang, sehingga kinerja karyawan tidak meningkat dengan pesat.

Selain *leader-member exchange*, motivasi kerja juga menjadi faktor dalam meningkatkan kinerja karyawan, motivasi kerja menjadi faktor dalam meningkatkan kinerja karyawan (Irawati, Sudarno, Dadi Komardi 2019). Motivasi kerja adalah dorongan seseorang untuk bekerja, misalnya gaji yang tinggi, manajer yang peduli, fasilitas kerja yang cukup, lingkungan kerja yang nyaman dan rekan kerja yang menyenangkan, dan lain-lain (Hasibuan & Silvy 2019). Motivasi kerja mengacu pada perubahan atau peningkatan motivasi seorang karyawan, kinerja karyawan tersebut meningkat. Motivasi akan mendorong karyawan agar bekerja lebih baik dan mencapai tujuan organisasi. Sementara penelitian dari (Nur Adh dkk 2019) menyatakan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan berdasarkan hasil pra survey pada tabel 1.3, karyawan merasakan motivasi yang didapatkan masih tidak cukup sehingga ada karyawan yang kinerjanya tidak efektif.

**Tabel 1. 3 Hasil Pra Survey Motivasi Kerja Pada PT. Dhirga Surya Sumatera Utara**

No	Pernyataan	Penilaian				Jumlah
		Ya	%	Tidak	%	
1.	Saya selalu bersungguh-sungguh ketika melakukan pekerjaan	30	100%	0	0%	30
2.	Saya selalu memiliki rencana yang lebih baik jika sewaktu-waktu menghadapi kendala diperkerjaan	28	93,%	2	6,7%	30
3.	Saya memiliki keinginan agar perusahaan ini lebih berkembang dan maju oleh kinerja saya	30	100%	0	0%	30
4.	Saya ingin hasil yang terbaik dari pekerjaan yang saya lakukan	30	100%	0	0%	30
5.	Saya selalu tekun dalam melakukan pekerjaan saya	27	90%	3	10%	30
6.	Saya tidak pernah anggap enteng terhadap pekerjaan	30	100%	0	0%	30
7.	Saya memiliki rekan kerja yang selalu dapat saya ajak bekerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan	23	76,7%	7	23,3%	30
8.	Saya mampu mememanajemen waktu dalam mengerjakan tugas dan kewajiban saya	29	96,7%	1	3,3%	30

Sumber : Hasil penyebaran kuesioner pra survei motivasi kerja pada PT. Dhirga Surya Sumatera Utara

Dari hasil tabel pra survey motivasi kerja diatas terlihat bahwa karyawan pada PT. Dhirga Surya Sumatera Utara memiliki motivasi kerja yang kurang baik dikarenakan dari pernyataan yang tertera pada tabel pra survey. Dapat dilihat dari

pernyataan pertama mendapat jawaban ya 100%. Artinya rata-rata karyawan giat dalam melakukan pekerjaan. Kemudian pada pernyataan kedua mendapat jawaban ya 90% dimana apabila sewaktu-waktu mereka mengalami kendala pada pekerjaan maka Sebagian besar para karyawan telah memiliki rencana lain untuk menghadapi kendala tersebut. Kemudian pada pernyataan ketiga, mendapat jawaban ya 100% dari para responden yang berarti, rata-rata karyawan memiliki semangat yang tinggi untuk perkembangan perusahaan kedepannya. Selanjutnya pada pernyataan keempat, mendapat jawaban ya 100% dari responden yang berarti bahwa karyawan akan memberikan hasil yang terbaik pada setiap pekerjaan yang mereka lakukan. Kemudian pada pernyataan mengenai ketekunan dalam bekerja, mendapat jawaban ya 90% jawaban ya yang berarti karyawan masih kurang bersemangat dalam melakukan pekerjaan. Pada pernyataan keenam seluruh responden menjawab ya yang berarti seluruh karyawan selalu bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan sehingga tidak pernah menyepelkan pekerjaannya. Pada pernyataan selanjutnya sebanyak 76,7 % responden menjawab ya dan 23,3% menjawab tidak yang berarti tidak semua karyawan merasa rekan kerja dapat diajak bekerjasama dalam melakukan pekerjaan. Dan pada pernyataan terakhir terdapat 96,7% jawaban ya dari responden dan hanya 3,3% yang menjawab tidak, berarti hampir rata-rata karyawan dapat mengerjakan tugas dan kewajibannya dalam suatu waktu, manajemen waktu diperlukan dalam hal ini. Berdasarkan hasil pra survey diatas menunjukkan bahwa tidak seimbang sehingga kinerja karyawan tidak merata.

Komitmen karyawan terhadap organisasi diperlukan juga agar kinerja organisasi dapat lebih efektif (Nurfitriani 2022). Sehingga komitmen karyawan



tidak terjadi secara sepihak saja, namun keduanya antara komitmen organisasi terhadap karyawan dan komitmen karyawan terhadap organisasi berjalan beriringan untuk mencapai tujuan bersama. Komitmen organisasi adalah sikap karyawan yang tertarik dengan tujuan, nilai dan sasaran organisasi, karena menunjukkan bahwa individu tersebut memahami nilai dan tujuan organisasi serta ingin berhubungan dengan organisasi dan terus berkontribusi (Nurfitriani 2022). Komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap pegawainya, yaitu menimbulkan semangat kerja, kinerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan yang bersangkutan (Nurfitriani 2022). Sementara penelitian dari (Irawati, Sudarno, Dadi Komardi 2019) menyatakan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan berdasarkan hasil pra survey pada tabel 1.4, karyawan memiliki komitmen organisasi yang tidak maksimal sehingga berpengaruh terhadap kinerja yang tidak efektif.

**Tabel 1. 4 Hasil Pra Survey Komitmen Organisasi Pada PT. Dhirga Surya Sumatera Utara**

No	Pernyataan	Penilaian				Jumlah
		Ya	%	Tidak	%	
1.	Saya ingin kinerja saya dapat mempengaruhi kemajuan dan tercapainya tujuan perusahaan	30	100%	0	0%	30
2.	Saya ingin berada diperusahaan ini sampai pension	16	53,3%	14	46,7%	30
3.	Saya merasa peduli dan memiliki ikatan emosional dengan perusahaan	27	90%	3	10%	30

Sumber : Hasil penyebaran kuesioner pra survei komitmen organisasi pada PT. Dhirga Surya Sumatera Utara

Dari hasil tabel pra survey motivasi kerja diatas terlihat bahwa karyawan pada PT. Dhirga Surya Sumatera Utara memiliki motivasi kerja yang kurang baik dikarenakan dari pernyataan yang tertera pada pra survey. Dapat dilihat dari pernyataan pertama mendapat jawaban ya 100%. Artinya karyawan memiliki kemauan bekerja yang sangat tinggi. Dan terdapat jawaban ya 53%. Yang artinya hanya Sebagian dari karyawan yang berkomitmen ingin berada diperusahaan sampai pension. Selanjutnya jawaban ya 90% yang berarti karyawan merasa bangga dan memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan. Berdasarkan hasil pra survey diatas menunjukkan bahwa komitmen organisasi kurang maksimal karena masih ada karyawan yang tidak setuju dengan pernyataan tersebut sehingga berkurangnya kinerja karyawan PT. Dhirga Surya Sumatera Utara.

Berdasarkan fenomena-fenomena yang telah diuraikan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh *Leader-Member Exchange*, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Dhirga Surya Sumatera Utara”**.

## **1.2 Identifikasi masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, terdapat masalah-masalah yang berkaitan dengan penelitian ini. Masalah tersebut diidentifikasi sebagai berikut:

1. Terdapat Kinerja karyawan tidak maksimal pada PT. Dhirga Surya Sumatera Utara.
2. *Leader-member exchange* yang terjadi pada PT. Dhirga Surya Sumatera Utara masih kurang baik sehingga kinerja karyawan tidak meningkat dengan pesat.
3. Motivasi kerja karyawan PT. Dhirga Surya Sumatera Utara tidak seimbang

sehingga kinerja karyawan tidak merata.

4. Komitmen organisasi yang ada di perusahaan kurang maksimal sehingga berkurangnya kinerja karyawan PT. Dhirga Surya Sumatera Utara.

Berdasarkan beberapa permasalahan tersebut dapat diidentifikasi permasalahan mendasar dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh antar faktor-faktor penentu kinerja karyawan dan bagaimana keterkaitan antar faktor-faktor tersebut.

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah diatas untuk menghindari pembahasan yang terlalu luas maka penulis membatasi masalah penelitian ini di Kantor PT. Dhirga Surya Sumatera Utara yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Leader-member exchange*, Motivasi kerja dan Komitmen kerja terhadap Kinerja karyawan.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan sebelumnya maka masalah penelitian yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Leader-member exchange* berpengaruh terhadap Kinerja karyawan PT. Dhirga Surya Sumatera Utara?
2. Apakah Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Dhirga Surya Sumatera Utara?
3. Apakah Komitmen organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Dhirga Surya Sumatera Utara?
4. Apakah *Leader-member exchange*, Motivasi kerja dan Komitmen

organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Dhirga Surya Sumatera Utara?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh *Leader-member exchange* terhadap Kinerja karyawan PT. Dhirga Surya Sumatera Utara?
2. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Dhirga Surya Sumatera Utara?
3. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh Komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Dhirga Surya Sumatera Utara?
4. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh *Leader-member exchange*, Motivasi kerja dan Komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Dhirga Surya Sumatera Utara?

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak diantaranya:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan penulis tentang Pengaruh Leader – Member Exchange, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Sebagai implementasi teori

yang telah didapatkan selama menempuh studi di perguruan tinggi dan sebagai studi banding antara pengetahuan teori dengan praktek yang ada di lapangan.

## 2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah bukti empiris tentang Pengaruh Leader – Member Exchange, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dalam mengatasi masalah yang ada dan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja.

## 3. Bagi Universitas Negeri Medan

Memberikan sumbangan terhadap ilmu pengetahuan tentang *Leader Member Exchange*, Motivasi Kerja serta Komitmen Organisasi dalam Perusahaan untuk dijadikan bahan pembelajaran dan untuk kemajuan pendidikan khususnya bagi mahasiswa Universitas Negeri Medan. Dan penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi untuk mempelajari permasalahan yang berhubungan dengan kinerja karyawan dan sebagai acuan untuk peneliti lain yang ingin meneliti permasalahan yang serupa.

## 4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Sebagai suatu karya ilmiah yang dapat menambah wawasan dan pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan sebagai salah satu bahan acuan dan referensi untuk melakukan penelitian lebih lanjut.