

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. LATAR BELAKANG**

Pesatnya perkembangan teknologi dan informasi di masa sekarang menuntut setiap perusahaan agar selalu berusaha menjadi perusahaan yang unggul dalam bidangnya. Perusahaan harus memperhatikan tidak hanya faktor eksternal seperti teknologi, sosial budaya, politik dan persaingan, tetapi juga harus memperhatikan faktor internal dari perusahaan itu sendiri. Karena sejauh apa perusahaan untuk mencapai tujuannya harus melihat juga lingkungan di sekitarnya untuk mendukung pencapaian tersebut.

Keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan ini tidak lepas dari keberadaan sumber daya manusia atau *human capital* yang berperan dalam menjalankan usaha untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dalam mencapai tujuannya Moehariono (dalam Utami 2015). Sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam jalannya keberhasilan perusahaan. Melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik dalam perusahaan, perusahaan tersebut dapat bertahan dan berkembang di era globalisasi yang semakin maju.

Sumber daya manusia di dalam perusahaan terdiri dari atasan dan bawahan. Setiap karyawan atau orang yang bekerja di suatu perusahaan tentunya memiliki peran dan fungsinya masing-masing. Karyawan juga memiliki peran yang penting sebagai pelaksana kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuan, sebab tanpa karyawan perusahaan tidak bisa berjalan sesuai proses. Tujuan dari adanya

perusahaan adalah untuk pencapaian target dan ukuran keberhasilan kinerja perusahaan.

Perusahaan yang menjadi tempat penelitian adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu PT PLN (Persero) Wil. SU Area Pematang Siantar Rayon Kisaran, yang mengurus aspek kelistrikan yang ada di Indonesia. Ketenagalistrikan di Indonesia di mulai pada akhir abad ke-19, ketika berapa perusahaan Belanda mendirikan pembangkitan tenaga listrik untuk keperluan sendiri. Pengusahaan tenaga listrik untuk kepentingan umum dimulai sejak perusahaan swasta belanda N.V NIGM memperluas usahanya dibidang tenaga listrik, yang semula hanya bergerak di bidang gas. (Dokumentasi sejarah PLN 2019).

PLN yang ada di Sumatera Utara terdiri dari beberapa cabang yaitu Cabang Binjai, Cabang Pematang Siantar, Cabang Sibolga, Cabang Padang Sidempuan, dan Cabang Rantau Parapat. Saat ini PLN terdiri dari beberapa divisi, yaitu bidang perencanaan, bidang distribusi, bidang niaga dan pelayanan pelanggan, Bidang Keuangan, bidang Sumber Daya Manusia dan Umum, bidang perencanaan dan pengadaan, Biro Pelaksana Pengadaan, biro pengendali keselamatan kesehatan kerja, keamanan dan lingkungan (K3L), unit pelaksanaan pengatur distribusi. Dan juga jumlah karyawan yang bekerja di PT PLN (Persero) Wil. SU Area Pematang Siantar Rayon Kisaran saat ini yaitu sekitar 85 karyawan.

Berdasarkan hasil observasi, peneliti mendapatkan hasil bahwa karyawan sering mengumpulkan tugas atau pekerjaannya pada saat *deadline*, sehingga tugas yang telah mereka serahkan dikembalikan lagi karena terdapat kesalahan pada pekerjaan yang telah di serahkan, agar pekerjaan tersebut dapat diperbaiki.

Peneliti juga melakukan wawancara kepada salah satu karyawan yang berinisial X yang berusia 25 tahun, dan berikut data hasil wawancara:

*“mau gimana ya, dari tuntutan pekerjaan yang banyak dan sering sekali saya sampai harus kerja lembur, jadinya saya merasa kurang bersemangat jika harus kembali berkerja apalagi kalau sudah menggingat pekerjaan yang menumpuk duh saya rasanya tidak ingin bekerja saja”*

(Komunikasi Personal, 16 Juli 2020)

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa karyawan tersebut kurang memiliki motivasi dalam melakukan pekerjaannya, hal ini dapat dilihat dari beberapa aspek motivasi yang salah satunya adalah tanggung jawab (responsibility). Dimana tanggung jawab dari pekerjaan yang diberikan kepada karyawan membuat karyawan merasa terbebani dengan tuntutan pekerjaan yang banyak sehingga karyawan kurang memiliki motivasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kemudian wawancara lainnya yang dilakukan pada karyawan Y berusia 29 sebagai berikut :

*“itulah terkadang ya.. saya sudah berusaha semaksimal mungkin melakukan pekerjaan tapi terkadang atasan saya menanggapinya biasa aja padahal saya sudah melakukann nya dengan susah payah”*

(Komunikasi Personal, 16 Juli 2020)

Dari hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa karyawan merasa bahwa hasil pekerjaannya kurang dihargai oleh atasan. Dalam hal ini karyawan membutuhkan adanya pengakuan (*recognition*) dimana pengakuan merupakan suatu bentuk apresiasi atas pekerjaannya, sehingga dengan demikian membuat karyawan termotivasi dalam bekerja. Dalam hal ini pengakuan (*recognition*) merupakan salah satu aspek dari motivasi kerja. Dimana motivasi dapat membuat karyawan melakukan pekerjaan dengan maksimal. Seperti menurut Munandar (2001) mengatakan bahwa motivasi adalah proses dimana suatu kebutuhan mendorong tenaga kerja untuk melakukan serangkaian kegiatan mengarah pada tercapainya tujuan tertentu.

Menurut Robbins (2008) motivasi juga merupakan hasil interaksi antar individual dengan situasi, setiap individu memiliki dorongan motivasional dasar yang berbeda-beda. Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Individu-individu yang termotivasi bertahan melakukan suatu tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuan mereka. Pengertian motivasi menurut George and Jones (dalam Oktavianda dan iqbal, 2018), motivasi adalah suatu kekuatan psikologis di dalam diri seseorang yang menentukan arah perilaku seseorang di dalam organisasi yang menyebabkan pergerakan, arahan, usaha, dan kegigihan dalam menghadapi rintangan untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan menurut Moorhead (dalam Oktavianda dan Iqbal, 2018), motivasi adalah serangkaian kekuatan yang menyebabkan orang untuk terlibat dalam suatu perilaku-perilaku dengan cara tertentu. Dari pendapat beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi

merupakan dorongan dari dalam diri seseorang maupun lingkungan sekitarnya dalam melakukan pekerjaan untuk mewujudkan tujuan suatu perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Orocomna, Tumbel, dan Asaloei (2018) di PT TASPEN (persero) atau Tabungan Asuransi Pensiun mengatakan bahwa faktor motivasi kerja sangatlah menentukan keberhasilan, yang merupakan kekuatan potensial yang ada pada diri seseorang, yang dapat dikembangkan sendiri ataupun dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang diberikan perusahaan pada karyawan itu sendiri. Mereka akan merasa lebih dihargai lagi apabila menerima berbagai fasilitas dan simbol-simbol status lainnya. Selain itu kebutuhan mental yang harus dipenuhi oleh perusahaan, seperti memberi semangat terhadap karyawan, sehingga mereka akan termotivasi melalui perkataan-perkataan yang disampaikan, dengan demikian kinerja karyawan akan ditingkatkan.

Menurut Munandar (2001) terdapat aspek-aspek dari motivasi, yaitu (1) Faktor yang berkaitan dengan isi dari pekerjaan yang merupakan faktor intinsik dari pekerjaan yaitu: Tanggung jawab, Kemajuan, Pekerjaan itu sendiri, Capaian (*achievement*), Pengakuan (*recognition*), (2) Faktor yang berkaitan dengan konteks dari pekerjaan yang merupakan faktor ekstrinsik dari pekerjaan yaitu: Administrasi dan kebijakan perusahaan, Penyeliaan, Gaji, Hubungan antar pribadi, dan Kondisi kerja,

Menurut Sutrisno (2010), motivasi kerja juga dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari karyawan. Salah satu faktor ekstern adalah supervisi atau leadership yang juga sangat mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja. Hal ini senada dengan pendapat dari Slamet (2002), kepemimpinan merupakan suatu kemampuan, proses, atau fungsi, pada umumnya untuk mempengaruhi orang-orang agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Pada pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dengan yang namanya sikap dari seorang pemimpin (*leader*) dalam memanager karyawan. Peran pemimpin harus menjadi panutan dan mampu untuk mempengaruhi bawahannya ke arah pencapaian tujuan perusahaan. Pemimpin dalam perusahaan juga memiliki pengaruh yang besar terhadap keberhasilan atau kesuksesan perusahaan, dan dalam hal ini kepemimpinan adalah LMX (*leader member exchange*).

Menurut Liden & Maslyn (1998) mendefinisikan *leader member exchange (LMX)* sebagai dinamika hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan, bersifat multidimensional yang mencakup dimensi afeksi, loyalitas, kontribusi, dan penghormatan profesional. Pengertian *Leader Member Exchange* (selanjutnya akan disebut LMX) sebagaimana pendapat Robbins (2008) bahwa di awal sejarah interaksi antara seorang pemimpin dan seorang anggota tertentu, pemimpin secara implisit mengategorikan pengikut tersebut sebagai “*in group*” atau “*out group*” dan bahwa hubungan semacam itu relatif stabil untuk waktu yang lama. Pada *in-group*, bawahan lebih dipercaya dan mendapatkan perhatian dalam porsi yang lebih besar dari atasan dan mendapatkan hak-hak khusus. Bawahan dalam

kelompok *out-group* hanya mendapatkan sedikit waktu yang diberikan oleh pemimpin, sedikit control yang diberikan oleh pemimpin dan hubungan pemimpin dengan *out-group* berdasarkan hubungan wewenang yang formal.

Senada dengan Robbins, Morrow (dalam Oktavianda dan Iqbal, 2018) mengatakan bahwa "*leader member exchange*" merupakan peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya.

Para pemimpin menjalankan *leader member exchange* dengan cara memberikan semacam penghargaan kepada karyawan-karyawan yang ingin mereka ajak membangun hubungan yang lebih dekat dan memberikan hukuman kepada orang-orang yang tidak mereka inginkan dalam hubungan yang lebih baik, agar hubungan dalam *leader member exchange* tersebut tetap utuh pemimpin dan bawahan harus terlibat dalam hubungan tersebut Robbin (2008).

Gary Yukl (dalam Oktavianda dan Iqbal, 2018) menambahkan bahwa pemimpin mengembangkan hubungan antar pribadi dari waktu ke waktu dengan tiap-tiap bawahannya saat kedua pihak saling mempengaruhi dan menegosiasikan peran bawahan dalam organisasi. Teori ini biasanya fokus pada perilaku kepemimpinan sebagai sumber pengaruh, dan pada perubahan sikap, motivasi, perilaku bawahan sebagai proses mempengaruhi. Berdasarkan pernyataan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *Leader Member Exchange (LMX)* merupakan suatu hubungan atasan dan bawahan yang terjalin di dalam perusahaan atau organisasi.

Karyawan yang memiliki kualitas hubungan atasan bawahan yang baik akan memiliki keuntungan seperti peningkatan komunikasi, akses dan dukungan secara keseluruhan dari karyawan Liden dkk (dalam Adiningtyas, 2012). Hasil penelitian sebelumnya memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ilies, Nahrgang, & Morgeson; Chen, Lam & Zhong (dalam Adiningtyas, 2012) menyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas dan peningkatan motivasi karyawan. Sementara itu, penelitian-penelitian mengenai *leader member exchange* yang dilakukan di negara-negara Amerika dan Eropa menunjukkan bahwa kualitas LMX yang baik dapat mempengaruhi motivasi.

Penelitian Ilies, Nahrgang, & Morgeson; Chen, Lam & Zhong (dalam Adiningtyas, 2012) dilakukan di beberapa jenis industri ( seperti hotel, bank, pusat grosir, rumah sakit, manufaktur, teknik pelayanan dan konsultan hukum) dengan berbagai level jabatan menunjukkan bahwa kualitas LMX berkorelasi dengan produktivitas karyawan dengan sejumlah cara seperti, karyawan yang memiliki kualitas LMX yang tinggi melaporkan bahwa tugas-tugasnya lebih menantang dan termotivasi untuk mengerjakan tantangan tersebut daripada karyawan dengan kualitas LMX rendah. Dimana manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya sesuatu yang dilakukan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya



dimana karyawan akan bekerja keras dan hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi untuk menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan.

Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Kamery, Kim dan Parfyonova (dalam Adiningtyas, 2012) menunjukkan bahwa motivasi memiliki korelasi positif dengan performa kerja karyawan dimana motivasi adalah dorongan yang ada dalam diri seseorang yang menyebabkannya melakukan suatu perilaku tertentu untuk mencapai satu tujuan.

Sehingga berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik untuk melihat pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Motivasi Kerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalahnya adalah apakah ada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Motivasi Kerja karyawan di PT PLN (Persero) Wil. SU Area Pematang Siantar Rayon Kisaran?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Motivasi Kerja karyawan di PT PLN (Persero) Wil. SU Area Pematang Siantar Rayon Kisaran.

## **D. Manfaat penelitian**

## **1. Manfaat teoritis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan kepada perkembangan ilmu psikologi industri.

## **2. Manfaat praktis**

### **1. Bagi Perusahaan**

Dengan adanya penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan pertimbangan dalam program pengembangan untuk perusahaan agar pemimpin dapat memperhatikan karyawan khususnya mengenai motivasi karyawan, supaya baik karyawan dan perusahaan dapat bertumbuh dengan baik.

### **2. Bagi Karyawan**

Bagi karyawan hasil penelitian ini diharapkan dapat menumbuhkan kesadaran diri mengenai pentingnya memiliki motivasi dalam bekerja agar mampu memberikan kontribusi yang baik terhadap atasan ataupun perusahaan.

## **BAB II**

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **II. A. Motivasi Kerja**

#### **II. A.1 Pengertian Motivasi**

Menurut Munandar (2001) motivasi adalah proses dimana suatu kebutuhan mendorong tenaga kerja untuk melakukan serangkaian kegiatan mengarah pada tercapainya tujuan tertentu. Sejalan dengan Munandar, Mathis (dalam Gardjito, dkk 2014) mengatakan bahwa motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Jadi motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh sebuah tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan. Kata kata kebutuhan, keinginan, hasrat, dan dorongan, semuanya serupa dengan motif yang merupakan asal dari kata motivasi.

Senada dengan tokoh-tokoh diatas, Sutrisno (2010) juga mengatakan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktifitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Menurut Hasibuan (dalam Sutrisno, 2010) mengemukakan bahwa motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai. Jadi dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu penggerak, mengarahkan, dan menyalurkan perilaku untuk pencapaian tujuan terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan

karyawan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya dan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.

Sejalan dengan Sutrisno, Abraham Maslow mengemukakan bahwa motivasi terbentuk karena manusia memiliki kategori kebutuhan pokok. Teori yang dikemukakan Maslow tersebut terkenal dengan sebutan Teori Hirarki Kebutuhan. Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis, adalah kebutuhan manusia yang bersifat fisik. Seperti: makanan, minuman, perlindungan (pakaian dan perumahan), dan kebutuhan fisik lain.
2. Kebutuhan rasa aman, merupakan kebutuhan manusia yang muncul setelah kebutuhan fisik terpenuhi. Antara lain: keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik, keindependenan dari segala ancaman dan emosional.
3. Kebutuhan sosial, ialah kebutuhan manusia yang muncul karena adanya interaksi sosial antara manusia yang satu dengan manusia yang lainnya, dan antara manusia dengan kelompok. Mencakup: rasa kasih sayang, rasa memiliki, rasa menerima, dan persahabatan.
4. Kebutuhan ego atau penghargaan, yaitu kebutuhan manusia yang lebih bersifat kepentingan pribadi atau ego. Mencakup faktor penghargaan internal seperti: harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghargaan eksternal seperti: misalnya status, pengakuan, dan perhatian.

5. Kebutuhan perwujudan atau aktualisasi diri, adalah kebutuhan seseorang untuk menjadi manusia sesuai kecapakannya. Antara lain: pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Menurut George and Jones (2005) bahwa unsur motivasi kerja terbagi menjadi tiga bagian yaitu arah perilaku, tingkat usaha dan tingkat kegigihan. Dalam bekerja arah perilaku (*direction of behavior*) mengacu pada perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja dari banyak pilihan perilaku yang dapat mereka jalankan, baik tepat maupun tidak. Tingkat usaha berbicara mengenai seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang dipilih. Dalam bekerja, seorang karyawan tidak cukup jika hanya memilih arah perilaku yang fungsional bagi pencapaian tujuan perusahaan. Namun juga harus memiliki usaha untuk bekerja keras dalam menjalankan perilaku yang dipilih. Dan untuk tingkat kegigihan mengacu pada motivasi kerja karyawan ketika dihadapkan pada suatu masalah, rintangan atau halangan dalam bekerja, seberapa keras seorang karyawan tersebut terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang dipilih. Selain itu menurut Kanfer (dalam Adiningtyas, 2012) motivasi kerja adalah suatu proses psikologis yang menentukan atau mendorong ke arah tertentu, intensitas dan ketekunan yang ada dalam suatu tingkah laku dalam suatu alur yang berkelanjutan berdasarkan pengalaman yang mencirikan individu dalam hubungannya dengan pekerjaan.

Robbins (2007) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses yang menguatkan, mengarahkan dan mempertahankan usaha individu dalam mencapai tujuan organisasi. Di dalam motivasi kerja terdapat tiga elemen penting yaitu

*intensity*, *direction* dan *persistence*. *Intensity* menjelaskan mengenai seberapa keras seseorang berusaha untuk mencoba; *direction* menjelaskan mengenai sejauh mana usaha yang dilakukan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi; sementara *persistence* menjelaskan mengenai berapa lama seseorang mempertahankan usahanya dalam mencapai tujuan organisasi

Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, menurut Munandar (2001) bahwa motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapainya tujuan tertentu. Tanpa adanya motivasi diri para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya, apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para karyawan, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Karyawan pun akan merasa dihargai/diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya ini betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini akan dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan.

Dari defenisi diatas peneliti menyimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan atau keinginan yang ada pada diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan dengan tujuan tertentu.

## **II. A. 2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut Sutrisno (2010), motivasi kerja sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari karyawan.

### a. Faktor intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

1. Keinginan untuk dapat hidup
2. Keinginan untuk dapat memiliki
3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
5. Keinginan untuk berkuasa

### b. Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi seseorang antara lain:

1. Kondisi lingkungan kerja
2. Kompensasi yang memadai
3. Supervisi yang baik
4. Adanya jaminan pekerjaan
5. Status dan tanggung jawab

## 6. Peraturan yang flexibel

Selain itu terdapat juga faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi motivasi yaitu menurut Steers & Porter (1991) mengemukakan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang yaitu: karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan juga karakteristik lingkungan kerja.

### 1. Karakteristik Individu

Karakteristik individu yang dapat mempengaruhi motivasi kerja adalah minat, sikap dan juga kebutuhan individu yang bersangkutan:

- Minat mengacu pada sesuatu yang menjadi daya tarik bagi seseorang
- Sikap, sikap seseorang terhadap pekerjaannya terbagi menjadi 3 bagian yaitu sikap terhadap dirinya sendiri mengenai bagaimana ia mengerjakan suatu pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan itu sendiri dan sikap terhadap aspek- aspek yang ada dalam situasi pekerjaan.
- Kebutuhan mengacu pada sesuatu yang melatar belakangi usaha individu untuk mencapai apa yang ia harapkan meliputi kebutuhan akan sosial, keamanan dan pencapaian.

### 2. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan juga dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Karakteristik pekerjaan antara lain: variasi kegiatan dalam melakukan pekerjaan, tingkat kepentingan dari tugas yang dilakukan, dan umpan balik yang diterima setelah melakukan pekerjaan tersebut. Sangat penting untuk mendesain pekerjaan dengan memperhatikan aspek-aspek karakteristik pekerjaan agar dapat memotivasi karyawan untuk menampilkan performa yang lebih baik.



### 3. Karakteristik Lingkungan Kerja

Karakteristik lingkungan kerja mengacu pada apa yang dialami oleh individu di dalam pekerjaan. Karakteristik lingkungan kerja ini terbagi atas dua yaitu; karakteristik organisasi secara keseluruhan dan lingkungan kerja secara langsung (*work group*).

- Karakteristik lingkungan kerja langsung (*work group*) meliputi kualitas interaksi dengan rekan kerja dan juga atasannya. Hubungan dengan rekan kerja dapat mempengaruhi usaha seseorang dalam pekerjaannya. Sementara hubungan dengan atasannya dapat memotivasi karyawan tergantung pendekatan dan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan, sebab lain adalah karena atasan memiliki kontrol atas pemberian *reward* seperti apresiasi, bonus atau kenaikan gaji.
- Karakteristik organisasi secara keseluruhan meliputi faktor-faktor yang merupakan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan seperti: sistem gaji, sistem status ketenaga kerjaan dan juga budaya organisasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat dilihat bahwa karakteristik lingkungan kerja adalah salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan, dimana dalam lingkungan kerja ini terdapat interaksi antara karyawan dengan rekan kerja maupun dengan atasannya.

### II. A. 3 Aspek Motivasi Kerja

Menurut Munandar (2001) aspek motivasi dikembangkan melalui teori dua faktor yang juga dinamakan teori *hygiene*-motivasi dikembangkan oleh Herzberg yaitu:

- a. Faktor yang berkaitan *hygiene* dari pekerjaan yang merupakan faktor intinsik dari pekerjaan yaitu:
  - 1) Tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan diberikan kepada seorang tenaga kerja.
  - 2) Kemajuan (*advancement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya.
  - 3) Pekerjaan itu sendiri, besar kecilnya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.
  - 4) Capaian (*achievement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi.
  - 5) Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas unjuk kerjanya.
- b. Faktor yang berkaitan dengan konteks dari pekerjaan yang merupakan faktor ekstrinsik dari pekerjaan yaitu:
  - 1) Administrasi dan kebijakan perusahaan, derajat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
  - 2) Penyeliaan, derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan dan diterima oleh tenaga kerja.
  - 3) Gaji, derajat kewajaran dari gaji yang diterimna sebagai imbalan untuk kerjanya.
  - 4) Hubungan antar pribadi, derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan tenaga kerja lainnya.

- 5) Kondisi kerja, derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaannya.

## **II. B. LEADER MEMBER EXCHANGE**

### **II.B.1 Pengertian *leader member exchange***

Menurut Liden & Maslyn (1998) mendefinisikan *leader member exchange (LMX)* sebagai dinamika hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan, bersifat multidimensional yang mencakup dimensi afeksi, loyalitas, kontribusi, dan penghormatan professional. Selanjutnya pengertian *leader member exchange* sebagaimana pendapat Robbins bahwa di awal sejarah interaksi antara seorang pemimpin dan seorang anggota tertentu, pemimpin secara implisit mengkategorikan pengikut tersebut sebagai “*in group*” atau “*out group*” dan bahwa hubungan semacam itu relatif stabil untuk waktu yang lama. Pada *in-group*, bawahan lebih dipercaya dan mendapatkan perhatian dalam porsi yang lebih besar dari atasan dan mendapatkan hak-hak khusus. Bawahan dalam kelompok *out-group* hanya mendapatkan sedikit waktu yang diberikan oleh pemimpin, sedikit control yang diberikan oleh pemimpin dan hubungan pemimpin dengan *out-group* berdasarkan hubungan wewenang yang formal menurut Robbins (2008).

Sejalan dengan Robbins, Morrow (dalam dalam Oktavianda & Iqbal, 2018) juga mengatakan bahwa “*leader member exchange*” merupakan peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Para pemimpin menjalankan LMX dengan cara memberikan semacam penghargaan kepada karyawan-karyawan yang ingin mereka ajak membangun hubungan yang lebih dekat dan memberikan hukuman kepada orang-orang yang tidak mereka inginkan dalam hubungan yang lebih baik, agar hubungan dalam LMX tersebut tetap utuh pemimpin dan bawahan harus terlibat dalam hubungan tersebut. Menurut Graen dan Uhl-Bien (dalam Hutama dan Goenawan berpendapat bahwa LMX

didasarkan pada hubungan timbal balik antara karyawan dan pimpinan. *Leader Member Exchange* tidak hanya sebatas hubungan rekan kerja saja, teori ini juga menunjang baik pimpinan maupun karyawan untuk saling memberi *feedback* satu sama lainnya.

Pengertian *leader member exchange* menurut Organ (dalam Nusantara, 2015) bahwa perilaku karyawan terhadap perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Perlakuan yang baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan suka rela pada diri karyawan untuk bisa berkorban bagi perusahaan. Selain itu, melalui perlakuan khusus yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan dimana karyawan bekerja.”

*Leader Member Exchange* menurut Scandura *et.al* (dalam Wu, 2009) adalah suatu sistem yang terdiri dari hubungan antara komponen yang melibatkan kedua anggota *dyad*, pola perilaku yang saling ketergantungan, dan berbagi sarana untuk mencapai suatu hasil yang sama. Yukl (dalam Yukl, 2009) menambahkan bahwa implikasi dari LMX adalah tercapainya efektifitas dan kemajuan organisasi.

Graen and Scandura (dalam Truckenbort 2000) menyatakan bahwa dalam LMX atasan memperlakukan bawahan secara berbeda tergantung level dan kontingennya apakah mereka merupakan bagian dari *in-group* (dengan kualitas LMX tinggi) atau *out-group* (dengan kualitas LMX rendah). Dasar dari ide tersebut adalah bahwa saat ini atasan tidak lagi membentuk suatu hubungan yang seragam dengan semua bawahannya melainkan mengembangkan hubungan yang berbeda dengan tiap-tiap bawahan sebagai dua pihak yang terlibat dalam suatu pembentukan peran yang sama

Graen & Uhl-Bien, (dalam Wu 2009). Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan definisi *leader-member exchange* (LMX) yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitas hubungan timbal balik yang terjadi antara atasan

dan bawahan dengan tujuan yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi, dimana atasan memiliki kualitas hubungan yang berbeda dengan masing-masing bawahannya.

Peran pemimpin harus menjadi panutan dan mampu untuk mempengaruhi bawahannya ke arah pencapaian tujuan perusahaan. Pemimpin dalam perusahaan memiliki pengaruh yang besar terhadap keberhasilan atau kesuksesan perusahaan. Karyawan juga memiliki peran yang penting sebagai pelaksana kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuan, sebab tanpa karyawan perusahaan tidak bisa berjalan sesuai proses. Tujuan dari adanya perusahaan adalah untuk pencapaian target dan ukuran keberhasilan kinerja perusahaan. Di dalam perusahaan atasan dan bawahannya harus berhubungan dengan baik untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada, selain itu agar target perusahaan tercapai dengan efektif serta menciptakan keunggulan bersaing.

Gary Yukl (2015) berpendapat bahwa pemimpin mengembangkan hubungan antar pribadi dari waktu ke waktu dengan tiap-tiap bawahannya saat kedua pihak saling mempengaruhi dan menegosiasikan peran bawahan dalam organisasi. Menurut Robbins (2008), bahwa dalam sebuah organisasi pemimpin mengembangkan tipe hubungan yang berbeda dengan bawahannya. Karena pemimpin tidak memiliki seorang bawahan saja tetapi memiliki banyak bawahan. Dasar untuk membuat hubungan atasan dan bawahan adalah pengendalian pemimpin atas hasil yang diinginkan bawahannya (Gary Yukl, 2015). Hasil ini meliputi beberapa pemberian tugas yang menarik dan menyenangkan, pendelegasian tanggung jawab dan otoritas yang lebih besar, partisipasi untuk pembuatan keputusan pemimpin, penghargaan, dukungan serta kemudahan karir bawahan. Tidak mudah untuk seorang pemimpin menjalankan hubungan dengan bawahannya.

Berdasarkan pengertian diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa *Leader Member Exchange* adalah suatu hubungan atau interaksi antara atasan dan bawahan yang terjalin dalam sebuah perusahaan atau organisasi.

### **II.B.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Leader Member Exchange***

Menurut Amirullah (dalam Nusantara, 2015), faktor penyebab *leader member exchange* dapat dibagi menjadi 4, yaitu :

1) Karakteristik karyawan.

Karakteristik karyawan yang keras dan susah diatur tentunya hanya akan memperburuk hubungan atasan dengan karyawan.

2) Karakteristik dari atasan. Atasan menjadi penentu bagaimana karyawan bersikap.

3) Interaksi antara atasan dengan bawahan. Apabila sering terjadi interaksi antara atasan dengan bawahan maka komunikasi antar keduanya juga akan baik.

4) Variabel kontekstual. Variabel kontekstual seperti hal yang tidak disengaja, sering menimbulkan kesalahpahaman.

Selain itu terdapat juga faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas LMX adalah sebagai berikut:

1. Hubungan yang baik dengan atasan

Menurut Bauer & Graen; Dienesch & Linden (dalam Campbell, 2003) penting bagi bawahan untuk menjadi seorang yang strategik dan juga efektif dalam memulai awal hubungan antara atasan dan bawahan

## 2. Impresi Manajemen

Impresi terhadap manajemen mempengaruhi kualitas LMX, Wayne & Feris, 1990 serta Wayne & Graen, 1993 (dalam Campbell, 2003) menyatakan bahwa manajemen memiliki impresi bahwa perilaku karyawan sangat berpengaruh terhadap LMX khususnya pada atasan langsung mereka, seperti contohnya altruisme karyawan. Karyawan yang memiliki kecenderungan suka menolong orang lain dalam hal ini atasannya) akan memiliki kualitas LMX yang lebih baik.

## 3. Karakteristik atasan

Kualitas LMX sangat dipengaruhi oleh kemampuan atasan (Riggio, 2008). Adanya dukungan dari atasan seperti perhatian, apresiasi, komunikasi, simpati ataupun dorongan yang diberikan oleh atasan saat bawahannya mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugas dapat mempengaruhi kualitas LMX Graen & Cashman (dalam Adiningtyas, 2012). Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Keller & Danseray (dalam Mahsud; Yukl & Prussia, 2010) bahwa karakteristik dan perilaku atasan dapat mempengaruhi bagaimana hubungan atasan-bawahan tersebut dikembangkan. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Keller & Danseray (dalam Mahsud; Yukl & Prussia, 2010) bahwa karakteristik dan perilaku atasan dapat mempengaruhi bagaimana hubungan atasan-bawahan tersebut dikembangkan.

Salah satu contoh karakteristik atasan yang dapat mempengaruhi kualitas hubungan atasan dan bawahan adalah *emphaty* yang dimiliki oleh atasan. Atasan yang memiliki keterampilan interpersonal dan empati yang tinggi akan lebih bisa mengenali kapan relasi yang berbeda diterapkan pada situasi yang relevan. Lebih lanjut juga dijelaskan oleh O'donnel (2009) bahwa

perilaku pemimpin juga turut mempengaruhi *leader-member exchange* tipe perilaku pemimpin akan berdampak pada tinggi rendahnya kualitas *leader member exchange*

#### 4. Karakteristik bawahan

Bawahan yang dianggap kompeten dalam melakukan tugas-tugas akan memiliki kualitas LMX yang lebih tinggi Diesnesch & Liden (dalam Campbell, 2003). Karakteristik bawahan disini termasuk kepribadian yang dimiliki oleh bawahan. Beberapa penelitian mengemukakan bahwa kepribadian yang dimiliki oleh bawahan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas *leader-member exchange* (LMX). Teori pertukaran sosial menyatakan bahwa aspek-aspek dalam kepribadian bawahan akan mempengaruhi interaksi antara atasan dan bawahan Bono & Judge (dalam Harris 2007). Lebih lanjut dijelaskan bahwa kualitas *leader-member exchange* yang baik akan menunjukkan level inisiatif yang tinggi pada bawahan, bawahan yang lebih kompeten dan percaya diri serta memiliki motivasi yang tinggi yang akan berdampak pada performa kerjanya yang semakin baik Liden *et.al* ; Liden, Wayne, & Stilwell (dalam Harris 2007).

#### 5. Faktor kontekstual

Kualitas hubungan atasan-bawahan juga dipengaruhi oleh faktor yang bersifat kontekstual. Kualitas LMX yang baik akan lebih sulit untuk diwujudkan ketika ada terlalu banyak anggota dalam satu tim kerja, ketika anggota tim kerja hanya merupakan anggota yang ditugaskan untuk sementara waktu dalam tim tersebut, ketika anggota tim tersebar luas di segala area wilayah dan jarang sekali berinteraksi dengan atasannya, ataupun ketika atasan hanya memiliki sedikit wewenang/kuasa untuk menyediakan *reward* dan *benefit* yang diinginkan oleh bawahannya Liden *et.al* (dalam Mahsud;Yukl & Prussia, 2010).

#### 6. Faktor situasional



Aspek situasional seperti budaya organisasi , praktek sumber daya manusia dan tipe dari tim atau unit kerja juga dapat mempengaruhi kualitas *leader-member exchange* Henderson *et.al* ( dalam Mahsud;Yukl & Prussia, 2010).

#### 7. Faktor Interaksional

Variabel interaksional seperti demografi dan similaritas juga merupakan prediktor dari LMX. Kualitas LMX akan cenderung lebih tinggi ketika atasan dan bawahan memiliki banyak kesamaan seperti kesamaan gender, ras, dan nilai-nilai pribadi. Faktor demografi seperti kesamaan area tempat asal juga mempengaruhi kualitas LMX Cortez (dalam Adiningtyas,2012).

### **II. B. 2. Aspek *Leader Member Exchange***

Liden dan Maslyn ( dalam Haryanti 2008) mengemukakan empat aspek dari *leader member exchange* (LMX) yaitu:

#### 1. *Affect* (afek)

Ditunjukkan dengan adanya afeksi timbal balik, ketertarikan secara pribadi yang tercermin dalam persahabatan. *Affect* mengacu pada keakraban antara satu individu dengan individu lainnya. Keakraban ini sendiri tidak memandang status sosial. Interaksi dapat terbentuk oleh hubungan karyawan dengan pimpinan, pimpinan dengan pimpinan maupun karyawan dengan karyawan.

Liden dan Maslyn (1998) menambahkan bahwa aspek afeksi dapat menjadi unsur paling dominan maupun tidaknya dapat bergantung kepada jenis hubungan yang ada di tempat kerja. Waktu yang diperlukan oleh pemimpin dengan bawahan untuk menjalin hubungan cenderung berbeda dari satu dengan yang lainnya, ada yang bisa menjalin hubungan baik dalam waktu yang singkat, namun ada juga yang tidak. Hubungan saling menyukai antara pimpinan dan karyawan sendiri sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan *leader member exchange*.

### 2. *Loyalty* (loyalitas)

Ditunjukkan dengan adanya kepercayaan dan dukungan antara bawahan dengan pemimpinnya. *Loyalty* adalah kesetiaan dan dukungan yang diberikan pada individu lain, baik itu karyawan maupun pemimpin. Liden dan Maslyn (1998) menyatakan bahwa loyalitas adalah bagaimana pemimpin maupun karyawan saling mendukung aksi dan karakter satu sama lainnya dalam segala situasi. Pemimpin akan lebih menyukai untuk memberikan tugas kepada karyawan loyal sebagaimana dikutip dari pernyataan Liden, Graen, Scandura (dalam Liden dan Maslyn 1998). Loyalitas karyawan maupun pemimpin di sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan LMX yang nantinya berdampak terhadap kinerja perusahaan.

### 3. *Contribution* (kontribusi)

Ditunjukkan dengan adanya kesediaan dalam memberikan kontribusi melebihi standart kerjanya. Kontribusi mengacu pada persepsi bahwa tindakan orang lain juga berhubungan tiap individu di perusahaan. Liden dan Maslyn (1998) menyatakan bahwa dimensi kontribusi adalah persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara pemimpin dan karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Level kontribusi dari seseorang dapat dilihat dari seberapa banyak pekerjaan dan informasi yang didapat. Adanya kualitas kontribusi yang tinggi menyebabkan karyawan rela berkorban demi pemimpin, rekan kerja dan perusahaan. Semakin

tingginya level kontribusi karyawan maka kualitas hubungan *leader member exchange* juga semakin baik.

#### 4. *Professional respect* (rasa hormat)

*Professional respect* mengacu pada rasa hormat atau kagum pada pekerjaan yang dilakukan orang lain. Rasa kagum dapat didasarkan berbagai hal seperti keinginan untuk bisa menjadi orang tersebut atau karena pencapaian yang dicapai oleh orang yang dikagumi. Rasa kagum seseorang karyawan dapat disebabkan karena reputasi yang dimiliki oleh pemimpinnya. Liden dan Maslyn (1998) menyatakan bahwa reputasi dapat terbentuk melalui data sejarah mengenai seorang pribadi seperti pengalaman pribadi, komentar yang didapat melalui perseorangan maupun dari luar organisasi dan penghargaan yang diberikan kepadanya. Karyawan yang menaruh rasa hormat yang tinggi terhadap performa maupun interaksi dari pemimpin diharapkan dapat menerapkan nilai-nilai baik tersebut dalam kesehariannya bekerja. Seorang karyawan yang mampu menerapkan sesuai dengan yang dilakukan oleh pemimpin dapat mewujudkan transisi yang baik di dalam organisasi

### **II.C. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Motivasi Kerja**

Dalam suatu perusahaan atau organisasi, manusia merupakan asset yang berharga, yang mana dapat membawa dampak yang signifikan dalam mencapai tujuan organisasi. Adanya kaitan antara manusia dan pencapaian tujuan ini, suatu organisasi perlu untuk memikirkan aspek pengelolaan manusia yang baik dan pemimpin ikut berperan dalam pengelolaan manusia tersebut. Peran pemimpin dalam sebuah perusahaan tidak hanya dalam hal memerintah karyawannya saja tetapi diperlukan juga hubungan yang baik antara atasan dan bawahan untuk mengoptimalkan sumber daya manusia pada sebuah perusahaan. Salah satu konsep

kepemimpinan dalam hal hubungan antara atasan dan bawahan biasa disebut dengan *leader member exchange* (LMX).

*Leader Member Exchange* merupakan salah satu sifat kepemimpinan yang berhubungan dengan tingkat kedekatan atau interaksi antara atasan dan bawahannya. Karyawan yang memiliki kualitas hubungan yang tinggi akan memiliki peringkat kerja yang lebih tinggi, niatan karyawan untuk berhenti bekerja yang rendah, kepuasan yang lebih besar terhadap atasan dan kepuasan keseluruhan yang lebih besar dibanding bawahan dengan hubungan yang rendah (Hanzaee & Mirvaisi, 2013).

Senada dengan Hanzae, Riggio (2009) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan dan bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi, hal ini tentunya akan meningkatkan rasa percaya diri dan hormat bawahan pada atasan sehingga mereka tergerak untuk melakukan pekerjaan yang lebih dari apa yang diharapkan oleh atasan mereka. Hubungan antar atasan dan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan orang lain. Tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik dengan yang lain, dan tidak memperkirakan bahwa pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja.

Hubungan antara pimpinan dan bawahan memiliki kualitas yang berbeda. Kualitas ini akan membentuk *in group* dan *out group*. Bawahan yang menjadi anggota *in group* akan diberikan tanggungjawab, penghargaan dan perhatian yang lebih banyak daripada bawahan yang ada di *out group*. Sebaliknya, anggota *out group* akan memiliki hubungan yang lebih formal dengan pemimpin.

Perbedaan antara *in group* dan *out group* akan menentukan kualitas Leader Member Exchange (LMX) dalam sebuah perusahaan. Liden dan Maslyn (dalam Haryanti, 2008) mengemukakan empat aspek dari *Leader Member Exchange* (LMX) yaitu *affect* (afek), *loyalty* (loyalitas), *contribution* (kontribusi), dan aspek *professional respect*.

Aspek *affect* (afek) ditunjukkan dengan adanya afeksi timbal balik, ketertarikan secara pribadi yang tercermin dalam persahabatan. Aspek *loyalty* (loyalitas) ditunjukkan dengan adanya kepercayaan dan dukungan antara bawahan dengan pemimpinnya. Aspek *contribution* (kontribusi), ditunjukkan dengan adanya kesediaan dalam memberikan kontribusi melebihi standar kerjanya. Aspek *professional respect* (rasa hormat), ditunjukkan dengan adanya bawahan dan pemimpin saling memberi rasa hormat, saling mengagumi satu sama lain atas keahlian kerjanya. Miner (dalam Kambu, 2012) mengemukakan bahwa interaksi Atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya motivasi kerja, produktivitas, dan kinerja pegawai

Berdasarkan keterangan yang dikemukakan diatas, motivasi dipengaruhi oleh berbagai hal salah satunya motif afiliasi yang mengacu pada kebutuhan karyawan akan penerimaan dan dukungan dari atasannya. Hal ini menjelaskan bahwa secara teori motivasi kerja di pengaruhi oleh hubungan antara atasan dan bawahan atau *LeaderMember Exchange* (Brady 2008).

Motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor yang terbagi menjadi 4 motif sebagai berikut : 1) Motif Pemenuhan, motif ini mengacu pada kebutuhan untuk bekerja yang menyediakan kesempatan bagi pekerja untuk mencapai potensi maksimal mereka dan terdiri atas orientasi tahap kesuksesan dan orientasi misi. 2) Motif Harga Diri, motif yang mengacu pada

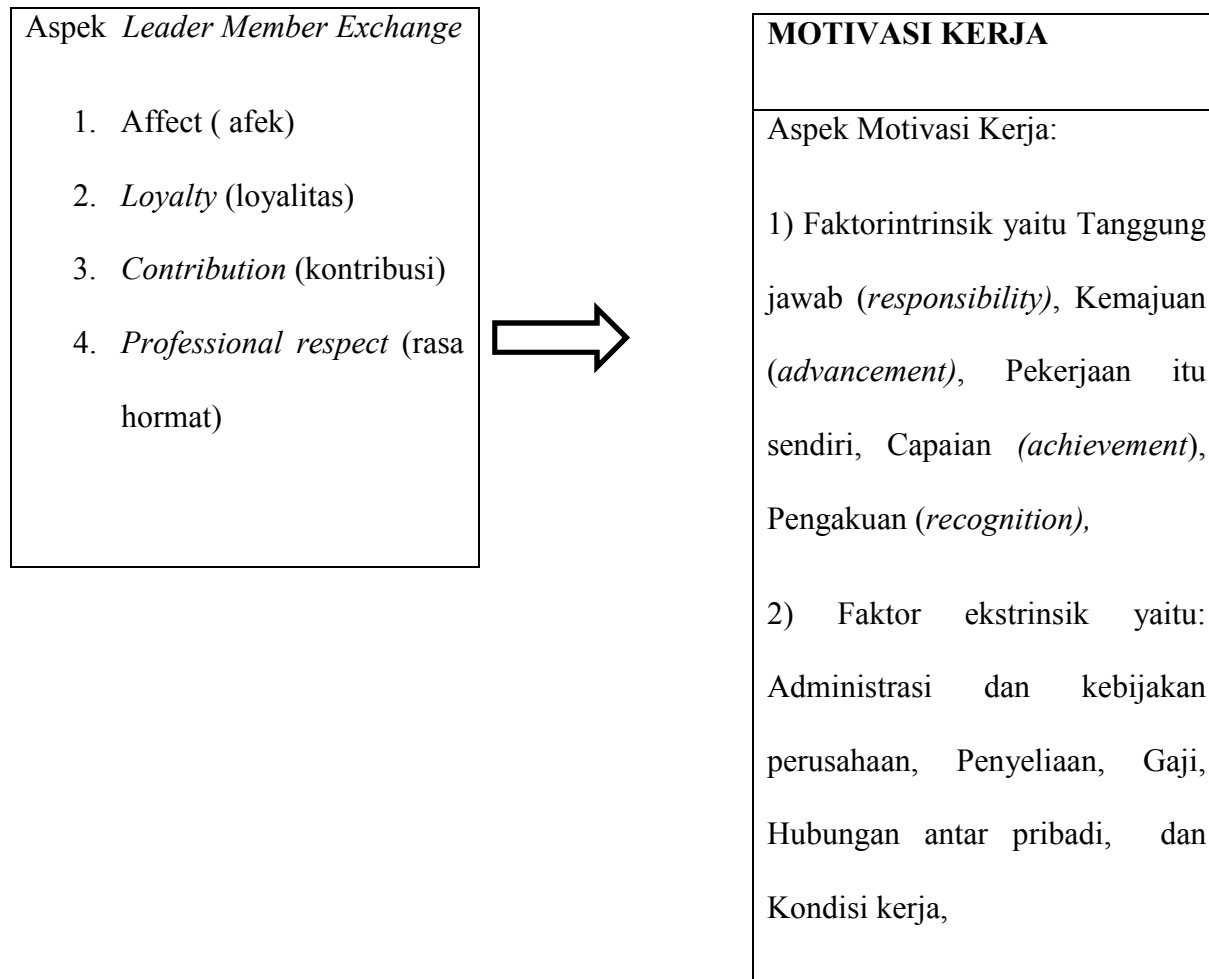
kebutuhan untuk bekerja yang menyediakan kesempatan bagi pekerja untuk mencapai potensi maksimal mereka. Motif ini terdiri atas mengelola orang lain dan orientasi tugas. 3) Motif Afiliasi, motif yang mengacu pada kebutuhan karyawan akan penerimaan dan dukungan dari atasan dan rekan bekerja, dan 4) Motif Bertahan Hidup, motif yang mengacu pada kebutuhan karyawan terhadap gaji, tunjangan hidup, dan lingkungan sekolah yang nyaman (Brady 2008).

Motivasi kerja berkaitan dengan sebuah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya (Robbins 2008). Intensitas motivasi kerja berhubungan dengan seberapa giat seseorang, intensitas motivasi kerja yang tinggi akan menghasilkan prestasi kerja apabila berkaitan dengan arah yang menguntungkan perusahaan atau organisasi, sedangkan ketekunan seorang individu adalah dimensi yang mengukur seberapa lamanya seseorang bisa mempertahankan usahanya (Robbins 2008). Tingkat motivasi kerja karyawan harus ditingkatkan dengan berbagai upaya guna meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai, mengingat peranan sumber daya manusia yang ada pada sebuah organisasi semakin penting seiring dengan semakin kompleksnya tugas, tanggung jawab, dan tantangan yang dihadapi organisasi saat ini.

## **II. D KERANGKA KONSEPTUAL**

Untuk mewujudkan arah dari pemecahan dan penganalisaan masalah yang dihadapi, maka terlebih dahulu dikemukakan gambaran yang berupa kerangka konseptual yaitu sebagai berikut:





## II. D. HIPOTESIS

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti mengajukan suatu hipotesis yaitu:

Ho : Tidak terdapat pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Motivasi kerja karyawan.

Ha : Terdapat pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Motivasi kerja karyawan.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di PT PLN (Persero) Wil. SU Area Pematang Siantar Rayon Kisaran, yang beralamat di jl. Tegal Sari, Kisaran Barat, Kabupaten Asahan. Penelitian ini merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara terencana dan sistematis untuk mendapatkan jawaban



pemecahan masalah terhadap fenomena-fenomena tertentu penelitian ini telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif.

Penelitian kuantitatif menurut Margono (2000) adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menemukan keterangan mengenai apa yang ingin kita ketahui..

#### **A. IDENTIFIKASI VARIABEL PENELITIAN**

Pembahasan pada bagian penelitian ini akan diuraikan mengenai identifikasi variabel penelitian, populasi, dan teknik pengambilan sampel. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel bebas (X) : *Leader Member Exchange*
2. Variabel terikat (Y) : Motivasi Kerja

#### **B. DEFENISI OPERASIONAL**

Defenisi operasional penelitian merupakan batasan dari variabel-variabel yang secara konkret berhubungan dengan realitas dan merupakan manifestasi dari hal-hal yang akan diamati dalam penelitian.

1. Motivasi kerja

Motivasi kerja adalah suatu kemauan yang disertai dengan energi untuk melakukan pekerjaan yang dilakukan dengan penuh tanggung jawab, menunjukkan kemajuan dalam pekerjaan dan

prestasi yang dimiliki dengan melakukan pekerjaan yang menantang sehingga mendapatkan pengakuan atas pekerjaannya.

Variabel ini diukur dengan menggunakan aspek motivasi kerja Munandar (2001) yaitu (1) Faktor yang berkaitan dengan isi dari pekerjaan yang merupakan faktor intinsik dari pekerjaan yaitu: Tanggung jawab, Kemajuan, Pekerjaan itu sendiri, Capaian (achievement), Pengakuan (recognition), (2) Faktor yang berkaitan dengan konteks dari pekerjaan yang merupakan faktor ekstrinsik dari pekerjaan yaitu: Administrasi dan kebijakan perusahaan, Penyeliaan, Gaji, Hubungan antar pribadi, dan Kondisi kerja,

## 2. *Leader Member Exchange*

*Leader Member Exchange* adalah hubungan timbal balik yang terjadi antara atasan dan bawahan dengan melibatkan afeksi, kesetiaan, saling menghormati dan saling terlibat untuk mencapai tujuan organisasi.

Variabel ini diukur dengan menggunakan aspek *leader member exchange* menurut Liden dan Maslyn (dalam Hariyanti 2008) yaitu *affect* (afek), *loyalty* (loyalitas), *contribution* (kontribusi), dan *professional respect* (rasa hormat)..

## C. SUBYEK PENELITIAN

Adapun yang menjadi subjek dalam penelitian ini yaitu karyawan PT PLN (Persero) Wil. SU Area Pematang Siantar Rayon Kisaran.

### Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Populasi menurut Arikunto (2006) adalah keseluruhan subjek penelitian. Jadi populasi adalah jumlah keseluruhan populasi yang merupakan hasil pengukuran atau perhitungan secara kualitatif maupun kuantitatif mengenai karakteristik tertentu dari semua anggota kumpulan yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat-sifatnya. Dalam penelitian ini populasinya adalah 85 orang yang merupakan karyawan tetap.

## 2. Sampel dan teknik pengambilan sampel

Menurut Sugiyono (2010) “sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi”. Dapat ditarik kesimpulan bahwa sampel adalah sebagian dari populasi yang dianggap mewakili populasi karena memiliki ciri yang sama. Dan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *total sampling* yaitu pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2010).

Karena menurut Arikunto (2006) apabila subjek kurang dari seratus, lebih baik diambil semuanya sehingga penelitian yang dilakukan adalah penelitian populasi. Sehingga sampel dari penelitian ini adalah 80 Orang karena kurang dari seratus.

## **D. PROSEDUR PENELITIAN**

Prosedur pelaksanaan penelitian ini terdiri dari dua tahap, yaitu tahap persiapan dan tahap pelaksanaan.

### **D. 1. Persiapan Penelitian**

Penelitian ilmiah merupakan suatu cara memperoleh, mengembangkan maupun menguji suatu kebenaran dari ilmu pengetahuan. Maka dari itu untuk mendapatkan data yang akurat peneliti harus merencanakan dan menyiapkan langkah yang tepat untuk menyusun instrumen penelitian.

### **D.2 Pembuatan Alat ukur**

Penelitian ini menggunakan alat ukur berbentuk skala yang disusun sendiri oleh peneliti dengan arahan dari dosen pembimbing. Skala motivasi kerja disusun berdasarkan dimensi motivasi kerja yang dikembangkan oleh Munandar (2001) dan juga dimensi *leader member exchange* yang disusun berdasarkan teori Liden dan Maslyn (1998). Penyusunan skala ini dilakukan dengan membuat blue print dan kemudian dioperasionalkan dalam bentuk item-item pernyataan berdasarkan aspek yang ditentukan.

### **D.3 Pelaksanaan Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada Senin, 22 September sampai dengan Sabtu 26 September 2020. Peneliti menyebarkan skala kepada responden dalam bentuk online yaitu dengan cara membagikan link kepada salah satu karyawan untuk kemudian link tersebut disebarkan kepada karyawan lainnya.

### **E. TEKNIK PENGUMPULAN DATA**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala psikologi sebagai alat ukur untuk mengungkapkan aspek-aspek psikologis. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Likert. Skala konformitas berbentuk tipe pilihan dan tiap butir diberi lima pilihan. Bentuk pertanyaan yang diajukan memiliki item *favorable* dan *unfavorable*. Hal ini untuk menghindari jumlah yang bersifat asal menjawab. Untuk masing-masing pernyataan disediakan lima alternative jawaban yang menunjukkan sikap sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS), sangat tidak setuju (STS). Adapun kriteria penilaiannya bergerak dari 4,3,2,1 untuk jawaban *favorable*, dan *unfavorable* bergerak dari 1,2,3,4.

## 1. Alat Ukur Motivasi Kerja

Alat ukur motivasi kerja ini didapat dengan menggunakan teori Munandar (2001) dan blueprint yang akan dibuat adalah sebagai berikut:

**Tabel III.1 Blueprint Motivasi Kerja**

Aspek	Indikator	Item	
		Favorable	Unfavorable
Motivasi Intrinsik, merupakan faktor yang berkaitan dengan <i>hygiene</i> dari pekerjaan	Tanggung Jawab	1,3	22,24
	Kemajuan	5,7	26,28
	Pekerjaan itu sendiri	9,11	30,32
	Capaian	13,15	34,36
	Pengakuan	17,19	38,40
Motivasi Ekstrinsik, merupakan faktor yang berkaitan dengan konteks dari pekerjaan	Administrasi dan Kebijakan Perusahaan	21,23	2,4
	Penyeliaan	25,27	6,8
	Gaji	29,31	10,12
	Hubungan antar Pribadi	33,35	14,16
	Kondisi Kerja	37,39	18,20
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>20</b>

## 2. Alat ukur *Leader Member Exchange*

Alat ukur *Leader Member Exchange* didapat dengan menggunakan teori Lyden dan Maslin(dalam Haryanti 2008), dan blueprint yang akan dibuat adalah sebagai berikut:

**Tabel III.2. Blueprint *Leader Member Exchange***

No.	Aspek	Item	
		Favorable	Unfavorable
1.	<i>Affect</i> (afek)	1,5,9,13,17	22,26,30,34,38
2.	<i>Loyalty</i> (loyalitas)	23,27,31,35,39	2,6,10,14,18
3.	<i>Contribution</i> (kontribusi)	3,7,11,15,19	24,28,32,36,40
4.	<i>Professional respect</i> (rasa hormat)	21,25,29,33,37	4,8,12,16,20
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>20</b>

Dalam penelitian ini, peneliti terlebih dahulu melakukan uji coba alat ukur pada 60 orang karyawan PLN sekota medan. Pelaksanaan uji coba ini dilakukan pada tanggal 14 September – 16 September 2020.

### a. Skala Motivasi Kerja

Dari hasil perhitungan komputerasi melalui program *SPSS for Windows Release 17*, peneliti mendapatkan hasil reliabilitas untuk skala Motivasi Kerja yaitu sebesar 0,917 dengan jumlah item 28 item.

Sehingga *blue print* setelah uji coba adalah sebagai berikut:

Aspek	Indikator	Item	
		Favorable	Unfavorable

Motivasi Intrinsik, merupakan faktor yang berkaitan dengan <i>hygiene</i> dari pekerjaan	Tanggung Jawab	3	22,24
	Kemajuan	5,7	26,28
	Pekerjaan itu sendiri	11	30
	Capaian		34,36
	Pengakuan	17	38,
Motivasi Ekstrinsik, merupakan faktor yang berkaitan dengan konteks dari pekerjaan	Administrasi dan Kebijakan Perusahaan	21,23	2
	Penyeliaan	27	6
	Gaji	29,31	10,12
	Hubungan antar Pribadi	33	14,16
	Kondisi Kerja	37	18,20
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>16</b>

b. Skala *Leader Member Exchange*

Dari hasil perhitungan komputerasi melalui program *SPSS for Windows Release 17*, peneliti mendapatkan hasil reliabilitas untuk skala *Leader Member Exchange* sebesar 0,912 dengan jumlah 25 item.

Sehingga *blue print* setelah uji coba adalah sebagai berikut:

No.	Aspek	Item	
		Favorable	Unfavorable
1.	<i>Affect</i> (afek)	5, 13,17	22,26,30,34,38
2.	<i>Loyalty</i> (loyalitas)	23,27,31	2,6,10,14,18
3.	<i>Contribution</i> (kontribusi)	3	24 ,36
4.	<i>Professional respect</i> (rasa hormat)	21,29,33,37	16,20
<b>Total</b>		<b>11</b>	<b>14</b>

## **F. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur**

Suatu proses pengukuran ditujukan untuk mencapai objektivitas hasil yang tinggi. Salah satu cara yang dilakukan untuk mendapatkan hasil yang tinggi tersebut adalah melalui pemilihan alat ukur dengan derajat validitas dan reliabilitas yang mencukupi.

### **F.1. Validitas Alat Ukur**

Validitas berasal dari kata *validity* yang memiliki arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Valid atau tidaknya suatu tes atau instrumen pengukuran tergantung pada mampu tidaknya alat ukur tersebut mencapai tujuan pengukuran yang dikehendaki dengan tepat (Azwar, 2011). Dalam penelitian ini, validitas yang digunakan untuk motivasi kerja adalah validitas isi (*content validity*). Validitas isi adalah validitas yang diukur lewat pengujian terhadap isi tes dengan analisis rasional atau lewat *professional judgement* (Azwar, 2011).

### **F.2. Reliabilitas Alat Ukur**

Reliabilitas adalah konsistensi atau sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya, yang mengandung makna kecermatan pengukuran. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi adalah pengukuran yang reliabel (Azwar, 2011). Teknik analisis reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan formula koefisien *Alpha Cronbach* melalui program *SPSS 17.0 for Windows*. Menurut Azwar (2011) semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati angka 1,00 berarti semakin tinggi reliabilitas. Sebaliknya koefisien yang semakin rendah mendekati 0,00 berarti semakin rendah reliabilitasnya.



Dalam penelitian ini, peneliti terlebih dahulu melakukan uji coba alat ukur kepada 60 karyawan PLN sekota medan. Waktu yang dibutuhkan peneliti dalam proses uji coba alat ukur dilakukan selama 3 hari, kemudian peneliti mengolah data yang diberikan responden dengan menggunakan *SPSS for Windows Release 17*.

Hasil yang diperoleh dari pengolahan data tersebut yaitu variabel motivasi kerja dalam penelitian ini diperoleh *Alpha cronbach's* (Reliabilitas) sebesar 0,860 dengan jumlah item 40. Setelah dilakukan analisis lebih lanjut dan mengeluarkan item yang gugur, maka *Alpha cronbach's* (Reliabilitas) menjadi 0,917 dengan total item yang lolos sebanyak 28 item. Kemudian pada variabel *leader member exchange* penelitian ini diperoleh *Alpha cronbach's* sebesar 0,845 dengan jumlah item 40. Setelah dilakukan analisis lebih lanjut dan mengeluarkan item yang gugur, maka *Alpha cronbach's* (Reliabilitas) menjadi 0,912 dengan total item yang lolos sebanyak 25 item.

## **G. TEKNIK ANALISIS DATA**

Setelah data-data yang penulis perlukan terkumpul, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis data. Analisis data yang penulis gunakan pada penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif. Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Statistik inferensial, (sering juga disebut statistik induktif atau statistik probabilitas) adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Pada statistik inferensial terdapat statistik parametris dan non parametris. Peneliti menggunakan statistik parametris dengan alasan jenis data yang dianalisis dalam skala interval. Statistik parametris memerlukan terpenuhi banyak asumsi. Asumsi yang utama adalah data yang akan dianalisis harus berdistribusi normal.

Dalam regresi harus terpenuhi asumsi linieritas. Sehingga data yang diperoleh dari hasil penelitian diuji normalitas dan linieritasnya terlebih dahulu sebelum digunakan untuk menguji hipotesis.

## **1. Uji Asumsi**

Uji analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah uji normalitas, dan uji linieritas.

### **a. Uji Normalitas**

Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui apakah sampel yang diambil berasal dari populasi yang berdistribusi normal atau tidak. Jika data penelitian berdistribusi normal maka pengujian dapat menggunakan teknik analisis parametrik, namun jika data tidak normal maka menggunakan teknik statistik non parametrik. Pada penelitian ini untuk menguji normal tidaknya sampel dihitung dengan uji One Sample Kolmogorov-Smirnov dengan menggunakan taraf signifikansi lebih dari 0,05.

### **b. Uji Linieritas**

Uji linieritas adalah suatu prosedur yang dilakukan untuk mengetahui status linier tidaknya suatu distribusi nilai data hasil yang diperoleh, melalui uji linieritas akan menentukan Anareg yang digunakan. Apabila dari suatu hasil dikategorikan linier maka data penelitian diselesaikan dengan Anareg linier. Sebaliknya apabila data tidak linier maka diselesaikan dengan Anareg non-linier. Untuk mendeteksi apakah model linier atau tidak dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai F-Statistik dengan F-Tabel dengan taraf signifikan 5%, yaitu:

a) Jika nilai F-Statistik > F-Tabel, maka hipotesis yang menyatakan bahwa model linier adalah ditolak.

b) Jika nilai F-Statistik < F-Tabel, maka hipotesis yang menyatakan bahwa model linier adalah diterima

## 2. Uji hipotesis

Uji hipotesis yang dipakai dalam penelitian ini adalah regresi linier sederhana. **Regresi linier sederhana** merupakan salah satu metode regresi yang dapat dipakai sebagai alat inferensi statistik untuk menentukan pengaruh sebuah variabel bebas (*independen*) terhadap variabel terikat (*dependen*).