

## HUBUNGAN ANTARA *LEADER-MEMBER EXCHANGE* (LMX) DAN KARYAWAN *SUPPORTING* PT INDOCEMENT TUNGGAL PRAKARSA TBK PLANT PALIMANAN CIREBON

Merlinda Sucihani Khoerunnisa<sup>1</sup>, Anggun Resdasari Prasetyo<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Diponegoro,  
Jl. Prof. Soedarto, S.H., Tembalang, Semarang, 50275

[merlindask@gmail.com](mailto:merlindask@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *leader-member exchange* dan *happiness at work* pada karyawan *supporting* PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Plant Palimanan Cirebon. *Leader-member exchange* merupakan hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan yang saling memengaruhi satu sama lain. Sedangkan *happiness at work* adalah sebuah perasaan positif dirasakan oleh karyawan saat berada di tempat kerja yang dapat memaksimalkan potensi diri karyawan. Subjek dalam penelitian ini berjumlah 60 orang dengan teknik pengambilan data *convenience sampling*. Metode pengumpulan data menggunakan dua skala psikologi yaitu, skala *leader-member exchange* dan skala *happiness at work*. Skala *leader-member exchange* terdiri dari 47 item ( $\alpha = 0,965$ ) dan skala *happiness at work* terdiri dari 32 item ( $\alpha = 0,727$ ). Metode analisis yang digunakan menggunakan analisis regresi sederhana dengan hasil  $r_{xy} = 0,517$  dengan signifikansi korelasi  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ). Maka terdapat hubungan yang positif antara *leader-member exchange* dan *happiness at work*. Semakin tinggi *leader-member exchange* maka akan semakin tinggi *happiness at work*. *Leader-member exchange* memberi sumbangan efektif sebesar 26,7% terhadap *happiness at work*, 73,3% faktor lainnya tidak diungkapkan pada penelitian ini.

**Kata kunci** : *Leader-member exchange*, *happiness at work*, LMX

### Abstract

*This study aims to discover relationship between leader-member exchange and happiness at work of supporting employee at PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Cirebon Palimanan Plant. Leader-member exchange is reciprocal relationship between superiors-subordinates that influence each other. While happiness at work is a positive feeling felt by employees in the workplace that can maximize the employee's personal potential. The subjects in this study is 60 people and the data were collected with convenience sampling techniques. Two kinds of psychological scale is used to collect data, which is happiness at work scale and leader-member exchange. Leader-member exchange scale consists of 47 items ( $\alpha = 0,965$ ) while happiness at work scale consists of 32 items ( $\alpha = 0,727$ ). The data were analyzed using simple linear regression and showed results of  $r_{xy} = 0.571$  with correlation signification  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ). That means the higher leader-member exchange, the higher happiness at work felt by employees, and vice versa. Leader-member exchange gave 26,7% of effective contribution to happiness at work, the remaining 73,3% explained by other factors that's not discovered in this study.*

**Keywords** : *Leader-member exchange*, *happiness at work*, LMX

### PENDAHULUAN

Salah satu tujuan manusia hidup adalah mencari kebahagiaan. Menurut Santrock (2012) menjadi seorang yang bahagia adalah hal penting dan menjadi tujuan hidup manusia yang paling berharga. Kebahagiaan dapat ditemukan dalam berbagai aspek kehidupan salah satunya adalah dalam bekerja. Menurut *The Great Place To Work Institute* (Fisher, 2010) pentingnya kebahagiaan dalam bekerja adalah di mana karyawan merasa nyaman dalam bekerja sehingga merasa bangga dan bahagia dengan apa yang mereka kerjakan. Menurut Carr (2004) kebahagiaan mampu memberikan dampak positif dalam kehidupan yang lebih baik.

Bekerja adalah hal pokok yang dilakukan manusia untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Hodson (dalam Santrock, 2012) menyatakan bahwa pekerjaan dapat memengaruhi banyak kondisi dalam kehidupan. Bekerja merupakan hal yang akan dilakukan oleh manusia sepanjang usia produktifnya jangka waktu bekerja yang lama dapat menimbulkan beberapa dampak negatif apabila seseorang tidak merasa bahagia dengan pekerjaannya seperti stres dan rendah diri akibat merasa tidak mampu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan orang yang bahagia menurut Boehm dan Lyubomirsky (2008) mampu menunjukkan performa dalam menyelesaikan tugas yang lebih tinggi, sukarela dalam membantu teman kerjanya, dan memiliki kondisifinansial yang lebih baik dibandingkan orang sebayanyayang kurang bahagia. Xanthopolou, Ilies, dan Bakker (2010) menyatakan bahwa seseorang yang bahagia dalam bekerja cenderung lebih efektif melakukan pekerjaannya, lebih aktif mengeluarkan inovasi, dan inovatif yang untuk meningkatkan efektifitas dalam pekerjaan.

Menurut Fisher (2010) *happiness at work* merupakan sebuah konsep yang memayungi berbagai konstruk yang merefleksikan bentuk dari kebahagiaan atau pengalaman afeksi yang menyenangkan di tempat kerja meliputi *job satisfaction*, *life satisfaction*, *work engagement*, loyalitas, dan kestabilan perilaku karyawan. Menurut Pryce-Jones (2010) *happiness at work* adalah sebuah perasaan senang dalam bekerja atau di tempat bekerja yang akan membantu untuk memaksimalkan performa seseorang dalam bekerja dan meraih potensi yang ada dalam dirinya dengan sadar mengenai situasi baik yang mudah maupun sulit. Kebahagiaan menjadi topik yang menjadi dinilai penting dan dipandang semakin penting dalam beberapa decade ke belakang.

*Happiness at work* memiliki peran penting untuk memenuhi tujuan perusahaan. Karyawan yang merasa bahagia akan memberikan sumbangan kepada perusahaan yang efektif dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Wulandari dan Widyastuti (2014) faktor-faktor pendukung kebahagiaan dalam bekerja adalah prestasi, lingkungan fisik pekerjaan, kompensasi, jenispekerjaan, dan tidak memiliki hubungan negatif dengan orang lain. Faktor penentu paling utama adalah tidak memiliki hubungan yang negatif dengan orang lain atau memiliki hubungan yang cenderung positif.

*Leader-member exchange* (LMX) meninjau kualitas interaksi antara bawahan dan atasan agar menimbulkan perasaan suka rela yang dimunculkan oleh karyawan sehingga dapat memberikan kontribusi berupa pengorbanan kepada perusahaan. Menurut Liden dan Maslyn (dalam Erdogan & Bauer, 2015) *leader-member exchange* dapat diukur menggunakan empat dimensi yaitu afeksi, kontribusi, loyalitas, dan penghormatan profesional. Rachmadhani (2016) menyatakan bahwa *leader-member exchange* dengan kualitas hubungan yang tinggi mampu menambah semangat kerja pada karyawan. Penelitian yang dilakukan kepada 200 pekerja lapangan pada KorporasiAsuransi Jiwa Negara Pakistan yang dilakukan oleh Saboor, Mukhtar, dan Sadiq (2015) menunjukkan bahwa *leader-member exchange* memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja tugas dan kinerja kontekstual.

PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk. merupakan perusahaan yang bergerak di industri semen terbesar dan tertua di Indonesia. Sedangkan industri semen sedang mengalami krisis di mana pada tahun 2017 muncul 10 pesaing baru yang mengakibatkan kelebihan jumlah semen yang beredar di masyarakat dibandingkan yang dibutuhkan. Hal tersebut mengakibatkan perusahaan harus bekerja lebih keras agar tidak tenggelam dalam persaingan, namun PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk. mampu mempertahankan posisinya dan memiliki karyawan dengan masa kerja yang lama dan tingkat *turnover* yang rendah. Pekerjaan dalam PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk. berada di bawah tekanan resiko yang berbahaya dan membutuhkan ketelitian yang tinggi agar seluruh pekerjaan dapat terpenuhi dengan baik dan selamat. Perusahaan harus menyiapkan karyawannya agar selalu memiliki kinerja terbaik, disiplin dalam bekerja, dan selalu bersemangat. Hal tersebut

diusahakan salah satunya dengan mengedepankan lima prinsip dalam gaya kepemimpinan yaitu: *we centric, care, process driven performance oriented, open communication, dan decisiveness*. Perusahaan mengedepankan *open communication* dan komunikasi dua arah dan suasana kekeluargaan. Namun, perusahaan menuntut karyawan bekerja melebihi *jobdesc* yang dimiliki.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti bermaksud untuk mengetahui apakah *leader-member exchange* dapat memberikan pengaruh terhadap *happiness at work* di tengah krisis industri semen yang melanda dengan resiko pekerjaan yang tinggi dan beban pekerjaan berat pada karyawan *supporting* PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk. Plant Palimanan Cirebon.

## **METODE**

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 93 orang karyawan tetap bagian *supporting* PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk. Plant Palimanan Cirebon yang terdiri dari empat departemen yaitu HRGA, SHE (*safety, health, environment*), *technical services*, dan *supply*. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 33 subjek dan jumlah subjek dalam penelitian ini adalah 60. Merujuk pada pendapat Roscoe (dalam, Sugiyono2014) bahwa jumlah yang layak untuk dijadikan sampel dalam penelitian merupakan 30 sampai 500 subjek dan jumlah minimal populasi yang digunakan untuk uji coba sebanyak 30. Pendapat yang dipaparkan oleh Roscoe didukung oleh teori yang diungkapkan oleh Gay (dalam Idrus, 2009) bahwa jumlah sampel dalam penelitian korelatif adalah 30 subjek. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan dua skala psikologis model *likert* yaitu skala *leader-member exchange* (LMX) yang memiliki 47 aitemmengacu pada dimensi yang diungkapkan oleh Liden dan Maslyn (dalam, Erdogan & Bauer, 2015) yaitu afeksi, loyalitas, kontribusi, dan penghormatan profesional. Sedangkan skala *happiness at work* memiliki 32 aitem mengacu pada aspek yang diungkapkan oleh Pryce-jones (2010) yaitu *pride, trust, dan reognition*. Masing-masing skala memiliki aitem *favourable* dan aitem *unfavourable*. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *convenience technique sampling*. Data yang diperoleh dalam penelitian ini kemudian diolah menggunakan analisis regresi sederhana dan memenuhiasumsi uji normalitas dan uji linearitas.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Uji asumsi dilakukan sebelum melakukan uji hipotesis. Uji asumsi yang digunakan yaitu uji normalitas dan uji linearitas agar data bisa diolah menggunakan teknik analisis regresi sederhana. Uji normalitas menggunakan *Kolmogorov-Smirnov*. Pada variabel *leader-member exchange* skor *Kolmogorov-Smirnov* didapatkan sebesar 0,094 dengan nilai  $p = 0,671$  ( $p > 0,05$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa persebaran data pada variabel *leader-member exchange* adalah normal. Sedangkan pada variabel *happiness at work* diperoleh nilai signifikansi *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,098 dengan nilai  $p = 0,607$  ( $p > 0,05$ ) dengan demikian data pada variabel *happiness at work* dinyatakan terdistribusi normal. Uji linearitasdidapatkan hasil bahwa variabel *leader-member exchange* dan *happniess at work* memiliki hubungan yang linear dengan nilai  $F = 21,148$  dan nilai signifikansi menunjukkan angka 0,000 ( $p < 0,05$ ).

Uji hipotesis dilakukan dan diperoleh nilai koefisien korelasi *leader-member exchange* terhadap *happiness at work* sebesar  $r_{xy} = 0,517$  dengan nilai  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ). Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kedua variabel *leader-member exchange* dan *happiness at work*. Dengan demikian hipotesis awal dapat **diterima**. Terdapat hubungan positif antardua variable yaitu semakin tinggi *leader-member exchange* maka semakin tinggi juga

*happiness at work* pada karyawan supporting PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Plant Palimanan Cirebon begitupun sebaliknya.

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi didapatkan nilai R Square sebesar 0,267. Hal tersebutberartibahwa *happiness at work* pada karyawan *supporting* PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. *Plant* Palimanan Cirebon ditentukansebesar 26,7% oleh *leader-member exchange* dan 73,3% lainnya ditentukan oleh faktor-faktor yang tidak diungkap pada penelitian ini.

Berdasarkan penelitian ini, mayoritas subjek penelitian merasakan *leader-member exchange* yang tinggi. Sebesar 70% karyawan merasakan *leader-member exchange* yang tinggi yaitu sebanyak 42 karyawan. Terdapat 11,6% karyawan merasakan *leader-member exchange* yang sangat tinggi yaitu sebanyak tujuh orang, sebesar 18,3% berada pada kategori sedang sebanyak 11 karyawan, dan tidak ada karyawan yang berada pada kategori rendah dan sangat rendah. Mayoritas karyawan merasakan *leader-member exchange* yang tinggi dikarenakan merasakan dukungan yang positif yang diberikan oleh atasan saat bekerja, kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan yang baik, dan saling mengakui kemampuan masing-masing dengan atasan maupun rekan kerja. Karyawan yang merasa mendapat perhatian dan merasa dihargai mampu menimbulkan rasa *happiness at work* pada karyawan *supporting* PT Indocement Tuggal Prakarsa Tbk. *Plant* Palimanan Cirebon.

Pengalaman positif yang dirasakan karyawan dalam bekerja merupakan salah satu indikasi *happiness at work*. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Breevaart, Bakker, Demerouti, dan Heuvel (2015) bahwa karyawan yang memiliki hubungan *leader-member exchange* yang tinggi dapat menimbulkan lingkungan pekerjaan yang bermanfaat. Lingkungan yang bermanfaat tersebut dapat meningkatkan *work engagement* dan performa kerja karyawan. Menurut Fisher (2010) indikasi seseorang dengan *happiness at work* adalah *work engagement*.

Berdasarkan data yang didapatkan pada penelitian ini, mayoritas subjek penelitian memiliki tingkat *happiness at work* pada kategori sedang yaitu sebesar 80% (48 orang) sedangkan sisanya sebesar 11% (tujuh orang) berada pada kategori tinggi, sebesar 1,6% (satu orang) berada pada kategori sangat tinggi, dan 6,6% (empat orang) berada pada kategori rendah. Subjek yang berada pada kategori rendah dikarenakan kurang memiliki hubungan sosial yang baik di tempat kerja dengan rekan kerjanya, dan merasa kurang puas dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan *supporting* PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. *Plant* Palimanan Cirebon memiliki tingkat *happiness at work* yang berada dalam kategori sedang. Mayoritas subjek yang merasakan *happiness at work* tinggi mayoritas dikarenakan adanya dukungan dari keluarga terhadap pekerjaan yang dijalani, merasa senang dengan pekerjaan yang sedang dijalani, dan memiliki kepercayaan terhadap rekankerja maupun atasan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Paschoal, Torres, dan Porto (2010) bahwa dukungan organisasi dan dukungan dari lingkungan yang didapatkan oleh seseorang berpengaruh terhadap *happiness at work* seseorang.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, didapatkan kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *leader-member exchange* (LMX) dan *happiness at work* pada karyawan *supporting* PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. *Plant* Palimanan Cirebon. Semakin tinggi *leader-member exchange* (LMX) yang dirasakan maka akan semakin tinggi pula *happiness at work* karyawan *supporting* PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. *Plant* Palimanan Cirebon, begitupun sebaliknya. Hal tersebut ditunjukkan dengan hasil  $r_{xy} = 0,517$  dengan nilai  $P = 0,000$  ( $p < 0,05$ ). *Leader-member exchange* (LMX) memberikan sumbangan kepada *happiness at*

work sebesar 26,7% dan sisanya sebesar 73,3% faktor lainnya tidak diungkapkan dalam penelitian ini. Perusahaan diharapkan dapat mengembangkan karakteristik pemimpin yang komunikatif dan berpikiran terbuka sesuai dengan yang diharapkan para karyawan dan selalu memastikan hubungan yang positif dengan bawahan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness promote career success?. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 101–116. Doi: 10.1177/1069072707308140
- Breevaart, K., Bakker, A.B., Demerouti, E., Heuvel, M.V.D. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770. Doi: 10.1108/JMP-03-2013-0088
- Carr, A. (2004). *Positive psychology: The science of happiness and human strengths*. New York: Brunner Routledge.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2015). Leader member exchange theory. *International Encyclopedia of The Social Behavioural Science*, 13(2), 641-646. Doi: 10.1016/B978-0-08-097086-8.22010-2
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412.
- Idrus, M. (2009). *Metode penelitian sosial*. Jakarta: Erlangga.
- Paschoal, T., Torres, C.V., Porto, J. (2010). *Happiness at work: relations with organizational support and social support*. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6) 1054-1072.
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: maximizing your psychological capital for success*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Rachmadhani, D. P. & Sawitri D. R. . (2016). Hubungan antara leader member exchange dengan semangat kerja pada karyawan pt. apac inti corpora semarang. *Jurnal Empati*, 5(3), 443-449.
- Santrock, J. W. (2012). *Life-span development: Perkembangan masa-hidup edisi ketiga belas jilid 2*, Jakarta : Erlangga.
- Saboor, A., Mukhtar, M., & Sadiq M. K. (2015). Lmx as a predictor of performance behaviour: empirical evidence from life insurance sector Pakistan. *Journal of Human Resource Management*, 3(1). 1-5. Doi : 10.11648/j.jhrm.20150301.11
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian kombinasi (mixed methods)*. Bandung: ALFABETA, cv
- Wulandari, S.& widyastuti, A. (2014). Faktor-faktor kebahagiaan di tempat kerja. *Jurnal Psikologi*, 10(1), 49-60. Doi: 10.24014/jp.v10i1.1178