

**HUBUNGAN ANTARA *LEADER MEMBER EXCHANGE* DENGAN *INTER FUNCTIONAL* PADA KARYAWAN DI PT X**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS DIPONEGORO**

**Disusun oleh:**

**Gadhia Aufari  
15010113130090**

**ABSTRAK**

Karyawan dalam perusahaan minyak dan gas bumi membutuhkan perilaku koordinasi yang tinggi dalam bekerja. *Inter Functional Coordination* adalah perilaku berkoordinasi yang ditunjukkan melalui *information coordination*, *organization coordination*, dan *corporate culture*. Interaksi positif antara atasan dan bawahan hasil dari penerapan gaya kepemimpinan *Leader Member Exchange* memiliki pengaruh terhadap motivasi karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *Leader Member Exchange* dengan *Inter Functional Coordination* pada PT X. Sampel penelitian berjumlah 73 karyawan dengan pengumpulan data menggunakan dua buah skala *Inter Functional Coordination* (31 aitem valid,  $\alpha = .918$ ) dan *Leader Member Exchange* (31 aitem valid,  $\alpha = .924$ ). Hasil penelitian menunjukkan koefisien korelasi ( $r_{xy}$ ) = .441 dengan nilai  $p = .000$  ( $p < .001$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan peneliti terbukti, yaitu terdapat hubungan positif yang signifikan antara variabel *Leader Member Exchange* dengan *Inter Functional Coordination*. Semakin positif *Leader Member Exchange* maka semakin tinggi *Inter Functional Coordination*. Sumbangan efektif yang diberikan pada penelitian ini sebesar 19.5%

***Kata kunci:*** *Inter Functional Coordination*, *Leader Member Exchange*, karyawan, perilaku

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Perusahaan minyak dan gas bumi khususnya di Indonesia merupakan perusahaan yang memiliki kontribusi yang signifikan untuk perkembangan ekonomi Indonesia. Keberhasilan perusahaan minyak dan gas bumi di Indonesia khususnya di Jakarta tidak lepas dari pengaruh SDM yang bekerja di perusahaan minyak dan gas bumi. Hal ini didukung oleh Preston & Sach, (2002) karyawan merupakan faktor paling berpengaruh dalam keberhasilan mengatur strategi perusahaan serta pencapaian target perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara karyawan di PT X, saat ini PT X sedang mengalami penurunan efektifitas dan efisiensi pekerjaan. Hal ini terjadi karena kurangnya kesadaran karyawan terhadap pentingnya koordinasi yang terjadi dalam suatu perusahaan. Menurunnya Efektifitas dan efisiensi perusahaan dapat dilihat dari tingkat keberhasilan jumlah pengeboran, tercapainya target keberhasilan, dan jumlah pengeboran yang dilakukan oleh perusahaan minyak dalam waktu satu tahun. Peningkatan efektifitas dan efisiensi perusahaan menjadikan koordinasi antar departemen atau fungsi menjadi suatu hal yang penting.

Koordinasi adalah sebuah hal penting bagi sebuah organisasi di dunia ekonomi modern, hal ini terjadi karena globalisasi dengan karakteristik pasar yang tinggi, gejala teknologi yang tinggi, serta tingkat kompetisi yang kuat menjadikan suatu organisasi membentuk spesialisasi kerja. Terbentuknya Spesialisasi kerja dan

divisi organisasi menjadi sebuah satu kesatuan fungsi, menyebabkan terbentuknya fungsi-fungsi yang berbeda berdasarkan tugas yang dikerjakan. Spesialisasi kerja menyulitkan koordinasi karena fungsi tiap unit meskipun secara geografis terpisah, namun masih memiliki saling ketergantungan (Galbraith, dalam Mohsen, 2013).

Koordinasi antar tiap departemen atau fungsi disebut sebagai *Inter Functional Coordination* (IFC). IFC merupakan salah satu komponen atau aspek perilaku karyawan yang membentuk suatu metode untuk membantu perusahaan agar dapat mengatur perusahaannya lebih baik (Mohsen, 2013). Berdasarkan penjelasan tersebut IFC memiliki peran penting didalam suatu organisasi oleh karena itu dibutuhkan peningkatan IFC dalam suatu organisasi.

Berdasarkan penelitian Mohsen (2013), IFC dapat ditingkatkan melalui peningkatan motivasi, peningkatan kemampuan karyawan, serta perubahan budaya pada karyawan. Di sisi lain Woodside (2005) menekankan bahwa IFC menggambarkan keinginan karyawan untuk berkomunikasi, berfikir, serta bekerja bersama dalam satu tujuan agar mencapai target secara efektif, dan hal ini dapat meningkatkan performa bisnis perusahaan. Berdasarkan pemaparan di atas dapat diambil kesimpulan perusahaan minyak dan gas bumi membutuhkan peningkatan IFC untuk meningkatkan performa bisnis perusahaan serta dibutuhkannya peningkatan kualitas karyawan agar dapat meningkatkan kualitas IFC.

IFC merupakan integrasi tiap departemen dan aktifitas yang terjadi dalam perusahaan yang memiliki tujuan memuaskan dan melayani kebutuhan *customer* (Zhao & Cavusgil, dalam Bartošek & Tomášková, 2013). Beberapa hal yang membentuk sebuah IFC adalah koordinasi, kooperatif, komitmen, etis, hubungan

antar karyawan dan komunikasi. Menurut Bartošek & Tomášková, (2013) IFC memiliki arti suatu kategori yang harus diimplementasikan dalam sebuah departemen perusahaan. Farzard, Navahandi, dan Caruana (2008) mengemukakan definisi IFC sebagai bagian dari harmonisasi antar fungsi yang membentuk sebuah kesatuan seluruh departemen dan aktivitas yang nantinya berpengaruh terhadap tercapainya tujuan sebuah perusahaan. Implementasi dari IFC adalah sebuah komunikasi yang difokuskan pada proses hubungan internal dan berfungsi memudahkan dalam bekerja sama dengan pihak eksternal.

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat disimpulkan bahwa IFC merupakan faktor penting dalam keberhasilan suatu perusahaan serta memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap suatu perusahaan. Hingga saat ini, penelitian IFC telah dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya adalah dapat dilihat pada Tabel 1 :

**Tabel 1**  
**Penelitian *Inter Functional Coordination***

No	Peneliti	Tahun	Judul
1	Qiang Lu & Victoria Da Gama	2007	<i>Inter-functional coordination for new service development</i>
2	Qiang Lu, Zhuoxin Li, & Kun Shi	2008	<i>Inter-functional coordination in product realization: A framework for future research</i>
3	Cheng Peng & Thomas George	2010	<i>The Effect of Inter-functional Coordination on Organizational Commitment in the Hotel Industry</i>
4	Carlos M.P. Sousa, , Jorge Lengler,	2011	<i>Examining the determinants of interfunctional coordination and export performance: An investigation of Brazilian exporters</i>

Lanjutan

No	Peneliti	Tahun	Judul
5	Barbara Rose & Barbara D	2011	<i>The role of climate and socialization in developing inter functional coordination</i>
6	Lucie Kanovska,& Eva Tomaskova	2012	<i>Interfunctional Coordination at Hi-Tech Firms</i>
7	Bartošek, V.,& Tomášková, E.	2013	<i>Interfunctional Coordination From Company Functions Point of View</i>
.8	Marjanova, T.J., Sofijanov, E., Davcev, L.,& Temjanovski, R.,	2015	<i>Inter-functional coordination and entrepreneurial firms' financial performance: a developing economy</i>
.9	Lucie Kanovska,& Eva Tomaskova	2015	<i>Trends in Customer Services and Interfunctional Coordination by Manufacturers</i>
.10	Daniël Grootveld	2016	<i>Interfunctional Coordination: Development of the Customer-linking Capability in a Case Study at an Engineering Organization</i>

*Sumber : Investigasi Peneliti*

Hasil tabel di atas menunjukkan bahwa telah terjadi peningkatan penelitian IFC dari tahun ketahun. Beberapa penelitian menjelaskan pentingnya IFC, serta manfaat yang didapat ketika perusahaan menerapkan IFC. Selain itu, beberapa penelitian menghubungkan variabel lain untuk mendapatkan hasil korelasi. Hal ini menunjukkan bahwa IFC memiliki peran yang penting dalam keberhasilan suatu perusahaan dan salah satu diantaranya meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja dalam perusahaan.

Efektifitas perusahaan dapat ditingkatkan dengan peningkatan IFC. Istilah IFC berasal dari definisi koordinasi yang dikemukakan oleh Shapiro (dalam Bartošek & Tomášková, 2013) yaitu sebuah komunikasi yang dilakukan antar karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi IFC menurut Mohsen (2013) adalah

motivasi, budaya, dan kemampuan individu. Ketiga hal tersebut terbukti memiliki hubungan positif dengan IFC. Menurut Bartošek dan Tomášková, (2013), terdapat tiga komponen pembentuk IFC yaitu *information coordination*, *organiztion coordination*, dan *corporate culture*. *Corporate culture* memiliki makna berupa komitmen dan *trust* pada rekan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian Bak, Vogt, George, dan Grenntree (1994) ; Foreman & Money (1995) ; Lings (1999) menunjukkan dengan adanya IFC dapat meningkatkan hubungan antar pekerja dan pelanggan serta menunjukkan tingkat keberhasilan yang tinggi pada bagian pemasaran dan performa bisnis. Marjanova *et al* (2015) mengemukakan semakin tinggi IFC maka akan semakin tinggi performa perusahaan yang berhubungan dengan efektifitas dan efisiensi kerja. Hal ini menghasilkan beberapa keuntungan bagi perusahaan minyak dan gas bumi, yaitu meningkatkan kuantitas hasil produksi, analisis yang lebih detail terhadap permasalahan yang terjadi di perusahaan, persiapan yang lebih matang untuk melakukan strategi pengeboran, peningkatan pemrosesan, pemberian informasi internal perusahaan, peningkatan pengambilan keputusan, dan peningkatan terhadap orientasi strategi jangka panjang.

IFC memiliki peran penting dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi sebuah perusahaan. Berdasarkan faktor yang mempengaruhi IFC yaitu terbentuknya motivasi pada karyawan, meningkatnya kemampuan karyawan, dan terbentuknya budaya kerja yang baik (Mohsen 2013). Pernyataan diatas termasuk fungsi atasan dalam menjalankan perannya didalam perusahaannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan House *et al*, (dalam Yukl, 2013) bahwa kepemimpinan adalah

suatu kemampuan seorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi, memotivasi, dan menjadikan orang lain mampu berkontribusi menciptakan suatu organisasi yang sukses dan efektif. Peningkatan IFC membutuhkan perubahan pada sumber daya manusia karena sumber daya manusia yang berperan sebagai inisiator dan agen perubahan terus menerus, serta pembentuk sebuah budaya yang secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan (Sahertian, 2010).

Pernyataan di atas diperkuat oleh Uchajana (dalam Sahertian 2010) bahwa kekuatan suatu perusahaan terletak pada manusianya. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan karena hal ini dapat menunjang sumberdaya manusia untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien di sebuah organisasi.

Schwandt dan Marquardt (dalam Sahertian, 2010) mengatakan bahwa tidak ada peran lain dalam organisasi yang dapat menarik perhatian yang besar selain peran para pemimpin. Peran pemimpin sangat penting dalam menetapkan tujuan, mengkoordinasikan perubahan yang ada, membina kontak pribadi dengan pengikutnya, serta menetapkan arah yang benar atau yang terbaik untuk organisasi. Berdasarkan pemaparan di atas maka dibutuhkan kepemimpinan untuk dapat melakukan perubahan dalam meningkatkan IFC.

Menurut Hasibuan (2006), kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku anggota agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan. Hughes, Ginnett, dan Curphy, (2012) menyatakan beberapa teori kepemimpinan mengemukakan bahwa kepemimpinan memberikan perlakuan yang sama pada para anggotanya, namun kenyataannya pemimpin

memiliki hubungan yang unik dan berbeda dengan masing masing anggotanya. Pemimpin juga melakukan tindakan yang berbeda terhadap tiap anggotanya, perbedaan ini menimbulkan perbedaan perlakuan yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan dalam suatu organisasi.

*Leader Member Exchange* (LMX) merupakan suatu teori gaya kepemimpinan yang mengembangkan interaksi antara atasan dan bawahan. LMX pertama kali diperkenalkan oleh George Graen, berdasarkan pendekatan dari hubungan *dyadic* antara atasan dan bawahan. Menurut Yukl (2004), teori LMX adalah seorang pemimpin mengembangkan hubungan antara atasan dan bawahan, menekankan pada kualitas hubungan atasan-bawahan berdasarkan kategori.

Robbins (2007) Mendefinisikan LMX sebagai penggolongan kategori membentuk suatu kelompok *in groups* dan *out groups* yang diciptakan oleh pemimpin terhadap bawahannya. Anggota yang termasuk dalam kategori *in group* memiliki kecenderungan untuk berhubungan dekat dengan atasan, serta mendapatkan lebih banyak informasi dan pengaruh daripada anggota lainnya (*out group*). Di sisi lain anggota yang termasuk *out group* memiliki hubungan yang jauh dengan atasan biasanya hanya melaksanakan pekerjaan sesuai deskripsi pekerjaan dan tanggung jawabnya saja, tidak memberikan kontribusi lebih kepada atasan.

Scott dan Bruce menemukan bahwa LMX memiliki hubungan positif dengan dukungan organisasional berupa inovasi dan kreativitas. Penelitian yang serupa juga ditemukan oleh Kowlowzki dan Doherty's bahwa LMX memiliki hubungan yang positif dengan dimensi iklim kerja seperti struktur pekerjaan, pemahaman kerja, tanggung jawab, dan kerjasama antar grup (Harris, Li, &



Kirkman, 2014). Berdasarkan penelitian di atas dapat diasumsikan apabila *Leader Member Exchange* (LMX) positif maka dapat mempengaruhi karyawan untuk melakukan koordinasi.

Gaya kepemimpinan (LMX) menjelaskan bahwa kualitas hubungan antara karyawan dengan atasan dapat mempengaruhi beberapa manfaat bagi karyawan serta organisasi, termasuk diantaranya komitmen organisasi, kepuasan kerja, tingkat *turnover* karyawan serta kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang telah ada, hubungan dua arah antara karyawan dengan atasan atau *Leader Member Exchange* (LMX) memiliki peran signifikan dalam membentuk sikap percaya pada perusahaan, loyal, dan saling membantu, hal ini penting dimiliki oleh seorang karyawan (Oliveira, Flôres, & Aguiar, 2015). LMX berfokus terhadap hubungan *dyadic* antara atasan & bawahan dan tiap atasan membangun hubungan yang berbeda dengan bawahan. Hubungan antara atasan dan bawahan membentuk proses hubungan perundingan yang akhirnya menentukan peran yang harus dilakukan (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris 2012).

Dulebohn *et al* (2012) berpendapat bahwa kualitas baik hubungan LMX dominan dipengaruhi oleh atasan, namun bawahan juga dapat mempengaruhi kualitas hubungan. Atasan dan bawahan memiliki peran penting dalam membentuk suatu persepsi dari hubungan dua arah, sehingga menciptakan kualitas hubungan yang baik.

Beberapa tahun belakangan ini perkembangan pengetahuan mengenai permasalahan psikologi industri organisasi telah berkembang dengan pesat. Permasalahan yang timbul di dunia organisasi semakin meningkat dan kompleks.

Penelitian terutama mengenai IFC masih belum optimal, khususnya di Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro.

Penelitian IFC telah dilakukan oleh beberapa peneliti terhadap perusahaan besar seperti perusahaan manufaktur, elektronik, firma, rumah sakit, perusahaan di Iran, namun penelitian mengenai koordinasi masih belum dapat ditemukan pada perusahaan minyak dan gas bumi. Penelitian mengenai *Inter Functional Coordination* juga masih memiliki beberapa pertanyaan yang masih belum terjawab seperti yang dipertanyakan oleh Bartošek dan Tomášková (2013) terkait variabel lain yang mempengaruhi IFC.

Berdasarkan ketidakefektifan penelitian IFC melalui pendekatan psikologi bidang PIO dalam mengkaji IFC, serta hubungannya dengan LMX, maka dalam penyusunan skripsi ini penulis tertarik untuk meneliti Hubungan antara *Leader Member Exchange* dengan *Inter Functional Coordination* pada karyawan di PT X.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan dari latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut Apakah ada hubungan antara *Leader Member Exchange* dengan *Inter Functional Coordination* pada karyawan di PT X.

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *Leader Member Exchange* dengan *Inter Functional Coordination* pada karyawan di PT X, serta mencari tahu sumbangan efektif *Leader Member Exchange* terhadap *Inter Functional Coordination*.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian memiliki beberapa manfaat antara lain :

a. Manfaat teoritis :

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi Psikologi Industri & Organisasi serta memperkaya hasil penelitian sebelumnya dan dapat memberi gambaran mengenai IFC dan LMX.

b. Manfaat Praktis.

Penelitian ini di harapkan dapat memberikan wawasan tambahan mengenai *Inter Functional Coordinatiao*n dan peran kualitas interaksi antara atasan bawahan.