

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Globalisasi yang terjadi saat ini memberikan dampak yang signifikan bagi kelangsungan hidup organisasi. Globalisasi telah menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan yang begitu cepat di dalam bisnis, yang menuntut organisasi untuk lebih mampu beradaptasi, mempunyai ketahanan, mampu melakukan perubahan arah dengan cepat, dan memusatkan perhatiannya kepada pelanggan. Globalisasi ini juga dapat memunculkan ancaman, sekaligus kesempatan bagi organisasi. Globalisasi yang terjadi di pasar dan kompetisi telah menciptakan ancaman, berupa semakin banyaknya kompetisi dan meningkatnya kecepatan dalam bisnis. Namun demikian juga memunculkan kesempatan berupa semakin besarnya pasar dan semakin sedikitnya hambatan-hambatan yang akan muncul (Kurniasari, 2004).

Seiring dengan berjalannya waktu, perusahaan kini dituntut untuk memiliki produktivitas yang tinggi dalam persaingan yang ketat. Oleh karena itu, untuk menghadapi kompetisi dalam dunia bisnis, perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang terampil, kompeten, dan memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaan sehingga dapat menampilkan performa yang baik dan mencapai kepuasan kerja (Prawitasari, dkk., 2007).

Kepuasan kerja merupakan hal yang didambakan oleh setiap karyawan. Kepuasan kerja membuat seseorang menjadi tidak berpikir terpaksa dalam bekerja. Mengingat bahwa sumber daya manusia adalah faktor terpenting dalam keberhasilan suatu perusahaan maka adanya dapat meningkatkan performa kinerja yang pada akhirnya akan bermanfaat baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan secara keseluruhan. Mahesa (2010) menjelaskan jika tingkat kepuasan kerja karyawan cenderung rendah, maka dapat menghambat kelancaran sistem organisasi perusahaan. Hal ini disebabkan oleh keluar masuknya karyawan (*turnover*), keterlambatan kerja, ketidakhadiran kerja (absensi), hubungan antar pemimpin dan karyawan yang bermasalah, pencurian, dan lain sebagainya. Jika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka mereka akan termotivasi untuk maju dan meningkatkan performa kerja, karena kepuasan menunjukkan sesuatu yang diperolehnya dengan berhasil (Mahesa, 2010).

Sementara menurut Spector (1997), dalam kepuasan kerja terdapat aspek-aspek yang mempengaruhinya. Aspek-aspek tersebut adalah gaji, kesempatan promosi, supervisi atau atasan, tunjangan di luar gaji, penghargaan dari perusahaan, prosedur dan peraturan pekerjaan, rekan kerja, sifat atau jenis pekerjaan, dan komunikasi dalam perusahaan. Jauh sebelum Spector, Harold E. Burt (dalam As'ad, 1984) mengemukakan ada beberapa faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja, yaitu faktor hubungan antar karyawan, faktor individual, dan faktor luar.

Meskipun kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting, namun dalam kenyataannya di Indonesia dan juga di beberapa negara lain, kepuasan kerja secara menyeluruh belum mencapai tingkat yang maksimal (Johan, 2002). Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian Jenkins (dalam Marselius dan Rita, 2004) yang menemukan bahwa keluarnya karyawan lebih banyak disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap kondisi kerja karena karyawan merasa pimpinan tidak memberikan kepercayaan, tidak ada keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan, pemimpin berlaku tidak obyektif dan tidak jujur pada karyawan. Pinder (1984, dalam Ruvendi, 2005) menyatakan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja adalah sifat pemimpin yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan. Selanjutnya, Nanus (dalam Ruvendi, 2005) menambahkan bahwa alasan utama karyawan meninggalkan perusahaan adalah karena pemimpin gagal memahami dan memperhatikan kebutuhan karyawan.

PT. Hikmah Jaya Putra adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa tenaga kerja, *mechanical*, transportasi, *general contractor*, dan *general trading*. Perusahaan sangat menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling berharga. Oleh karena itu perusahaan menjadikan masalah sumber daya manusia sebagai salah satu titik penting bagi organisasi, yaitu memberikan kesempatan kepada tenaga kerja untuk meningkatkan kinerjanya. Hal yang melatarbelakangi permasalahan adalah adanya indikator ketidakpuasan tenaga kerja PT. HJP yang ditandai dengan tingkat *turnover* yang cukup tinggi, absensi, dan perilaku negatif pekerja. Dari data sekunder yang didapat penulis, tiap tahunnya PT.

HJP kehilangan tenaga kerja lapangan sebanyak 20% atau 1-16 orang. Hal ini berarti dalam setiap bulan terdapat 1-2 orang tenaga kerja yang mengundurkan diri dari perusahaan. Berikut data *turnover* pada tenaga kerja PT. Hikmah Jaya Putra selama tiga tahun terakhir :

Tabel 1.1
Data Turnover Tenaga Kerja
PT. Hikmah Jaya Putra
Tahun 2010-2012

Thn	Ket	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt	Nov	Des	Jml	%
2010	Masuk	3	0	4	0	0	2	0	4	2	2	1	2	20	0,5
	Keluar	0	0	1	1	1	2	0	0	1	2	1	1	10	
2011	Masuk	2	3	0	2	0	0	1	2	3	1	1	0	15	0,9
	Keluar	1	1	0	2	1	2	1	1	1	1	1	1	13	
2012	Masuk	2	1	2	0	1	2	1	0	0	2	1	0	12	1,3
	Keluar	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	16	
2013	Masuk	1	1	0	1	1								4	2
	Keluar	2	2	2	1	1								8	

Sumber: Data PT. Hikmah Jaya Putra, 2013

Selain itu, peneliti melakukan *pre-elementary study* melalui metode observasi dan wawancara. Metode observasi yang digunakan adalah *direct observation* dengan metode pencatatan deskriptif. Berdasarkan observasi lapangan yang telah dilakukan peneliti pada tanggal 20-22 Mei 2013 menunjukkan masih rendahnya tingkat kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan berbagai hal negatif yang merupakan indikasi dari ketidakpuasan kerja seperti perilaku kurang disiplin ketika berada di lapangan yang ditunjukkan dengan adanya pekerja yang terlambat ketika masuk kerja, keluar tanpa alasan jelas dan cukup lama pada saat jam kerja, mencuri kesempatan untuk mengobrol ketika atasan tidak ada di tempat, dan sering membolos (absen) dengan alasan yang tidak jelas. Perilaku negatif lain juga ditunjukkan dengan pekerja sering

menunda-nunda dalam menyelesaikan pekerjaannya, acuh terhadap perintah dan teguran pemimpin, selain itu ada juga yang memunculkan wajah yang kurang baik di depan atasan ketika atasan menginstruksikan tugas kepadanya (form observasi terlampir).

Melihat fenomena yang terjadi di lapangan, peneliti kemudian melakukan wawancara kepada tiga orang pekerja. Hasil wawancara menyebutkan bahwa perilaku ketidakpuasan para pekerja disebabkan karena faktor atasan/pemimpin. Mayoritas pekerja merasa pemimpin/atasan tidak bersikap ramah, kurang mendengar keluhan dan saran bawahan, dan acuh/tidak memberikan penghargaan atas hasil kerja bawahannya. Atasan hanya melihat hasil tanpa melihat proses yang dilakukan para pekerja yang akhirnya membuat mereka cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaannya (hasil wawancara terlampir).

Adanya fenomena tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tepper (dalam Mardanov.dkk, 2007) mengungkapkan bahwa karyawan yang bertahan di pekerjaannya dengan atasan yang memperlakukan mereka dengan buruk memiliki tingkat kepuasan yang rendah, komitmen yang rendah, konflik antara pekerjaan dan keluarga mereka serta tingkat stres yang tinggi. Para supervisor dapat memperoleh loyalitas dan kepercayaan dari bawahannya jika ia memperlakukan bawahannya sebagai mitra kerja, menunjukkan kepedulian yang tinggi, mau mendengarkan saran dan keluhan dan mau saling berbagi pengalaman (Papu, 2002). Oleh karena itu, kepuasan terhadap supervisi adalah hal yang tidak dapat diabaikan

karena akan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan secara keseluruhan (Mardanov, dkk., 2007).

Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi yang meliputi iklim organisasi, gaya kepemimpinan, dan hubungan antar sesama karyawan (Seashore & Taber, 1975 dalam Hamidifar, 2009). Salah satu faktor tersebut yang dianggap sebagai penentu utama adalah peran pemimpin. Pemimpin merupakan faktor yang dapat mengerahkan daya dan usaha karyawan serta dapat mendukung perusahaan dalam mengembangkan usahanya (Carter, 2006; Anonymous, 2006; Robbins, 1996; Berry, 1997). Terdapat dua konsep kepemimpinan yang diperkenalkan oleh Burns, yaitu: kepemimpinan transformasional dan transaksional (1978, dalam Bass 1999).

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang paling baik kaitannya dengan kemauan karyawan untuk bertahan di pekerjaan dan kepuasan dirinya dalam bekerja. Kepemimpinan transformasional dapat mengurangi tekanan dalam bekerja dan meningkatkan moral karyawan sehingga dapat mendukung terciptanya kepuasan kerja (Dahlen, 2002; Brerger dan Severinsson, 2003; Fletcher, 2001; Bass dan Avolio, 1990; Northouse, 2001; Dvir et al, 2002; Waldman et al, 2001 dalam Sulieman, 2011). Medley dan La Rochelle (1995) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang lain seperti gaya kepemimpinan transaksional lebih mendukung pada pencapaian target yang diinginkan sementara gaya kepemimpinan transformasional mendukung adanya performa yang dapat menghasilkan lebih dari target yang ingin dicapai. Berdasarkan beberapa penelitian

(Sergiovanni dan Corbally, 1984; Smithand Peterson, 1988 dalam Sulieman, 2011) percaya bahwa seharusnya seorang pemimpin memiliki karakteristik kepribadian tertentu yang dapat mendukung performa kinerja karyawannya seperti kepribadian yang menjunjung kebersamaan dan kejelasan tujuan yang ingin dicapai.

Seorang staf personalia dari PT. HJP menyebutkan bahwa PT. Hikmah Jaya Putra baru saja melakukan perubahan di jajaran pimpinan selama enama bulan terakhir. Dalam hal ini, pihak manajemen perusahaan berusaha menghadapi perubahan dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan memberikan *training* kepada para mandor yang diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja para tenaga kerja. PT. HJP melakukan perubahan pada jajaran pimpinan dikarenakan melihat tingkat *turnover*, absensi, dan perilaku negatif pekerja, serta banyaknya keluhan pekerja. Pekerja merasa hubungan antara bawahan dengan atasannya tidak terjalin dengan baik, atasan tidak bersikap ramah, kurang mendengar keluhan dan saran bawahan, dan kurang adanya apresiasi atas kinerja bawahannya. Dengan gaya kepemimpinan transformasional ini diharapkan dapat mengurangi tingkat *turnover*, absensi, dan perilaku negatif pekerja, serta mampu menumbuhkan kepercayaan kepada pekerja akan kemampuan dan keahlian pemimpin/atasan, memotivasi pekerja agar bekerja lebih baik dan optimal sehingga pekerja akan loyal, disiplin, kagum, dan hormat terhadap pimpinan serta perusahaan.

Fenomena kepemimpinan transformasional digunakan oleh peneliti untuk menyoroti kepuasan kerja yang dialami oleh tenaga kerja. Apakah ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja? Berdasarkan semua

paparan diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk menggali informasi lebih lanjut mengenai fenomena sekaligus menjawab problem apakah ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada tenaga kerja PT. Hikmah Jaya Putra.

1.2 Identifikasi Masalah

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan evaluatif seseorang tentang pekerjaannya, baik secara keseluruhan maupun dari berbagai aspek pekerjaannya (Spector, 1996). Dalam kepuasan kerja terdapat aspek-aspek yang mempengaruhinya. Aspek-aspek tersebut adalah gaji, kesempatan promosi, supervisi atau atasan, tunjangan di luar gaji, penghargaan dari perusahaan, prosedur dan peraturan pekerjaan, rekan kerja, sifat atau jenis pekerjaan, dan komunikasi dalam perusahaan (Spector, 1997).

Kepuasan kerja telah menjadi fokus perhatian penelitian yang sedang berlangsung selama puluhan tahun karena berdampak pada kinerja individu dan organisasi. Beberapa penelitian sebelumnya meenjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya peelitian yang dilakukan oleh Sulieman Ibraheem, Shelash Mohammad, dan Hussein Ali Al-Zeaud (2011) dengan judul “*The relationship between transformasional leadership and employees’ satisfaction at Jordanian private hospitals*” menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran penting terhadap kepuasan kerja. Kemudian penelitian oleh Fatemeh Hamidifar (2009) yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan

transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yang selanjutnya kedua penelitian tersebut menjadi rujukan dalam penelitian ini.

Bass (1999) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mampu menggerakkan bawahannya melampaui kepentingan pribadi melalui *idealized influence (charisma), inspiration motivational, intellectual stimulation, atau individualized consideration*. Hal ini mampu mengangkat kematangan, keinginan untuk berprestasi, dan aktualisasi diri dari bawahan, serta mampu meningkatkan kesejahteraan orang lain, organisasi, dan masyarakat.

Penelitian-penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan proses bagaimana pemimpin dapat menginspirasi anggotanya untuk mencapai lebih dari apa yang mereka harapkan, berperilaku dengan cara yang membuat orang lain ingin percaya, menghormati dan mengagumi mereka, mereka menjadi termotivasi untuk melampaui keinginan pribadi demi kepentingan kelompok dan organisasi, menciptakan suasana di mana anggota dibuat untuk menjadi lebih produktif.

Penelitian tentang kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja masih jarang dilakukan di beberapa literatur, khususnya di Indonesia. Sehingga penelitian ini merujuk pada dua penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sulieman Ibraheem, Shelash Mohammad, dan Hussein Ali Al-Zeaud (2011) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional pada umumnya mempunyai dampak yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Sehubungan dengan penelitian ini, fenomena yang diangkat yaitu kepuasan kerja yang terjadi di PT. Hikmah Jaya Putra. Adanya indikator ketidakpuasan tenaga kerja PT. HJP yang ditandai dengan tingkat *turnover* yang cukup tinggi, absensi, dan perilaku negatif lainnya. Tiap tahunnya PT. HJP kehilangan tenaga kerja lapangan sebanyak 20% atau 1-16 orang dan setiap bulan terdapat 1-2 orang tenaga kerja yang mengundurkan diri dari perusahaan. Selain itu, hasil dari observasi lapangan menunjukkan masih rendahnya tingkat kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan berbagai hal negatif seperti kurangnya disiplin, loyalitas, dan motivasi kerja ketika berada di lapangan, serta beberapa pekerja yang keluar karena merasa kurang cocok dengan tempat kerjanya. Kemudian adanya pekerja yang terlambat ketika masuk kerja, keluar tanpa alasan jelas dan cukup lama pada saat jam kerja, mencuri kesempatan untuk mengobrol ketika atasan tidak ada di tempat, dan sering membolos (absen) dengan alasan yang tidak jelas. Perilaku lain juga ditunjukkan dengan pekerja sering menunda-nunda dalam menyelesaikan pekerjaannya, acuh terhadap perintah dan teguran pemimpin, selain itu ada juga yang memunculkan wajah yang kurang baik di depan atasan ketika atasan menginstruksikan tugas kepadanya. Dan berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa ketidakpuasan pekerja disebabkan karena faktor pemimpin yang kurang memperhatikan bawahannya.

Alasan lain dilakukan penelitian pada PT. Hikmah Jaya Putra adalah karena PT. HJP baru saja melakukan perubahan di jajaran pimpinan. Dalam hal ini, pihak manajemen perusahaan berusaha menghadapi perubahan dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja

para tenaga kerja. PT. HJP melakukan perubahan pada jajaran pimpinan dikarenakan melihat tingkat *turnover*, absensi, dan perilaku negatif pekerja, serta banyaknya keluhan pekerja. Pekerja merasa hubungan antara bawahan dengan atasannya tidak terjalin dengan baik, atasan tidak bersikap ramah, kurang mendengar keluhan dan saran bawahan, dan kurang adanya apresiasi atas kinerja bawahannya. Sehingga berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada tenaga kerja PT. Hikmah Jaya Putra.

1.3 Batasan Masalah

Masalah penelitian perlu dibatasi agar penelitian menjadi lebih terfokus dan diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian dengan lebih efektif dan efisien. Berdasarkan pada uraian identifikasi di atas, penelitian ini dibatasi hanya untuk melihat hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada karyawan PT. Hikmah Jaya Putra. Dalam penelitian ini, peneliti membatasi konsep-konsep yang digunakan. Adapun batasan-batasan tersebut adalah:

1. Kepemimpinan adalah hubungan kekuasaan yang ada antara pemimpin dan pengikutnya (Northouse, 2001). Hal tersebut berarti bahwa pemimpin memiliki kekuasaan untuk mempengaruhi karyawannya. Selain itu, kepemimpinan juga digunakan untuk alat meraih tujuan dalam membantu karyawan dalam meraih tujuan mereka dan memenuhi kebutuhan mereka.

2. Kepemimpinan Transformasional adalah kepemimpinan yang meningkatkan motivasi karyawan, memuaskan kebutuhan karyawan, dan memperlakukan mereka sebagai manusia yang utuh (Northouse, 2001). Kepemimpinan transformasional terbagi ke dalam empat dimensi yaitu: *idealized influence*, *intellectual stimulation*, *inspirational motivation*, dan *individual consideration* (Bass dan Avolio, 1994 dalam Northouse, 2001).
3. Kepuasan kerja diartikan sebagai cara seseorang dalam menilai pekerjaannya, baik secara keseluruhan maupun dari berbagai aspek pekerjaan yang terdiri dari gaji, kesempatan promosi, supervisi, tunjangan di luar gaji, penghargaan dari perusahaan, prosedur pekerjaan, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi (Spector, 1996).

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut: “Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada tenaga kerja PT. Hikmah Jaya Putra?”

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis secara empiris tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada tenaga kerja PT. Hikmah Jaya Putra.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman dan pengembangan tentang teori kepuasan kerja bagi universitas, fakultas, dan seluruh mahasiswa.
2. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi inspirasi untuk ide yang inovatif tentang tema bahasan kepuasan kerja.
3. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi mahasiswa tentang kepuasan kerja pada karyawan terkait dengan kepemimpinan transformasional.

1.6.2 Manfaat Praktis

1. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi langsung kepada peneliti lainnya mengenai pengukuran kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional
2. Dapat memberikan masukan atau informasi kepada manajemen perusahaan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, lebih memperhatikan serta meningkatkan kepuasan kerja para pekerjanya.
3. Dapat memberikan manfaat praktis bagi karyawan tentang pentingnya kepuasan kerja untuk menghadapi persaingan global.