

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi ini persaingan di dunia industri semakin ketat, sehingga menyebabkan perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif. Setiap perusahaan dituntut untuk bersikap lebih responsif agar dapat bertahan dan selalu berkembang dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan lain. Di dalam mendukung perubahan organisasi agar terus maju dan berkembang maka diperlukan adanya perbaikan dalam setiap individu dari perusahaan tersebut (Firmansyah, 2013).

Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas individu yaitu dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Prastiowati, 2015). Terdapat berbagai macam perusahaan yang bergerak dalam berbagai bidang yang berbeda dan tentunya setiap perusahaan selalu ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, salah satunya ialah perusahaan penerbitan. Perusahaan penerbitan ialah perusahaan yang bertugas menyebarkan hasil karya seseorang dalam segala bidang, baik pendidikan, agama, sastra ataupun ilmu pengetahuan dan teknologi. Salah satu perusahaan penerbitan adalah Penerbit Deepublish yang terletak di Yogyakarta. Perusahaan ini berfokus dalam menerbitkan buku pendidikan tinggi seperti buku ajar dan buku referensi. Selain itu perusahaan ini juga mencetak serta meningkatkan kualitas dari modul praktikum, buku panduan akademik, kumpulan makalah, jurnal penelitian ilmiah, buku pengukuhan guru

besar, dan kalender akademik perguruan tinggi di wilayah Yogyakarta dan sekitarnya (Yaquut, 2010).

Kepuasan kerja sangatlah penting dalam mencapai hasil kerja yang maksimal. Jika seorang karyawan dapat merasakan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya maka dia akan berusaha semaksimal mungkin dengan segenap kemampuannya untuk melakukan pekerjaannya. Sehingga produktivitas dan hasil kerjanya akan meningkat serta dapat di selesaikan dengan baik. Akan tetapi kenyataannya, di Indonesia dan beberapa negara lain, kepuasan kerja secara menyeluruh belum mencapai hasil yang maksimal (Badriyah dan Afifuddin, 2015).

Kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja (Badriyah dan Afifuddin, 2015). Menurut Luthans (2005) terdapat lima aspek kepuasan kerja, yaitu (a). Kepuasan terhadap pekerjaan, dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab, (b). Kepuasan terhadap upah dan kesejahteraan, sejumlah upah yang diterima dan sesuai dengan beban kerjanya, (c). Kepuasan terhadap pengawasan, kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku, (d). Kepuasan terhadap rekan kerja, rekan kerja memberikan bantuan teknis dan dukungan sosial, (e). Kepuasan terhadap promosi, kesempatan untuk maju dalam organisasi.

Kepuasan kerja untuk Penerbit Deepublish sangatlah penting, karena menurut HRD Deepublish dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan maka perusahaan akan mampu mencapai target yang telah ditentukan dan mampu bersaing dengan penerbitan lain. Tetapi kenyataannya kepuasan kerja di Deepublish masih begitu rendah. Terdapat beberapa karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah, contohnya ada karyawan yang sering datang terlambat, acuh dengan komponen penilaian (asal kerja), jika Deepublish tidak berusaha untuk terus meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, maka Deepublish tidak akan mampu untuk bersaing dengan perusahaan penerbitan lain. Menurut As'ad (2004) menjelaskan bahwa variabel yang dapat menunjukkan menurunnya kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi, tingginya keluar masuknya karyawan, dan menurunnya kerja atau prestasi kerja karyawan.

Kepuasan dalam suatu pekerjaan terdapat dalam segala aspek. Dengan melihat kepuasan kerja dalam suatu perusahaan, maka dapat menjadi acuan apakah perusahaan tersebut baik atau kurang baik kinerjanya. Beberapa ciri-ciri karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi menurut Munandar, dkk (2004) antara lain: (a). Adanya kepercayaan bahwa organisasi akan memuaskan dalam jangka waktu yang lama, (b). Memperhatikan kualitas kerjanya, (c). Lebih mempunyai komitmen organisasi, (d). Lebih produktif.

Kepuasan kerja juga bisa digunakan untuk melihat sejauh mana sikap pimpinan terhadap karyawannya. Dinamika yang terjadi pada suatu perusahaan atau organisasi adalah terdapat hubungan yang erat antara kepuasan kerja terhadap gaya kepemimpinan. Ketika kepemimpinan kurang dalam salah satu atau berbagai

aspek maka masalah yang akan muncul, contohnya seperti pemogokan kerja, karyawan datang terlambat, hasil kerja yang asal-asalan atau tidak sesuai sistem yang telah ditentukan, bahkan pengunduran diri karyawan. Penyelia juga merupakan faktor yang menentukan kepuasan kerja pada suatu perusahaan. Bagi karyawan, penyelia dianggap sebagai figur ayah atau atasannya. Penyelia (*supervisor*) buruk dapat berakibat absensi dan *turn over* (As'ad, 2004).

Berdasarkan data wawancara dan observasi pada tanggal 13 sampai 18 Juli 2017 pada 8 karyawan Penerbit Deepublish, hasilnya menunjukkan bahwa karyawan belum memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi atau sesuai yang diharapkan. Contohnya gaji yang didapat kurang sesuai dengan beban kerja karyawan, karyawan mengeluhkan beban kerja yang berat, para karyawan merasakan sering adanya miskomunikasi (kesalahpahaman) antara pimpinan dengan karyawan, kurang dapat dipercaya oleh pimpinan, pimpinan kurang dapat mendengarkan terhadap ide-ide yang diberikan oleh para karyawan, sistem yang terdapat pada perusahaan sering berubah-ubah tidak menentu dan sesuai pemimpin, sehingga terkadang ada karyawan yang terlambat tanpa alasan yang sesuai, serta acuh dengan komponen penilaian (asal kerja). Indikator-indikator perilaku yang ditunjukkan tersebut menunjukkan adanya gejala kepuasan kerja yang rendah pada karyawan Deepublish. Hal tersebut sesuai dengan aspek kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Luthans (2005) yaitu, kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap upah dan kesejahteraan, kepuasan terhadap penugasan (penyelia).

Penelitian tentang kepuasan kerja karyawan memang sudah banyak tetapi ada arti penting dalam penelitian ini dimana variabel ini masih perlu untuk diteliti lebih lanjut karena permasalahannya menyangkut sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, khususnya pada gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transformasional yang memberikan dampak bagi kepuasan kerja karyawan. Hasil dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Prastiowati (2015), tentang hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada 32 karyawan di PT. X Yogyakarta, menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang sangat signifikan dengan kepuasan kerja pada PT. X di Yogyakarta. Hal ini menunjukkan semakin kuat gaya kepemimpinan transformasional dari pemimpin, maka kepuasan kerja karyawan juga semakin meningkat.

Menurut Badriyah dan Afifuddin (2015), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik ialah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, contohnya adalah kesadaran diri karyawan. Sedangkan faktor ekstrinsik adalah faktor yang berasal dari luar diri karyawan, contoh faktor ekstrinsik ialah kondisi lingkungan kerja, interaksi antar karyawan, gaya kepemimpinan, sistem penggajian, dan efektivitas kerja.

Menurut Wutun (2001), salah satu gaya kepemimpinan yang dapat menjelaskan secara tepat pola perilaku kepemimpinan atasan yang nyata ada dan mampu memuat pola-pola perilaku dari teori kepemimpinan lain adalah gaya

kepemimpinan transformasional. Bass (dalam Wutun, 2001), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional cenderung membangun kesadaran para bawahannya mengenai pentingnya nilai kerja dan tugas mereka, lebih lanjut pemimpin berusaha memperluas dan meningkatkan kebutuhan melebihi minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Menurut Wutun (2001) gaya kepemimpinan transformasional memiliki lima aspek, yaitu (a). *Attributed Charisma*, (b). *Idealized Influence*, (c). *Inspirational Motivation*, (d). *Intellectual Stimulation*, (e). *Individualized Consideration*.

Hasil dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Prasetya dkk (2016), yang dilakukan pada 71 karyawan Hotel Gajahmada Graha Malang. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional tidak terlalu berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya pemimpin hotel Gajahmada Graha cenderung lebih mementingkan menjalin komunikasi yang baik dan mempererat hubungan antara atasan dan bawahan serta membimbing dan mengarahkan agar karyawan memiliki *skill* yang jauh lebih baik, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan Hotel Gajahmada Graha. Lebih lanjut kepemimpinan transaksional tidak terlalu dominan di kalangan karyawan hotel Gajahmada Graha dalam memenuhi kepuasan kerja karyawan, hal ini disebabkan hanya beberapa karyawan yang mengharapkan pemimpin menerapkan kepemimpinan transaksional terutama

karyawan yang masa kerja sudah terbilang lama dan memiliki riwayat pendidikan terakhir yang lebih tinggi dan secara tidak langsung mengharapkan adanya imbalan, penghargaan dan serta kenaikan jabatan.

Menurut Prastiowati (2015), situasi organisasi dengan gaya kepemimpinan transformasional membuat karyawan selalu bergairah dalam bekerja. Selalu ada sesuatu yang baru dan membuat karyawan akan mendapatkan prestasi yang menggembirakan. Kepemimpinan transformasional ini sangat kuat pengaruhnya terhadap munculnya kepuasan kerja karyawan terutama karena karakteristik pemimpin yang peduli pada keberbedaan kemampuan karyawan.

Aspek dari gaya kepemimpinan transformasional yaitu *attributed charisma*, *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration* (Wutun, 2001). Aspek *attributed charisma* adalah dimana pemimpin memiliki kharisma yang disertai visi serta keahlian dan tindakan mendahulukan kepentingan bersama. Dengan memiliki pemimpin yang memiliki sikap seperti *attribute charisma* maka kepuasan kerja pun akan meningkat. Aspek berikutnya ialah *idealized influence*. *Idealized influence* adalah pemimpin akan selalu berusaha mempengaruhi bawahan dengan komunikasi secara langsung dengan menekankan nilai-nilai kerja, komitmen dan keyakinan kerja, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan tetap mempertimbangkan akibat-akibat dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Pemimpin dengan *idealized influence* akan membuat karyawan memiliki kepuasan kerja yang meningkat.

Aspek *inspirational motivation* adalah pemimpin bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan melalui pemberian arti, partisipasi dan tantangan terhadap tugas bawahan. Pemimpin dengan *inspirational motivation* maka kepuasan kerja pun akan meningkat. Aspek selanjutnya ialah *Intellectual stimulation* adalah pemimpin akan mendorong karyawan untuk memikirkan kembali dan memikirkan cara baru dalam menyelesaikan tugasnya, maka karyawan akan merasa bahwa pimpinan perusahaan tersebut peduli terhadap bawahannya, sehingga hal tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Aspek *Individualized consideration* adalah pemimpin yang berusaha memberikan perhatian kepada bawahan dan menghargai sikap bawahan terhadap organisasi. Pemimpin dengan *Individualized consideration* akan membuat karyawan merasa lebih nyaman dan bersemangat dalam bekerja. Sehingga, kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan meningkat.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan kharismatik dimana setiap bawahan selalu percaya akan ucapan dari pemimpin tersebut sehingga tak jarang bawahan selalu berbuat lebih baik dari apa yang dapat dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan (Rahardjo dkk, 2013)

Dari pemaparan diatas didapatkan bahwa kepuasan kerja juga tidak terlepas dari faktor sosial yaitu hubungan interaksi sosial dengan pimpinan. Seorang pemimpin berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut As'ad

(2004) faktor manusia ternyata cukup berperan dalam mencapai hasil sesuai dengan tujuan perusahaan. Memberikan motivasi agar bisa dicapai kepuasan kerja yang meningkat merupakan kewajiban bagi pimpinan suatu perusahaan atau organisasi. Hubungan pimpinan dan karyawannya dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membantu para karyawannya untuk melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas peneliti tertarik untuk meneliti tentang “Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Perusahaan Penerbit Deepublish” guna berkembangnya perusahaan tersebut ke arah yang lebih baik. Dari judul yang diambil oleh peneliti maka dapat diambil rumusan masalah *“Apakah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan penerbit Deepublish?”*

B. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada karyawan Penerbit Deepublish.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat dalam bidang psikologi industri dan organisasi, selain itu juga mengembangkan pengetahuan yang

berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja pada karyawan Penerbit Deepublish.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi bagi Penerbit Deepublish Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta untuk meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan Penerbit Deepublish melalui peran gaya kepemimpinan yang sesuai untuk karyawan.