

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Pada era globalisasi sekarang ini memasuki persaingan yang semakin ketat di segala bidang. Sehingga setiap perusahaan dituntut untuk dapat berusaha memberikan pelayanan yang baik agar kelangsungan perusahaan dapat terus terjaga. untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan diperlukan kualitas karyawan yang baik dan kepuasan kerja karyawan yang terus diperhatikan dan ditingkatkan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam menunjang keberhasilan setiap perusahaan, karena hampir seluruh kegiatan operational perusahaan dijalankan oleh manusia. Oleh karena itu perusahaan harus mampu membentuk sumber daya manusianya untuk dapat terampil dan ahli dibidangnya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Suatu organisasi juga harus mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian manajemen salah satunya menyangkut pemberdayaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang potensial apabila didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya perusahaan (Koesmono, 2006). Pengelolaan sumber daya manusia tidak terlepas dari faktor karyawan yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan suatu organisasi. Karyawan merupakan aset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis di dalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana dan pengendali aktifitas organisasi.

Karyawan dalam perusahaan harus dikelola dengan baik agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal. Melihat pentingnya karyawan dalam suatu organisasi, maka setiap karyawan diperlukan perhatian lebih serius terhadap tugas yang dikerjakan sehingga tujuan organisasi tercapai. Salah satu yang harus menjadi perhatian perusahaan adalah kepuasan kerja pada karyawan. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu akan memiliki kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan kebutuhan pada masing-masing individu. Sehingga perusahaan mempunyai tuntutan untuk menciptakan sumber daya manusia yang kinerjanya baik dengan menjaga kepuasan kerjanya (Sari dan Sagala, 2016). Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan pada karyawan terhadap pekerjaan mereka. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2018). Mangkunegara (2005) mengungkapkan kepuasan kerja adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Sementara itu menurut Hasibuan (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Hal ini dikarenakan karyawan ingin dapat terus bekerja dan mendapatkan penghasilan dari pekerjaannya. Penghasilan tersebut dipergunakan karyawan untuk mencukupi kebutuhan dan kekurangannya (Utama dkk, 2015)

PT. Y Yogyakarta merupakan perusahaan yang bergerak dibidang industri makanan beku. Perusahaan tersebut tidak memproduksi sendiri produknya, melainkan sebagai distributor. Proses utama yang dilakukan perusahaan distribusi adalah proses penerimaan barang dimana barang dikirim dari produsen dan disimpan di gudang distribusi, serta proses pengiriman dimana barang yang telah disimpan dikirim sesuai permintaan kepada konsumen (Anief 2000). Distributor berperan penting dalam melakukan order penjualan kepada pedagang eceran maupun agen, membuka pasar baru untuk pemasaran produk principal, serta mampu untuk menjual produk principal dalam jumlah besar. Produk-produknya berupa bahan baku (*raw material*) *menu food and bevarage* seperti kentang goreng, sosis, chicken nugget dll. Kemudian produk tersebut di distribusikan kepada agen seperti hotel, cafe, restoran, supermarket dan catering. Produk dari pabrik dipilih yang sudah memiliki lisensi BPOM, agar tidak mengandung bahan kimia yang membahayakan tubuh dan tanpa pewarna.

Keunggulan dari produk makanan beku apabila dibandingkan dengan makanan-makanan lainnya adalah bentuk penyajiannya yang mudah serta penyimpanan dan masa kadaluarsa produk yang relatif lebih lama. Perusahaan menyadari potensi pasar untuk produk makanan beku yang cukup besar, sehingga potensi ini merupakan peluang bisnis yang memiliki prospek yang sangat baik, jika kegiatan penjualan dan distribusinya dilakukan dengan baik, maka dapat mencapai target perusahaan.

Perusahaan juga mengharapakan sumber manusia yang mau giat dalam bekerja dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Selain itu

setiap perusahaan menginginkan tenaga kerja yang berkualitas baik, sehingga dapat bekerja secara maksimal. Dalam interaksi tersebut, karyawan memberikan kontribusi kepada organisasi berupa kemampuan, keahlian dan keterampilan yang dimiliki, sedangkan organisasi diharapkan memberi imbalan dan penghargaan kepada karyawan secara adil sehingga dapat memberikan kepuasan kerja di perusahaan. Kebutuhan karyawan juga perlu di perhatikan seperti saat mengambil keputusan sistem kerja perlu melibatkan karyawan agar terjalin komunikasi yang baik sehingga karyawan menjadi semangat dan dapat meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut penting dilakukan agar karyawan merasa dihargai dan posisinya dianggap penting. Namun kenyataannya yang terjadi proses pengambilan keputusan oleh pemimpin belum dilaksanakan secara terbuka. Kepuasan kerja menurut Handoko (2001) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan karyawan dengan level kepuasan kerja yang rendah memiliki perasaan yang negatif (Soegihartono, 2012). Perasaan positif karyawan akan ditunjukkan dengan sejauh mana karyawan mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya, kepercayaan karyawan dalam tingkat dimana mereka mempengaruhi lingkungan kerjanya, kompetensinya, dan otonomi yang mereka nilai. Sedangkan menurut Widodo (2015) bahwa karyawan yang merasa tidak puas akan memiliki perasaan negatif yang ditunjukkan dengan berbagai hal seperti datang terlambat, mogok kerja dan memilih mencari pekerjaan lain yang sesuai dengan harapannya.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dapat menyokong karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Perasaan positif ditunjukkan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja dan kerja sama antar pimpinan dengan sesama karyawan sedangkan perasaan negatif ditunjukkan dengan sikap karyawan yang bekerja seenaknya, datang terlambat, mogok kerja dan bahkan mungkin lebih mencari pekerjaan lain. Hal tersebut sangat penting diperhatikan perusahaan karena banyak karyawan yang kurang memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya.

Herzberg (Robbin & Judge, 2017) mengemukakan bahwa aspek-aspek kepuasan kerja meliputi hal-hal berikut: 1) Prestasi kerja ditunjukkan keberhasilan karyawan menyelesaikan tugas, serta mencapai tugas yang tinggi. 2) Pengakuan ditunjukkan besar kecilnya penghormatan, penghargaan dari atasan yang diberikan kepada karyawannya atas pekerjaannya. 3) Pekerjaan itu sendiri ditunjukkan besar kecilnya hambatan yang dirasakan oleh karyawan. 4) Promosi ditunjukkan karyawan mempunyai kesempatan untuk mengembangkan bakatnya selama bekerja. 5) Pengembangan potensi individu berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan memperoleh peningkatan kemampuan selama bekerja.

Berdasarkan data yang didapat dari Endro Priherdityo, CNN Indonesia pada Sabtu 15 Februari 2020 sebuah laman pencari kerja Job Street melakukan survei terhadap 4.331 responden selama Desember 2015 hingga Januari 2016 untuk melihat kepuasan karyawan diperusahaan tempatnya bekerja. Hasil survei tersebut menyatakan lebih dari 77 persen karyawan mengaku tidak puas dengan tunjangan

dan fasilitas yang diberikan. Karyawan menuntut tunjangan sebagai faktor utama pendukung pekerjaannya. Bentuk tunjangan yang diberikan antara lain konsumsi, periode cuti berkala, liburan atau transportasi. Lalu, 83,94% responden menganggap bahwa perusahaan tidak menganggap prestasi seorang pegawai sebagai faktor pertimbangan agar mereka mendapatkan tunjangan tambahan. <https://www.jobstreet.co.id/career-resources/7734-karyawan-merasa-tidak-puas-dengan-tunjangan-yang-diterima/#.XkgFEk8zZ0s>.

Selanjutnya ketidaksesuaian pekerjaan dengan latar belakang yang dimiliki, membuat 54% karyawan terpaksa bekerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka. Tanpa disadari, hal ini berdampak serius pada penurunan produktivitas kerja hingga kecilnya jenjang karier. Faktanya 60% koresponden mengaku tidak memiliki jenjang karier dikantor mereka sekarang. Selain dari ketidaksesuaian latar belakang pendidikan, sebesar 85% koresponden juga mengaku bahwa mereka tidak memiliki work-life balance (keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi).

Survei JobStreet.com, menyebutkan bahwa 62% karyawan mengaku sulit tidur karena masih memikirkan pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan Morgan Redwood di Inggris menyebutkan bahwa perusahaan yang mendorong karyawan untuk memiliki keseimbangan baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan memperoleh pendapatan/tahun 20% lebih besar dari pada perusahaan yang tidak mendorong work-life balance. <https://www.jobstreet.co.id/career-resources/73-karyawan-tidak-puas-dengan-pekerjaan-mereka/>. Hal ini dipertegas oleh Widodo (2015) bahwa ketidakpuasan disebabkan karena masalah pembayaran atau

masalah lingkungan kerja dan sebagainya, akibatnya karyawan bereaksi dengan berbagai cara.

Fakta yang didapatkan melalui wawancara yang dilakukan peneliti dengan 5 orang karyawan di PT.Y Yogyakarta, pada tanggal 21 Desember 2018. Wawancara tersebut mengacu pada aspek-aspek dari kepuasan kerja yang diungkapkan oleh Herzberg, dari hasil wawancara menunjukkan bahwa 3 dari 5 orang karyawan merasa diberi tugas yang berat oleh atasan sehingga mereka tidak sanggup untuk menyelesaikan tugas sesuai yang ditargetkan oleh perusahaan, akibatnya hasilnya tidak dapat maksimal. Selanjutnya 4 dari 5 orang mengungkapkan sering merasa malas, tidak semangat dalam mengerjakan tugas karena pemimpin tidak memberi penghargaan atau *reward* ketika dapat menyelesaikan tugas sesuai target yang telah ditetapkan, sehingga karyawan dapat terancam pemutusan kontrak kerja. Selanjutnya 4 dari 5 karyawan juga mengungkapkan terkadang tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan dalam perusahaan, sehingga karyawan merasa kurang nyaman saat bekerja. Selanjutnya 3 dari 5 orang mengatakan karyawan sering kesulitan dalam mengerjakan tugas karena atasan memberikan tugas pekerjaan tidak sesuai dengan bidang keahliannya, akibatnya kinerja karyawan menjadi menurun dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Kemudian 4 dari 5 orang karyawan mengungkapkan bahwa ingin mendapatkan posisi atau jabatan yang lebih baik di perusahaan. Kemudian 4 dari 5 orang karyawan mengungkapkan bahwa pelatihan tidak diberikan pada karyawan dan juga tidak diberi peluang untuk mengembangkan keahliannya.

Berdasarkan aspek-aspek yang dikemukakan di atas, menunjukkan bahwa adanya gejala kesenjangan antara pandangan teoritis dan kenyataan terkait kepuasan kerja pada karyawan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Waluyo (2013) bahwa salah satu dampak ketidakpuasan kerja adalah dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja. Ketidakpuasan pada karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara, misalnya selain meninggalkan pekerjaan, karyawan malas bekerja, datang terlambat serta menghindari sebagian dari tanggung jawab pekerjaan yang diberikan. Seorang karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi, akan bekerja dengan baik, dengan menunjukkan sikap seperti mematuhi aturan yang berlaku dan memenuhi target yang telah ditentukan perusahaan. Apabila suatu perusahaan dikelola dengan baik, maka tingkat kepuasan kerja akan terjaga, sebagai umpan balik dari adanya rasa adil bagi karyawan itu sendiri dan untuk perusahaan (Kaswan, 2017).

Menurut Hasibuan (2008) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu 1) balas jasa adil dan layak adalah pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada para karyawan perusahaan, baik langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan atas kontribusi mereka kepada perusahaan. 2) penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian adalah penempatan karyawan harus sesuai dengan keahlian dan latar belakang pendidikan. Kesesuaian ini bertujuan agar karyawan mampu bekerja dengan efektif dan mampu mengimplementasikan teori-teori dan konsep-konsep yang dimiliki sesuai dengan bidang ilmu yang ditekuni. 3) berat ringannya pekerjaan adalah berat ringannya pekerjaan yang dibebankan perusahaan tergantung pada persepsi karyawan

terhadap pekerjaan itu sendiri. Perusahaan harus memandang karyawan sebagai *asset* yang berharga dan jangan memperlakukan karyawan sebagai mesin. 4) suasana dan lingkungan pekerjaan adalah suasana dan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam bekerja. Perusahaan menciptakan suasana kerja yang kekeluargaan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerjasama. 5) peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan adalah perusahaan harus menyediakan fasilitas-fasilitas yang dapat membantu karyawan dalam bekerja. 6) sikap pimpinan dalam kepemimpinannya adalah pemimpin merupakan *leader* bagi setiap bawahannya, bertanggung jawab dan memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan. Pimpinan harus mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan pendapat, ide, dan gagasannya demi keberhasilan perusahaan. 7) sifat pekerjaan monoton atau tidak adalah sifat pekerjaan yang terlalu monoton akan menyebabkan kebosanan karyawan dalam bekerja. Salah satu cara untuk mengurangi kebosanan tersebut yaitu dengan variasi pekerjaan.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, maka peneliti memilih faktor sikap pimpinan dalam kepemimpinannya sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Siagian (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan ketrampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku anggotanya untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga dapat memberikan sumbangan nyata dalam memperbaiki kelompok dan budayanya untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan menurut Manulang (2001) sebagai suatu proses mempengaruhi orang lain untuk berbuat guna mewujudkan tujuan-tujuan yang sudah ditentukan. Kepemimpinan yang berhasil menunjukkan bahwa pengelolaan suatu perusahaan berhasil dilaksanakan dengan berhasil. Setiap kemampuan dalam kepemimpinan harus melekat erat pada diri seorang pemimpin, apapun tanggung jawabnya harus diterima. Karena tanpa adanya kemampuan memimpin dalam sumber daya manusia, tidak memungkinkan seorang pemimpin berhasil dengan baik dan tanggung jawab. Gaya kepemimpinan merupakan suatu model kepemimpinan dimana pemimpin memiliki kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok demi pencapaian tujuan. Menurut Kaswan (2017) seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan masing-masing dan salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Avolio dan Bass (2002) mengatakan gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu menumbuhkan rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat terhadap pemimpin dan dapat memotivasi untuk melakukan hal lebih dari apa yang diharapkan oleh perusahaan. Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mencurahkan dan perhatian pada hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut Robbins (2007). Luthans (2006) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih sering memakai taktik legitimasi dan melahirkan tingkat identifikasi maupun internalisasi yang lebih tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik dan dapat mengembangkan pengikutnya. Warrick (2011) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih memfokuskan pada kemampuan

pemimpin dalam mengambil tindakan untuk mengubah organisasi ke tingkat yang baru dan pengaturan pada program baru. Lebih lanjut Rouvers dkk (2005) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat mengikat nilai masing-masing individu sehingga sehingga dapat mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan melebihi kinerja yang diharapkan.

Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah penilaian karyawan bahwa pimpinanya memiliki visi dan misi yang dapat memberikan dorongan dalam menjalankan pekerjaanya, mampu memberikan ikatan emosional dan membantu mencapai tujuan organisasi dengan memperlakukan setiap anggota sesuai dengan kebutuhannya masing-masing.

Menurut Avolio dan Bass (2002) ada beberapa aspek gaya kepemimpinan transformasional, yaitu 1) pengaruh ideal adalah pemimpin mampu membuat karyawan kagum dan hormat serta memberikan pemahaman penting untuk mencapai tujuan bersama. 2) pertimbangan individual adalah pemimpin mampu menjalin hubungan interpersonal dengan karyawan, dengan memahami kebutuhan, ketrampilan dan aspirasi karyawan yang berbeda-beda. 3) motivasi inspirasional adalah pemimpin mampu menyampaikan visi dengan cara yang baik dan menarik sehingga karyawan dapat terpacu dan mengerti bagaimana caranya mencapai tujuan perusahaan. 4) stimulasi intelektual adalah pemimpin mampu menstimulasi karyawan agar berfikir mengenai cara baru untuk menangani masalah.

Gaya kepemimpinan transformasional sangat memegang peran penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Hasibuan (2010) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh sikap pimpinan. Sutrisno (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya timbul perilaku negatif dan pada gilirannya dapat menimbulkan frustrasi. Hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan Muta'ia (2015) dengan judul penelitian hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada PT. Surya Bratasena, yang menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada PT. Surya Bratasena.

Dari uraian diatas maka diajukan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan pada PT.Y Yogyakarta?

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan PT.Y Yogyakarta

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan pada bidang Psikologi Industri dan Organisasi mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

b. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan sumbangan informasi serta bahan pertimbangan bagi PT.Y Yogyakarta, dalam usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja melalui gaya kepemimpinan transformasional.