

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Sumber daya manusia merupakan aset paling penting dalam suatu organisasi karena merupakan sumber yang mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman. Oleh karena itu sumber daya manusia harus selalu diperhatikan, dijaga, dan dikembangkan.

“Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan” (Fandy Tjiptono, 2001:4).

Berhasil atau tidaknya usaha meningkatkan mutu produk suatu perusahaan banyak dipengaruhi oleh sumber daya manusia. Karyawan dapat memperoleh pengalaman dan ketrampilan kerja sekaligus menerapkannya ditempat mereka bekerja. Perusahaan yang memiliki tingkat produktivitas kerja tinggi berarti akan melaksanakan proses produksi pada tingkat tinggi pula.

Sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh sumber daya manusia yang bermutu dalam arti sebenarnya, yaitu pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang dikehendaki. Bermutu bukan hanya pandai saja tetapi memenuhi semua syarat kualitatif yang

dituntut dari pekerjaan sehingga pekerjaan benar-benar dapat diselesaikan sesuai rencana.

Kinerja karyawan yang tinggi akan membuat karyawan semakin loyal terhadap organisasi, semakin termotivasi untuk bekerja, hal tersebut disebabkan karena pemimpin mengerti dan memahami apa yang dibutuhkan oleh para karyawan. Dengan pengertian pimpinan tersebut karyawan akan bekerja dengan rasa senang dan yang lebih penting kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan kinerja yang tinggi pula.

“Pada era globalisasi dan pasar bebas hanya perusahaan yang mampu melakukan perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) dalam pembentukan keunggulan kompetitif yang mampu untuk berkembang” (Harsiwi, 2003:2).

Berdasarkan pandangan di atas maka organisasi sekarang harus dilandasi oleh keluwesan, team kerja yang baik, kepercayaan, dan penyebaran informasi yang memadai. Sebaliknya, organisasi yang merasa puas dengan dirinya dan mempertahankan status quo akan tenggelam dan selanjutnya tinggal menunggu saat-saat kematiannya.

“Kepemimpinan sebagai salah satu penentu arah dan tujuan organisasi harus mampu mensikapi perkembangan zaman ini” (Harsiwi, 2003:2). Berdasarkan pendapat tersebut pemimpin yang tidak dapat mengantisipasi dunia yang sedang berubah ini, atau setidaknya tidak memberikan respon, besar kemungkinan akan

memasukkan organisasinya dalam situasi stagnasi dan akhirnya mengalami keruntuhan.

Sikap pemimpin akan menentukan perkembangan tim dalam organisasi perusahaan serta perkembangan yang dicapai pada akhirnya akan mempengaruhi pencapaian produktivitas kerja karyawan. Keahlian mengembangkan tim oleh seorang pemimpin merupakan kunci sukses keberhasilan kegiatan perusahaan.

Ada banyak definisi mengenai kepemimpinan, tergantung dari perspektif mana yang digunakan. Ada beberapa definisi kepemimpinan, “kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran”. “Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lainnya dalam suatu kelompok” (Nasution, 2001:149).

Kepemimpinan transformatif, yaitu kepemimpinan yang dinamis dan selalu mengadakan pembaruan. Pimpinan seperti ini akan selalu memotivasi bawahan untuk bekerja guna mencapai sasaran, karena ia sadar perannya sebagai pendorong, fasilitator dan katalisator. Dalam hal ini, orientasi pimpinan bukan memupuk kekuasaan, melainkan memuaskan pelanggan dalam arti seluas-luasnya. Pimpinan membuka kesempatan seluas-luasnya bagi kelangsungan inisiatif dan kreativitas bawahan, yang akan memicu berkembangnya profesionalisme (Palupi, 2004:2)

Definisi-definisi di atas pada hakekatnya mengandung kesamaan, dimana konsep dasarnya berkaitan dengan penerapannya dalam *Total Quality Management*, yaitu membangkitkan motivasi atau semangat orang lain dengan jalan memberikan inspirasi kepada orang lain. Orientasi kepemimpinan yang mampu mengarahkan, membimbing para pegawai bawahan dengan baik dalam

mensukseskan tujuan organisasi di tuntut untuk mendukung usaha mempertahankan eksistensi perusahaan.

Teori kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan terakhir yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Gagasan awal mengenai model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James McGregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya ke dalam konteks organisasional (Harsiwi, 2003:4).

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk memelihara status quo). Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu.

“Terdapat dua fungsi yang paling penting dalam kepemimpinan, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan” (Suardana, 2006:3). Fungsi tugas tersebut berkenaan dengan sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, sedangkan fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi.

*Total Quality Management* adalah suatu konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan. “Pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti (*significant*)” (Nasution, 2001:136). Dengan demikian pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan, tetapi juga

memperhatikan, mempertimbangkan dan menindaklanjuti masukan tersebut apakah akan diterima atau tidak.

Kemampuan motivasi adalah kemampuan untuk memberikan semangat kepada diri sendiri guna melakukan sesuatu yang baik dan bermanfaat. Dalam hal ini terkandung adanya unsur harapan dan optimisme yang tinggi, sehingga memiliki kekuatan semangat untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, misalnya dalam hal bekerja.

Dengan dukungan motivasi kerja yang tinggi diharapkan para karyawan akan meningkatkan produktivitasnya dalam melakukan aktivitas kerja. Dengan produktivitas yang tinggi akan berdampak pada kemampuan perusahaan dalam bersaing dalam dunia bisnis. Pentingnya perusahaan dalam memelihara motivasi kerja sebagai upaya mempertahankan kemampuannya dalam mewujudkan cita-cita perusahaan.

Ada beberapa hal yang menjadi penyebab tidak diketahuinya harapan karyawan, yaitu tidak diketahuinya harapan karyawan, tidak mengadakan interaksi langsung dengan karyawan dan kurang atau tidak ada upaya untuk menanyakan harapan karyawan. Oleh karena itu, jika pihak yang memiliki tanggung jawab atas kepuasan kerja karyawan tidak dengan sungguh-sungguh memahami harapan karyawan, hal tersebut akan memicu timbulnya serangkaian keputusan yang salah dan buruk sehingga alokasi sumber daya tidak akan optimal. Hal ini akan menimbulkan persepsi karyawan rendah terhadap kualitas produk dan jasa yang ditawarkan.

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula (Suprihanto, 2003:41).

Rendahnya motivasi kerja yang terjadi dalam perusahaan disebabkan karena masalah yang rumit dan saling berkaitan. Motivasi kerja yang rendah menyebabkan produktivitas perusahaan mengalami penurunan yang sangat mempengaruhi usaha perusahaan dalam upaya mewujudkan salah satu cita-citanya dalam bidang usaha yang digeluti. Motivasi kerja para karyawan yang menurun tersebut juga dapat disebabkan karena pengorbanan yang diberikan oleh karyawan tidak sebanding dengan apa yang didapatkan dari perusahaan. Kebutuhan hidup yang kian meningkat bisa akibat kenaikan bahan bakar minyak tidak dapat dihindari oleh para karyawan menyebabkan para karyawan dalam bekerja kurang dapat optimal.

Perusahaan tempat bernaungnya para karyawan hendaknya peduli dengan kenyataan tersebut dan melakukan langkah memberikan kompensasi kepada karyawan misalnya berupa kenaikan gaji agar dapat sedikit membantu meringankan beban hidup bagi para karyawan. Dengan kepedulian yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan secara tidak langsung akan menggugah semangat kerja para karyawan. Dengan peningkatan motivasi kerja karyawan secara langsung akan menimbulkan peningkatan kepuasan kerja para karyawan.

Kepuasan tidak mudah didefinisikan, kepuasan adalah “tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang ia rasakan dibanding dengan harapannya” (Tjiptono, 2001:102).

“Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dialami oleh karyawan ketika memandang pekerjaan mereka” (Handoko, 1999:44).

Dengan terpenuhinya kebutuhan hidup para karyawan sebagai pelanggan, tunjangan-tunjangan kesejahteraan yang memadai, maka tenaga kerja tersebut diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja sesuai dengan pengetahuan, ketrampilan, yang di berikan kepada perusahaan. Pemberian upah terhadap masing-masing tenaga kerja tersebut juga memiliki kriteria tersendiri sehingga setiap tenaga kerja akan mendapatkan upah atau gaji seimbang dengan tingkat pendidikan.

Hal tersebut menunjukkan bahwa pihak perusahaan belum memperhatikan pembayaran gaji yang disesuaikan dengan tingkat pendidikan pekerja menurut aturan yang berlaku. Tetapi pihak perusahaan maupun pemerintah juga bukan tempat menuntut penyesuaian gaji tersebut, karena dalam kenyataan di perusahaan masih ada juga tenaga kerja yang menunjukkan produktivitas kerja di bawah standar tingkat pendidikannya.

Kepuasan kerja adalah “bagaimana orang merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya. Para pekerja berhak diberlakukan dengan adil dan hormat,

pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan” (Rivai, 2005:480). Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Pentingnya juga memperhatikan indikator, emosional atau kesehatan psikologis. Kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan atau tidak, tergantung dari apakah imbalan sesuai dengan harapan, kebutuhan dan keinginan karyawan. Jika kinerja yang lebih baik dapat meningkatkan imbalan bagi karyawan secara adil dan seimbang maka kepuasan kerja akan meningkat.

Kepuasan kerja karyawan merupakan umpan balik yang mempengaruhi motivasi untuk meningkatkan kinerja. Upaya organisasi yang berkelanjutan harus menempatkan karyawan untuk senantiasa loyal kepada perusahaan. Sebagai seorang yang melakukan kegiatan, para karyawan akan menilai kemampuannya baik pengetahuan maupun keterampilan untuk memperkenalkan apakah ia mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik atau tidak, sehingga bisa memperoleh imbalan yang diinginkan. Dukungan atasan mempengaruhi keberhasilan karyawan dalam menjalankan pekerjaan tersebut apabila nilai manfaat yang diperoleh tampak positif. Karyawan tersebut umumnya memutuskan untuk melakukan kegiatan demi mencapai imbalan yang diinginkan.

Apabila karyawan menjalankan pekerjaan sesuai yang disyaratkan maka ia seharusnya menerima hadiah yang dijanjikan atau ia menerima imbalan tersebut, motifnya terpuaskan dan kepercayaan pada pola yang sama dimasa yang akan datang diperkuat. Jika ia bekerja dengan baik tetapi menerima imbalan kurang

dari yang dijanjikan, ia akan menjadi tidak bersemangat untuk masa-masa yang akan datang.

Rendahnya kepuasan kerja yang terjadi saat ini dengan ditunjukkan kejadian demo yang marak terjadi disebabkan karena kepentingan para karyawan tidak diakomodasi dengan baik oleh para pimpinan. Pentingnya kepuasan kerja disebabkan karena dengan kepuasan kerja karyawan secara langsung ataupun tidak langsung akan meningkatkan produktivitas karyawan. Dengan tercapainya produktivitas yang tinggi dari para karyawan akan memacu hasil yang dicapai oleh perusahaan dalam kerangka mewujudkan cita-cita organisasi.

Berdasarkan latar belakang di atas maka dalam penelitian ini dikemukakan judul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada CV. Manggala Jati Klaten”.

## **B. Pembatasan Masalah**

Pentingnya pembatasan masalah adalah untuk mempermudah arah dan maksud penelitian ini dilakukan. Berdasarkan pada judul di atas, maka pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini hanya akan membahas tentang Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan.
2. Penelitian ini hanya dilaksanakan pada CV. Manggala Jati Klaten.

### **C. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah di atas maka dalam penelitian ini perumusan masalah sangat perlu. Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV. Manggala Jati Klaten?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV. Manggala Jati Klaten?
3. Apakah motivasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV. Manggala Jati Klaten?

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan sebagai arah penelitian sangat penting untuk diambil sebagai acuan penelitian ini dilakukan. Dalam penelitian ini, tujuan yang hendak dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV. Manggala Jati Klaten.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV. Manggala Jati Klaten.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV. Manggala Jati Klaten.

## **E. Manfaat Penelitian**

### 1. Manfaat bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan pada manajemen perusahaan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan di dalam pengembangan kepuasan kerja karyawan.

### 2. Manfaat bagi peneliti

Penelitian ini sebagai sarana aktualisasi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan yang secara teoritis telah dipelajari, dan secara khusus pengetahuan tentang mata kuliah Sumber Daya Manusia.

### 3. Bagi peneliti lain

Sebagai bahan pertimbangan jika mengadakan penelitian dengan topik yang sama.

## **F. Sistematika Penulisan Skripsi**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bab ini diuraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika skripsi.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Pada bab ini diuraikan tentang teori-teori yang relevan tentang variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja serta kerangka pemikiran dan hipotesis.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Untuk bab ini akan diuraikan tentang metode penelitian, penentuan obyek penelitian yang terdiri atas populasi, sampel, sampling, metode pengumpulan data dan teknik analisis data.

### **BAB IV PENYAJIAN DAN PEMBAHASAN**

Mengenai bab ini akan diuraikan tentang sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi, penyajian data, analisis data, dan pengujian hipotesis.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Dalam bab ini berupa kesimpulan hasil analisis data dan saran-saran.