

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manusia adalah khalifah yang menjadi penguasa dan pengelola di muka bumi, manusia juga merupakan makhluk yang penuh dengan rencana, namun sebagai seorang manusia tentu tidak dapat dengan mudah untuk mencapai tujuan dan rencana tersebut dengan seorang diri, karena manusia adalah makhluk sosial yang saling membutuhkan entah itu dalam organisasi ataupun perusahaan. Oleh sebab itulah manusia perlu bekerja sama, karena dengan bekerjasama suatu hal yang rumit dan sulit akan menjadi lebih mudah, terlebih lagi di era modern dengan tingkat persaingan yang sudah tidak bisa dihindari seperti sekarang ini kerjasama atau berorganisasi adalah hal yang sangat perlu untuk dilakukan demi mencapai tujuan dan kepentingan, baik kepentingan individu maupun golongan.

Pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi, faktor manusia merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada didalamnya. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif yang dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan . Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota atau sistem.

Dalam sebuah organisasi maupun perusahaan, sumber daya manusia adalah tokoh sentral yang perlu diperhatikan, dan oleh sebab itulah pemimpin

sebuah perusahaan ataupun organisasi diharuskan dapat mengelola sumber daya manusianya agar dapat menjadi motor penggerak bagi kelangsungan sebuah perusahaan atau organisasi. Sudah bukan menjadi rahasia umum lagi bahwa, dalam era kemajuan global seperti sekarang ini peran sumber daya manusia dalam mewujudkan keberhasilan visi dan misi suatu organisasi atau perusahaan merupakan kenyataan yang sangat mendasar yang perlu diakui. Namun dalam prakteknya seringkali peran sumber daya manusia menjadi kurang optimal karena sistem pengelolaan atas sumber daya manusia yang kurang diperhatikan sehingga dalam banyak kondisi terjadi ketidakpuasan dalam anggota organisasi ataupun pekerja dalam suatu perusahaan yang mengakibatkan keluarnya seseorang dari anggota organisasi atau *resign* dari perusahaan tempat mereka bekerja. Hal seperti ini adalah indikasi bahwa sumber daya manusia memerlukan perhatian secara khusus bagi pengelola sumber daya manusia.

Dalam banyak situasi keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia selalu erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan juga menjadi pemicu bagi berkembang atau tidaknya sebuah organisasi atau perusahaan. Oleh sebab itulah baik dalam perusahaan swasta maupun pemerintah, gaya kepemimpinannya selalu berpengaruh terhadap kepuasan yang berdampak pada peningkatan kinerja. Gaya kepemimpinan yang baik dan selalu mengapresiasi kinerja karyawan, selalu memberikan motivasi, serta mampu menumbuhkan kepercayaan dalam diri karyawan dan selalu mendengar serta membimbing keinginan karyawan akan memberikan

rasa kepuasan tersendiri bagi para karyawan. Pemimpin yang efektif sanggup mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa puas karena yang didapat tidak hanya gaji yang menjadi hal fundamental, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi (Gary Yukl, 1994), hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan dan mengarahkan seluruh potensi karyawan di lingkungannya agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan produktivitas yang berorientasi pada tujuan perusahaan.

Model kepemimpinan modern seperti kepemimpinan transformasional memainkan peranan penting bagi organisasi. Bass (1985) dalam Sunarsih (2001) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya. Jung dan Avolio (1999) dalam Sunarsih (2001) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen.

Dimensi kepemimpinan menurut Bass and Avolio (1993) dalam Winda Ratu Seprialia (2014). Adapun definisi rincian masing-masing ciri utama tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Idealisme. Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan, serta memiliki visi dan sence of mission. Dengan demikian Pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain: mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasi bawahan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip bersama, mengembangkan visi bersama, menginspirasi bawahan untuk mewujudkan standar perilaku secara konsisten, mengembangkan budaya dan ideologi organisasi yang sejalan dengan masyarakat pada umumnya, dan menunjukkan rasa tanggung jawab sosial dan jiwa melayani yang sejati.
2. Motivasi Inspirasional. Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Sehingga pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional awal melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional.

3. **Konsiderasi Individual.** Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus.
4. **Stimulasi Intelektual.** Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata.

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap kinerja yang mereka representasikan sebagai kepuasan kerja yang terpenuhi. Miller et.al.,(1991) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai.

Kepuasan kerja adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Faktor-faktor yang

mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dengan kondisi kerja, dengan pimpinan, dengan rekan kerja, dengan pengawasan, dengan promosi jabatan dan dengan gaji. Pinder (1984) menyatakan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat penyelia yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan. Dalam banyak situasi memang diharuskan seorang pemimpin untuk mampu mendengarkan keluhan seorang pegawai dengan menawarkan solusi-solusi serta memotivasi karyawan agar tetap memiliki semangat dan komitmen dalam pekerjaan, hal tersebut dianggap merupakan sebuah kepedulian yang menumbuhkan kedekatan antara seorang atasan dengan bawahan sehingga para bawahan merasa dihargai dan menunjukkan sikap positif pada pekerjaannya. Menurut Stephen P .Robbins dan Timothy A. Judge (2015), kepuasan kerja biasanya merujuk pada sikap positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Hal tersebut karena kepuasan kerja bukanlah seberapa keras atau seberapa baik seseorang bekerja, melainkan seberapa jauh seseorang menyukai pekerjaan tertentu. Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Blakely (1993) membuktikan bahwa pekerja yang menerima penghargaan dari penyelia yang lebih tinggi dibandingkan dengan penilaian mereka sendiri akan lebih puas. Sumber ketidakpuasan kerja yang lain adalah

sistem imbalan yang dianggap tidak adil menurut persepsi pegawai. Gaji yang diterima oleh setiap karyawan mencerminkan perbedaan tanggung jawab, pengalaman, kecakapan maupun senioritas. Selain itu, sistem karir yang tidak jelas serta perlakuan yang tidak sama dalam *reward* maupun *punishment* juga merupakan sumber ketidakpuasan pegawai. Tidak adanya penghargaan atas pengalaman dan keahlian serta jenjang karir dan promosi yang tidak dirancang dengan benar dapat menimbulkan sikap acuh tidak acuh dalam bekerja karena tidak memberikan harapan lebih baik di masa depan.

Dalam rangka usaha meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Madubaru (Madukismo). Hal yang menjadi perhatian adalah bagaimana pemimpin dengan gaya kepemimpinannya yang telah diterapkan harus mampu mempengaruhi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

PT. Madubaru yang terletak di daerah Kabupaten Bantul Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta mempunyai usaha pokok Pabrik Gula dan Pabrik Spiritus yang terkenal dikalangan masyarakat luas dengan sebutan PG/PS. Madukismo dengan potensi dan peluang pengembangan usaha yang potensial masih memiliki kesempatan tumbuh dan berkembang menjadi suatu perusahaan Agro Industri yang berbasis tebu dan dikelola secara profesional dan inovatif untuk menghadapi persaingan bebas di era globalisasi dengan petani sebagai mitra sejati .

Dengan menggunakan strategi bisnis *Overall Cost Leadership* pada usaha pokok dan strategi bisnis *differensiasi* pada *diversifikasi* usaha maka

PT. Madubaru siap menghadapi persaingan khususnya tahun 2009 dan tahun-tahun mendatang.

PT. Madubaru dengan kepemilikan saham 65% Sri Sultan Hamengku Buwono X (Kraton Ngayogyakarta Hadiningrat) dan 35 % PT. Rajawali Nusantara Indonesia (PT. RNI), serta pelaksanaan konsep *Good Corporate Governance (GCG)* secara konsisten akan menjadi daya tarik tersendiri bagi masyarakat , petani tebu, dan juga investor yang menanamkan modalnya. PT Madubaru dalah satu satunya Pabrik Gula dan Pabrik Alkohol / Spiritus di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang mengemban tugas untuk mensukseskan program pengadaan pangan Nasional, khususnya Gula Pasir, sebagai Perusahaan padat karya banyak menampung tenaga kerja dari Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Dibangun pada tahun 1995, atas prakarsa Sri Sultan Hamengku Buwono IX, diresmikan pada tanggal 29 Mei 1958 oleh Presiden RI pertama Ir. Soekaro, mulai produksi gula pada tahun 1958 dan spirtus pada tahun 1959.

Berdasarkan uraian diatas tersebut dan didukung juga dengan fenomena yang ada di perusahaan PT. Madubaru PG.PS Madukismo Yogyakarta, yaitu tidak adanya sistem pengembangan karier yang sebagaimana di dibuktikan Blakely (1993) tentang sumber ketidakpuasan dan sikap acuh tak acuh dalam bekerja dikarenakan tidak adanya penghargaan atas pengalaman dan keahlian serta jenjang karier, namun kepuasan kerja tidak hanya semata-mata dipengaruhi oleh jenjang karier, tetapi masih banyak

hal yang bisa membuat seorang karyawan mampu merasa puas dalam bekerja, entah dilihat dari cara seorang pemimpin memperlakukan karyawan dalam bekerja sebagai individu yang harus diperhatikan, maupun cara seorang pemimpin memotivasi karyawan untuk membangkitkan semangat dan antusiasme karyawan dalam mencapai visi misi dan target perusahaan, sebagaimana yang dikatakan oleh Mathieu dan Farr (1991) yang berpendapat bahwa ada hubungan yang signifikan antara umur dengan kepuasan kerja, selain itu kepercayaan diri para karyawan dalam bekerja juga salah satu hal yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja. Sehingga dalam praktiknya kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Maka dalam hal ini penulis ingin melakukan telaah ilmiah yang lebih jauh lagi tentang **‘Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Madubaru PG.PS Madukismo Yogyakarta.**

B. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka penulis mengambil dimensi kepemimpinan menurut Bass and Avolio (1993) dalam Winda Ratu Seprilia (2014). Dengan rumusan sebagai berikut:

1. Apakah Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Madubaru PG.PS Madukismo Yogyakarta?''.

2. Apakah Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Madubaru PG.PS Madukismo Yogyakarta?''.
3. Apakah Konsiderasi Individual (*Individualize Consideration*) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Madubaru PG.PS Madukismo Yogyakarta?''.
4. Apakah Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Madubaru PG.PS Madukismo Yogyakarta?''.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji apakah Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan secara signifikan?
2. Untuk menguji apakah Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan secara signifikan?
3. Untuk menguji apakah Konsiderasi Individual (*Individualize Consideration*) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan secara signifikan?
4. Untuk menguji apakah Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan secara signifikan?

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya bagi mereka yang ingin mempelajari kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi di bidang akademik.

2. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan atau informasi bagi instansi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan khususnya PT. Madubaru (Madukismo), Bantul, Yogyakarta.