

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG PENELITIAN**

Manusia merupakan sumber daya yang sangat penting di dalam sebuah perusahaan. Perusahaan tidak akan dapat berjalan dan berkembang tanpa adanya sumber daya berupa manusia yang memiliki kemampuan yang baik (Kiswanto, 2010). Sumber daya manusia dapat dikatakan sebagai jantungnya perusahaan. Tanpa karyawan perusahaan hanya sebagai kerangka tanpa penggerak (Kiswanto, 2010).

Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, yang biasa disebut dengan karyawan adalah sekumpulan orang yang memiliki kemampuan untuk bekerja dan melaksanakan tugas-tugas yang ada didalam perusahaan (Rufaidah, 2015). Dalam proses kerja perusahaan, diperlukan faktor-faktor pendukung yang dapat menghasilkan karyawan dengan kualitas kinerja yang baik. Untuk mencapai hal tersebut, karyawan tidak bisa bekerja sendiri. Mereka memerlukan dukungan dari pemimpin, sistem kerja, aturan dan faktor lainnya yang berkaitan dengan proses pekerjaan karyawan.

Perkembangan perusahaan merupakan hal yang sangat penting, tanpa adanya perkembangan maka perusahaan akan menjadi sasaran empuk oleh perusahaan lainnya, resiko kalah saing, akuisisi atau bahkan kebangkrutan menjadi hal yang sangat ditakuti oleh semua perusahaan. Persaingan bisnis saat ini sudah semakin sangat ketat akibat pengaruh

globalisasi yang menuntut semua orang, kelompok dan organisasi atau perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas dari berbagai sektor. Perusahaan dipaksa untuk semakin keras dalam meningkatkan perusahaannya. Perusahaan juga dituntut untuk memiliki sumber daya yang berkualitas dan berdaya saing tinggi untuk dapat mengimbangi atau bahkan memenangkan persaingan secara global. Oleh karena itu perusahaan harus tetap berkembang dalam situasi apapun. Perusahaan yang bagus adalah perusahaan yang mampu bertahan, bersaing dan menang dalam persaingan apapun dalam dunia bisnis (Wahjono, 2010).

PT Tasma Puja adalah salah satu perusahaan di Indonesia yang seperti halnya perusahaan-perusahaan lainya di dunia, menghadapi tantangan terkait dengan kinerja dan perubahan organisasional. PT Tasma Puja merupakan salah satu perkebunan kelapa sawit yang berlokasi di daerah Kampar Riau. Perusahaan ini telah berdiri sejak 30 Mei 1991. Perusahaan ini memiliki kemampuan produksi dari pabrik pengolahan kelapa sawit sekitar 30 ton/jam. Luas perusahaan ini sekitar 3000 Ha yang terbagi menjadi 2 yakni 1500 Ha adalah milik perusahaan dan 1500 merupakan milik masyarakat sekitar yang bekerja sama dengan perusahaan, namun seluruh pengelolaan diambil alih oleh PT. Tasma Puja

PT Tasma Puja bukan perusahaan yang selalu berada pada kondisi terbaik, sebab sudah pasti perusahaan ini memiliki permasalahan yang timbul baik dalam ruang lingkup internal maupun eksternal. Secara umum mungkin terlihat bahwa perusahaan ini selalu berada dalam situasi yang baik, namun ternyata terdapat permasalahan yang timbul di dalam internal

perusahaan. Permasalahan internal terkait kepemimpinan di dalam perusahaan ini telah berlangsung sejak 2011 hingga 2016. Kualitas pemimpin perusahaan dianggap belum maksimal yang mengharuskan terjadinya pergantian pemimpin, ketika pergantian pemimpin ini terjadi maka akan memicu perubahan sistem kerja, target, aturan kerja dan lainnya. Perubahan secara cepat ini akan memberikan dampak bagi karyawan yang bekerja di perusahaan, karyawan akan dibingungkan dengan adanya pembaharuan secara cepat akibat adanya pergantian kepemimpinan.

Pergantian pemimpin di PT Tasma Puja menjadi isu menarik untuk dikaji. Dari hasil wawancara awal sebelum penelitian ini dilakukan, salah satu alasan dari seringnya pergantian pemimpin ini adalah untuk dapat menemukan pemimpin yang benar-benar mampu untuk mengendalikan perusahaan agar semakin maju, kurangnya kualitas kepemimpinan perusahaan menyebabkan terjadinya pergantian pemimpin atau rotasi pemimpin dalam jangka waktu dekat. Rotasi atau pergantian pemimpin ini dilakukan karena pemilik utama dari perusahaan ini mempunyai perusahaan lain dengan basis perusahaan perkebunan yang sama. Pemilik utama melakukan rotasi untuk melihat kecocokan pemimpin yang ditempatkan pada perusahaan miliknya yang bertujuan untuk melihat kesesuaian penempatan pada perusahaan yang dimiliki oleh pemilik utama. Selain itu pendorong pergantian ini juga didasari oleh banyaknya informasi keluhan karyawan terkait pemimpin yang ada di perusahaan

kurang sesuai dengan kompetensi yang diharapkan oleh karyawan dan perusahaan.

Dalam literatur memang disebutkan bahwa sistem perusahaan yang baik adalah yang memiliki pemimpin yang mampu untuk menciptakan atau membangun kepemimpinan yang sangat baik (Davis & Newstrom, 1985). Pemimpin merupakan orang yang dapat membantu dan mendorong seseorang untuk bekerja secara antusias dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan ( Davis & Newstrom, 1985 ). Bass (1998 dalam Rise, Setiawan, Nimran, 2010) mengemukakan bahwa saat ini pemimpin yang berkualitas baik sangat diperlukan dalam menghadapi berbagai perubahan yang terjadi. Pemimpin yang diperlukan adalah pemimpin yang memiliki kepemimpinan yang mampu mendorong kesadaran karyawannya untuk mengembangkan potensi dan nilai moral menjadi semakin baik, sehingga organisasi mampu bersaing dalam perubahan perekonomian yang mengalami perubahan cepat. Berdasarkan hal diatas dapat disimpulkan bahwa pemimpin merupakan seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja dengan baik dan dapat mencapai target atau tujuan yang telah ditentukan. Hal ini menggambarkan peran penting kepemimpinan terhadap karyawan. Semakin baik dan berkualitas seorang pemimpin, maka akan menghasilkan karyawan yang baik dan juga berkualitas.

Sudarminingsih, Magdalena dan Wulan (2016) menemukan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menjelaskan bahwa kinerja karyawan di dalam

perusahaan sangat dipengaruhi oleh kebijakan dari pemimpin di dalam perusahaan tersebut. Hasibuan (2017) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Beberapa faktor kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja antara lain kemampuan, kepribadian, pengalaman, intelektual dan lingkungan kerja di mana faktor - faktor tersebut sangat berhubungan dengan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yaitu peningkatan kinerja baik kinerja individu (pegawai) maupun organisasi (Kiswanto, 2010).

Pengaruh pemimpin terhadap kinerja karyawannya menjadi suatu hal penting untuk selalu diketahui. Menjadi lebih menarik lagi ketika terjadi fenomena pergantian pemimpin yang terlalu sering seperti yang dialami oleh PT Tasma Puja, apakah kepemimpinan yang dimiliki saat ini mempengaruhi kinerja karyawan atau tidak.

Selain faktor pemimpin, untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan adalah dengan mengelola kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terkait cara pandang karyawan terhadap pekerjaannya (Rivai, 2004). Robbins (2013) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu

terhadap pekerjaannya. Brahmasari dan Suprayetno (2008) menemukan hasil penelitian yang membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan

Adanya kepuasan yang dirasakan karyawan, maka karyawan tersebut merasa bahwa keberadaannya di dalam perusahaan memang benar-benar dibutuhkan sehingga perusahaan memberikan perhatian kepada karyawan tersebut. Mathis dan Jackson (2013) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan keadaan emosional yang positif yang berasal dari evaluasi pengalaman kerja. Hal ini menjelaskan bahwa kepuasan dapat terjadi ketika seseorang menerima sesuatu sesuai dengan yang mereka harapkan sebagai bentuk penghargaan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, sehingga menimbulkan rasa senang dan bahagia.

Tingkat kepuasan dapat disebabkan oleh kebijakan pemimpin dalam mengambil keputusan. Jika pemimpin dapat memberikan kebijakan yang sesuai dengan kepentingan perusahaan dan mempertimbangkan kebutuhan karyawan, maka pemimpin tersebut telah dapat memberikan rasa senang yang akan dirasakan oleh karyawannya. Namun jika kebijakan yang diberikan tidak berpihak kepada karyawan justru akan memunculkan ketidakpuasan bagi karyawan. Karena ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi (Mathis dan Jackson, 2013). Berbagi kebijakan di dalam perusahaan tentunya tidak lepas dari seorang pemimpin. Pemimpin yang memberikan perhatian terhadap karyawannya

dapat dianggap sebagai pemimpin yang baik di mata karyawan, sehingga karyawan selalu percaya dengan apapun keputusan yang diambil oleh pemimpinnya. Kristianto, Abdi dan Nugroho (2013) menemukan hasil pengolahan data yang menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa kepemimpinan seorang pemimpin sangat memberikan pengaruh bagi karyawannya terkait kebijakan yang digunakan didalam mewujudkan kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan sudah banyak mendapat perhatian dari peneliti sebelumnya. Misalnya, Suryana, Haerani dan Taba (2010) dengan menggunakan objek PT. Inco Sorowako menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh Suryadharma, Riana dan Sintaasih (2016) yang melakukan penelitian di PT. BPR Sri Artha Lestari Denpasar dan menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun, hasil penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008) dengan objek PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia, justru memberikan hasil berbeda yakni pengaruh yang ditimbulkan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah berpengaruh secara negatif dan signifikan. Selain itu, hasil penelitian yang dilakukan oleh Widyawatinigrum, Suryadi, dan Rizal (2015) dengan objek PTPN X Jember juga memberikan hasil yang sama seperti yang terdapat pada penelitian Brahmasari dan Suprayetno (2008)

yaitu pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan adalah negatif dan signifikan.

Isu kepuasan karyawan juga menjadi masalah di PT Tasma Puja. Dari hasil wawancara pra-riset, ditemukan fakta adanya karyawan yang merasa kurang puas. Karyawan yang kurang merasa puas cenderung disebabkan oleh kepemimpinan yang ada di perusahaan, Menurut mereka, pemimpin kurang mempertimbangkan kepentingan karyawan dalam mengambil sebuah keputusan, Hal ini tentu dapat merugikan karyawan sebab belum tentu keputusan yang diambil benar-benar sesuai dengan yang dibutuhkan oleh karyawan dalam bekerja. Isu ketidakpuasan karyawan PT Tasma Puja sudah terjadi sekitar 5 tahun belakangan, dari tahun 2011 hingga 2016 akhir. Masalah kepuasan di perusahaan ini bertahan selama 5 tahun dikarenakan dalam masa pergantian pemimpin yang dilakukan belum menemukan pemimpin yang benar-benar cocok ditempat perusahaan ini. Pemimpin yang ditempatkan di PT. Tasma Puja merupakan individu yang berasal dari perusahaan lain dilokasi berbeda.

Yang menarik, permasalahan kepemimpinan dan kepuasan yang rendah di PT Tasma Puja ternyata tidak mempengaruhi kinerja perusahaan. Data tahunan perusahaan yakni pada akhir tahun 2016 menunjukkan bahwa hampir seluruh aspek pekerjaan dan target perusahaan memperoleh nilai grade A yang artinya target yang diharapkan perusahaan dapat tercapai.



Terdapat ketidaksesuaian antara kondisi sebenarnya yang terjadi diperusahaan, khususnya PT Tasma Puja dengan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan, kepuasan dan kinerja. Jika dalam hasil penelitian sebelumnya ternyata kepemimpinan, kepuasan dan kinerja memiliki pengaruh yang searah, ternyata yang terjadi di PT Tasma Puja adalah justru berbalik.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji ulang hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Widyawatiningrum, Suryadi, dan Rizal (2015) dengan judul penelitian “Pengaruh motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kinerja dengan kepuasan sebagai variabel intervening di PTPN x Jember”. Namun penelitian yang akan dilakukan hanya berfokus pada variabel kepemimpinan, kepuasan dan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan masih terdapat hasil yang tidak konsisten dari penelitian-penelitian sebelumnya, seperti yang dijelaskan di bagian atas.

## **B. RUMUSAN MASALAH PENELITIAN**

1. Sikap pemimpin yang bijaksana dalam pengambilan keputusan terkait kepentingan perusahaan dan mampu memberikan berbagai kemudahan bagi karyawan dalam bekerja sehingga karyawan senang dan terdorong untuk semakin memperbaiki pekerjaannya agar mendapatkan hasil yang baik serta membantu perusahaan untuk dapat semakin maju. Namun, dengan adanya fenomena pergantian pemimpin yang terlalu sering seperti yang terjadi di PT Tasma Puja memunculkan masalah yang perlu diteliti. Masalah yang dapat

diidentifikasi dari PT Tasma Puja dapat dirumuskan sebagai berikut:  
Apakah kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung?

2. Pemimpin memiliki tugas dalam merencanakan, mengorganisasikan, membentuk struktur kerja dan sistem kerja sehingga karyawan bekerja dengan pedoman yang jelas serta memberikan kemudahan dalam bekerja disertai rasa senang dan nyaman, maka sehingga karyawan yang bekerja merasa bahwa pemimpin benar-benar memperhatikan karyawan yang ada didalam perusahaan, sehingga memunculkan kepuasan bagi karyawan dalam bekerja. Pergantian pemimpin di PT Tasma Puja yang ditujukan untuk mendapatkan sosok pemimpin yang mampu membawa perusahaan ke arah lebih baik belum mampu menciptakan kepuasan kerja karyawan. Hal ini bertolak belakang dengan studi empiris sebelumnya. Oleh karena itu masalah kedua yang teridentifikasi dapat dirumuskan sebagai berikut: Apakah kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan ?
3. Hasil kajian empiris mengungkapkan bahwa karyawan akan bekerja lebih baik ketika mereka merasa nyaman dan senang dalam bekerja. Hal ini disebabkan karena apa yang mereka harapkan dapat terpenuhi sehingga mereka dapat membalas atau merespon rasa senang mereka dengan memberikan hasil kerja yang baik. Namun, dengan kondisi karyawan yang merasa kurang puas, seperti dialami oleh karyawan PT Tasma Puja, bagaimana dengan kinerja mereka? Rumusan masalah

ketiga dari kasus ini adalah apakah kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan?

4. Kinerja perusahaan dapat dipengaruhi oleh faktor internal seperti kepuasan, hal ini ditimbulkan oleh adanya situasi perasaan senang yang dirasakan oleh karyawan. Namun kepuasan juga dapat dipengaruhi oleh kebijakan-kebijakan yang diambil oleh pemimpin serta sikap pemimpin terhadap karyawannya, sehingga secara tidak langsung turut mempengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan akan efektif meningkatkan kinerja seseorang ketika dirinya merasakan kenyamanan atau merasa senang/puas. Berdasarkan hal tersebut maka dirumuskan pernyataan masalah penelitian sebagai berikut: Apakah kepuasan kerja mengintervensi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan?

### **C. TUJUAN PENELITIAN PENELITIAN**

Dalam sebuah penelitian tentunya harus mendapatkan hasil sebagai bentuk jawaban dari permasalahan yang ingin diselesaikan, seperti halnya penelitian ini yang memiliki tujuan untuk mengidentifikasi :

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara langsung
2. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan
3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
4. Pengaruh secara tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja dengan variabel kepuasan sebagai intervening.

#### **D. MANFAAT PENELITIAN**

Penelitian tidak hanya berfokus pada hasil, melainkan juga harus memberikan manfaat bagi pihak-pihak lainnya, sehingga penelitian yang dilakukan tidak sia-sia. Manfaat penelitian ini adalah :

##### **1. Manfaat Teoritis**

Diharapkan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan sebagai intervening ini dapat dijadikan sebagai pengetahuan tambahan dalam dunia pendidikan, terutama bagi penelitian – penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan hasil penelitian ini.

##### **2. Manfaat Praktik**

Pengalaman dan pengetahuan yang didapatkan oleh penulis dalam proses penyelesaian penelitian ini dapat dijadikan sebagai bekal bagi penulis dikemudian hari dan memberikan informasi bagi pembaca yang ingin melakukan penelitian, serta dapat digunakan oleh perusahaan sebagai dasar dalam memperbaiki permasalahan yang ada.