

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Penelitian-penelitian terdahulu (Balgobind, 2002; Fraser, 1992; Harris, Wheeler & Kacmar, 2009; Kusmaningtyas, 2013; Long, Yusof, Kowang & Heng, 2014; Menezes, 2010; Nirmalasari, 2014; Omolayo, 2012; Stringer, 2006) membahas pentingnya kepuasan kerja dalam organisasi, salah satunya yaitu kepuasan kerja penting bagi kesejahteraan karyawan itu sendiri dan merupakan indikator yang diinginkan karyawan bagi keberhasilan organisasi (Culbertson, seperti yang dikutip dalam Menezes, 2011; Korunka, Carayon, Scharitzer & Sainfort, seperti yang dikutip dalam Menezes, 2011). Selain itu, Bangun (2012) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja akan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja.

Kepuasan kerja yang baik akan berdampak pada kinerja yang baik, *organizational citizenship behaviour* (OCB) yang tinggi, kepuasan pelanggan bagi perusahaan, serta berdampak juga terhadap ketidakhadiran rendah, dan perputaran karyawan yang rendah dalam suatu perusahaan (Robbins & Judge, 2008). Dikatakan Robbins dan Judge (2008) bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja dipengaruhi banyak faktor baik isi dari pekerjaan itu sendiri, lingkungan pekerjaan, maupun dari

kebutuhan individual sebagai pemegang jabatan atau pelaku pekerjaan itu sendiri (Fox, seperti yang dikutip dalam Fraser, 1992).

Bagi karyawan sendiri kepuasan kerja muncul bila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui kos marginal yang dikeluarkan karyawan tersebut, namun kepuasan kerja juga dapat diubah dan dipengaruhi oleh kekuatan-kekuatan baik dari dalam maupun luar lingkungan kerja (Fraser, 1992 p. 43). Robbins dan Judge (2008) mengemukakan bahwa beberapa faktor yang menyebabkan kepuasan kerja seperti kerja itu sendiri, gaji dan upah, promosi, pengawasan, serta rekan kerja, selain itu pelatihan, variasi, kebebasan, dan kendali dalam pekerjaan juga memuaskan sebagian besar karyawan.

Herzberg, seperti yang dikutip dalam Fraser (1992), faktor-faktor penting yang terlibat dalam kepuasan kerja adalah kemajuan, pengakuan, tanggung jawab, perkembangan karir, dan pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor itu disebut sebagai “pemuas” yang apabila dioptimumkan akan membantu perbaikan prestasi, menurunkan mutasi karyawan, menunjang sikap yang lebih toleran terhadap manajemen, dan membuahkan kesehatan mental (Herzberg, seperti yang dikutip dalam Fraser, 1992). Namun Fraser (1992) juga mengemukakan apabila faktor-faktor penunjang kepuasan kurang memadai maka akan menimbulkan ketidakpuasan di antara karyawan yang akan berdampak pada semangat kerja dan produktivitas. Robbins dan Judge (2008) mengemukakan ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan banyak dampak negatif bagi perusahaan seperti tindakan keluar, aspirasi, *loyalty*, dan pengabaian yang dibagi menjadi dua dimensi yaitu konstruktif dan destruktif serta aktif dan pasif.

Namun tidak semua orang merasa puas terhadap pekerjaannya. Sebagian karyawan meninggalkan pekerjaan mereka untuk mencari kesempatan yang lebih baik. Sebagai contoh, pada tahun 2012 Right Management melakukan sebuah survey dimana 65% individu yang disurvei merasa entah sedikit atau benar-benar tidak puas dengan pekerjaan mereka (Johnson, *n.d.*; Wengrzyn, *n.d.*). Selain itu, dalam studi Mercer dari 30.000 karyawan di seluruh dunia, antara 28%-56% karyawan ingin meninggalkan pekerjaannya (Wengrzyn, *n.d.*). Karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah akan berpengaruh negatif terhadap perusahaan karena mereka tidak memiliki motivasi, berkinerja buruk dan berperilaku negatif (Johnson, *n.d.*). Banyak faktor yang memengaruhi ketidakpuasan kerja dalam organisasi, salah satunya adalah manajemen dan kepemimpinan yang buruk (Johnson, *n.d.*; Wengrzyn, *n.d.*). Tidak memiliki pemimpin yang dibutuhkan adalah salah satu alasan untuk ketidakpuasan kerja. Individu ingin dipimpin, mereka ingin bekerja dengan sosok yang menginspirasi mereka dan memiliki visi (Wengrzyn, *n.d.*).

Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang tepat, pemimpin transformasional mampu memotivasi para pengikutnya dan menginspirasi para pengikutnya dengan begitu dapat menciptakan kepuasan kerja dalam organisasi (Avolio, Walumbwa, dan Weber, 2009; Burns, seperti yang dikutip dalam Yukl, 1998; Long et al., 2014). Selain itu hubungan antara atasan dan karyawan berkembang sebagai akibat dari pertukaran hubungan pekerjaan antara dua individual, dimana jika hubungan antara atasan dan bawahan baik maka akan menciptakan kepuasan kerja bagi individual (Harris *et al.*, 2009; Stringer, 2006).

Seperti yang dikemukakan sebelumnya, salah satu faktor penentu kepuasan kerja adalah pemimpin dalam suatu organisasi, di dunia yang serba dinamis seperti sekarang ini, kita membutuhkan pemimpin-pemimpin yang berani menentang *status quo*, menciptakan visi masa depan, dan mengilhami anggota-anggota organisasi untuk secara sukarela mencapai visi tersebut (Robbins & Judge, 2008). Studi yang dilakukan oleh Tichy dan Devanna, seperti yang dikutip dalam Yukl (1998 p. 304) mengemukakan bahwa proses-proses yang dilakukan pemimpin transformasional untuk mengubah dan menghidupkan organisasi, proses-proses itu dimulai dari pengakuan kebutuhan akan perubahan, diikuti penciptaan visi yang baru, dan pelebagaan perubahan tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam dunia yang serba dinamis sekarang ini, para pemimpin transformasional dibutuhkan dalam perusahaan-perusahaan.

Long *et al.* (2014) menyatakan bahwa dalam perubahan sekarang ini kepemimpinan transformasional adalah penting dan dapat memengaruhi kepuasan kerja, pemimpin transformasional akan mengatasi kesulitan dan ketidakpuasan kerja dan memberikan motivasi kepada pengikut untuk berkolaborasi dan memperoleh hasil yang lebih baik dengan menerapkan pendekatan visioner dan kolektif mereka. Selain itu menurut Walumba *et al.* seperti yang dikutip dalam Braun, Peus, Weisweiler, dan Frey (2012), pemimpin transformasional menunjukkan pertimbangan individual, dan dengan demikian pemimpin tersebut mampu mengenali dan merespon kemampuan, aspirasi, dan kebutuhan pengikutnya. Dengan mengenali dan memenuhi kebutuhan para pengikut,

pemimpin transformasional dapat menciptakan kepuasan kerja yang baik bagi para pengikutnya.

Di samping itu, Yukl (1998) menjelaskan berbagai perilaku karyawan sebagai indikator-indikator tidak langsung dari ketidakpuasan dan sikap permusuhan para pengikut terhadap pemimpinnya seperti ketidakhadiran (*absenteeism*), *turnover* (tingkat keluar-masuk jumlah pegawai per tahunnya), sukarela keluhan, pengaduan kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi, permintaan untuk dipindahkan, kelambatan (*slowdown*) dalam pekerjaan, serta sabotase yang disengaja terhadap peralatan dan fasilitas-fasilitas.

Selain kepemimpinan transformasional, kualitas hubungan anggota dan pemimpin/*leader-member exchange* (LMX) dalam suatu perusahaan juga memengaruhi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan suatu perusahaan. Stringer (2006) menyatakan bahwa hubungan atasan dan bawahan dengan kualitas yang tinggi berhubungan positif dengan kepuasan kerja yang dapat menyebabkan hasil positif kepada perusahaan dan memberikan solusi untuk dapat kompetitif dalam perekonomian sekarang ini. Yammarino dan Dubinsky, seperti yang dikutip dalam Emery dan Barker (2007) mengemukakan bahwa penentu utama sikap karyawan adalah persepsi tentang atasan langsungnya.

Kualitas LMX yang tinggi menunjukkan bahwa para pengikut memiliki kepercayaan yang mendasar terhadap pemimpin mereka (Graen & Uhl-Bien, 1995) yang mana meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Stringer, 2006). Kualitas hubungan yang tinggi berhubungan dengan

penerimaan bawahan akan peningkatan akses, komunikasi, dan penghargaan-penghargaan (Dienesch & Lieden, 1986) dimana semuanya berkaitan dengan kepuasan kerja dan kinerja yang tinggi (Harris *et al.*, 2009). Sebaliknya, dalam hubungan dengan kualitas yang rendah, para anggota menerima akses yang lebih rendah terhadap atasan, sumber daya yang lebih sedikit, dan informasi yang terbatas, berpotensi menuju kepada ketidakpuasan dalam pekerjaan, komitmen organisasional yang rendah, dan *turnover* karyawan (Gerstner & Day, seperti yang dikutip dalam Maslyn & Uhl-Bien, 2001).

Dengan menyadari pentingnya kepemimpinan transformasional, dan LMX dalam meningkatkan kepuasan kerja, maka penulis tertarik melakukan penelitian yang bertujuan mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kualitas LMX terhadap kepuasan kerja.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Luthans (2002) mengemukakan kepuasan kerja sebagai reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif dan menyatakan sebagai "sebuah kesenangan atau keadaan emosi yang positif sebagai hasil dari penilaian dari seseorang pekerjaan atau pengalaman kerja?" Kepuasan kerja sangat penting dalam suatu organisasi dimana akan menghasilkan *output* yang baik bagi organisasi tersebut. Kepuasan kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan akan menghasilkan kinerja yang baik, *organizational citizenship behaviour* (OCB) yang tinggi, kepuasan pelanggan bagi perusahaan, ketidakhadiran rendah, perputaran karyawan yang rendah (Robbins & Judge, 2008), dan

produktivitas kerja (Bangun, 2012). Kepuasan kerja dipengaruhi faktor-faktor seperti kemajuan, pengakuan, tanggung jawab, perkembangan karir dalam pekerjaan, dan pekerjaan itu sendiri (Herzberg, seperti yang dikutip dalam Fraser, 1992), kerja itu sendiri, bayaran, promosi, pengawasan, dan rekan kerja, pekerjaan yang memberi pelatihan, variasi, kebebasan, kendali (Robbins & Judge, 2008); keselamatan kerja (Fraser, 1992), kualitas hubungan anggota-pemimpin yang tinggi (Stringer, 2006), hubungan personal individual terhadap lingkungan kerja, dan pekerjaan itu sendiri (Kast & Resenzweig, seperti yang dikutip dalam Kusmaningtyas, 2013).

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka identifikasi masalah studi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat kepemimpinan transformasional, kualitas LMX, dan kepuasan kerja?
2. Apakah terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah terdapat pengaruh positif kualitas LMX terhadap kepuasan kerja?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan berbagai masalah yang diidentifikasi sebelumnya, maka studi ini bertujuan untuk menjelaskan:

1. Tingkat kepemimpinan transformasional, kualitas LMX dan kepuasan kerja.
2. Apakah terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

3. Apakah terdapat pengaruh positif kualitas LMX terhadap kepuasan kerja.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak, antara lain:

##### **1. Bagi penulis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa tambahan pengetahuan dan wawasan kepada penulis tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan kualitas LMX dalam organisasi terhadap kepuasan kerja. Selain itu, penulis juga memperoleh pengalaman dan ilmu cara melakukan riset penelitian.

##### **2. Bagi perusahaan**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan kualitas LMX dalam organisasi terhadap kepuasan kerja. Dengan begitu para manajer sumber daya insani (SDI) maupun pihak perusahaan dapat lebih memerhatikan dan menerapkan cara membangun kepemimpinan transformasional dan membangun kualitas LMX yang baik untuk menciptakan kepuasan kerja. Hasil riset ini juga diharapkan dapat berguna sebagai rujukan dalam pengambilan keputusan strategis bagi organisasi.



### 3. Bagi dunia pendidikan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi ataupun sebagai temuan pembandingan bagi penelitian dengan topik yang berkaitan dengan penelitian ini. Hasil dari penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi inspirasi untuk pihak lain untuk dapat melakukan penelitian lebih lanjut berdasarkan hasil yang diperoleh.

### **1.5 Waktu dan Lokasi Penelitian**

Waktu penelitian adalah 6 (enam) bulan. Penelitian ini dilakukan di 4 (empat) perusahaan swasta di Kota Bandung yang bergerak baik di bidang jasa maupun manufaktur.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

## **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang penelitian, identifikasi masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian bagi praktisi dan akademisi, waktu dan lokasi penelitian, serta sistematika penulisan.

## **BAB II**

### **RERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Bab ini berisi landasan teori hipotesis yang terdiri dari pembahasan mengenai kepemimpinan transformasional, pembahasan mengenai LMX, pembahasan mengenai kepuasan kerja, hubungan antarvariabel penelitian, pengembangan hipotesis, serta model penelitian yang dihipotesiskan.

## **BAB III METODA PENELITIAN**

Bab ini berisi mengenai objek dan subjek penelitian, teknik pengumpulan data, pengukuran dan definisi operasional kepemimpinan transformasional, LMX, dan kepuasan kerja. Bab ini juga membahas tentang variabel kontrol yang berkaitan dengan tatanan riset ini, uji *outliers*, validitas, reliabilitas, statistik deskriptif dan korelasi, serta hipotesis.

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi mengenai profil singkat perusahaan, karakteristik subjek penelitian, hasil uji *outliers*, validitas, reliabilitas, statistik deskriptif dan korelasi, hipotesis, serta model hasil penelitian, termasuk di dalamnya pembahasan berbagai hasil penelitian ini.

## **BAB V PENUTUP**

Bab ini berisi mengenai simpulan, keterbatasan penelitian, saran untuk penelitian mendatang, dan saran bagi pihak manajemen perusahaan.