

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan merupakan suatu sistem yang terdiri dari berbagai macam komponen yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan. Komponen-komponen yang dimaksud adalah pegawai, peralatan, dan modal. Jika salah satu komponen tersebut mengalami gangguan, maka aktivitas perusahaan akan terganggu dan akhirnya akan berakibat pada tidak tercapainya tujuan perusahaan.

Namun, komponen manusia sangat dipengaruhi oleh upah, situasi kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan pemimpin, kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki serta perasaan aman saat bekerja. Semua hal di atas dapat mempengaruhi *performance* dan produktivitas kerja. Bila situasi dan relasi kerja dirasa nyaman, upah kerja sesuai dengan hasil kerja, kemampuan dan pengetahuan pekerja mencukupi, serta perasaan aman saat bekerja terpenuhi, maka *performance* kerja dan produktivitas kerja akan tinggi. Namun, apabila salah satu atau beberapa hal di atas tidak terpenuhi, maka produktivitas dan *performance* kerja akan menurun.

Berdasarkan survey awal dan observasi terhadap perusahaan “X” di Bandung ditemukan adanya gangguan pada pencapaian tujuan perusahaan yang disebabkan karena kinerja pegawai yang rendah, penyelesaian tugas yang tidak tepat waktu, dan absensi yang tinggi. Hal-hal yang menimbulkan gangguan dalam pencapaian

tujuan di perusahaan “X” antara lain tingkat pendapatan yang kurang sesuai, fasilitas perusahaan yang kurang memadai, situasi kerja yang tidak mendukung, kesempatan untuk berkembang yang minim, dan perilaku kepemimpinan yang kurang tepat. Di antara beberapa faktor di atas ternyata sebagian besar masalah ditimbulkan dari perilaku kepemimpinan yang kurang tepat. Berdasarkan wawancara dengan beberapa orang diketahui pimpinan perusahaan ‘X’ tersebut kurang mengawasi cara kerja karyawan sehingga karyawan sering lalai saat bekerja, kurang memberikan perhatian dan motivasi pada karyawan sehingga karyawan merasa tidak diperhatikan, kurang memberi *feedback* pada karyawan sehingga karyawan tidak mengetahui apakah cara kerjanya telah sesuai atau belum, serta kurang menerapkan disiplin kerja pada karyawan sehingga karyawan dapat datang dan pulang tidak tepat waktu.

Perilaku kepemimpinan yang kurang tepat, pada akhirnya berakibat terhadap kebijakan perusahaan dalam mengambil keputusan, termasuk kebijakan dalam hal gaji/upah, fasilitas yang diberikan terhadap pegawai, dan kesempatan untuk berkembang. Oleh karena itu, pemimpin merupakan kunci utama yang menentukan aktivitas perusahaan melalui kebijakan-kebijakan yang dibuat.

Pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan untuk membujuk dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (**Keith Davis, 1982**). Dalam mengorganisasikan pegawai, pemimpin menampilkan perilaku kepemimpinan tertentu yang nantinya akan dipersepsi oleh pegawai. Pegawai akan mempersepsi perilaku kepemimpinan atasan, apakah tepat atau tidak dengan situasi perusahaan. Menurut **Dra. Dwi Idawati, MEMBRAN** (dalam majalah

Manajemen Best Practise, edisi April 2004) mengatakan bahwa perilaku kepemimpinan yang tepat adalah mampu berpikir fleksibel, cerdas secara emosional, komunikator yang handal, mampu memotivasi bawahan dan memperhatikan kebutuhan bawahan.

Suatu biro penelitian bisnis di OHIO STATES UNIVERSITY mencoba menganalisa berbagai macam gaya kepemimpinan dengan menggunakan LBDQ (*Leader Behavior Description Questionnaire*) atau kuisisioner deskripsi perilaku pemimpin. Hasilnya terdapat dua dimensi utama yang selalu muncul, yaitu *Initiating Structure* dan *Consideration*. Melalui kedua dimensi tersebut diperoleh empat quadran perilaku kepemimpinan (*Business Psychology and Organizational Behavior*, 2000).

Gabungan antara *initiating structure* yang tinggi dan *consideration* yang rendah (quadran I) menentukan kebijaksanaan yang diperlukan untuk kemajuan perusahaan dan menuntut bawahan untuk melaksanakan perintah. Gabungan antara *initiating structure* yang tinggi dan *consideration* yang tinggi (quadran II) menghasilkan perilaku kepemimpinan yang mementingkan pencapaian tugas, selalu bekerja sama, dan memotivasi bawahannya. Gabungan antara *initiating structure* yang rendah dan *consideration* yg tinggi (quadran III) menghasilkan perilaku kepemimpinan yang lebih mementingkan hubungan yang erat dan harmonis dengan bawahan daripada pencapaian tugas. Gabungan antara *initiating structure* yang rendah dan *consideration* yang rendah (quadran IV) menampilkan perilaku kepemimpinan yang kurang mepedulikan hubungan dengan bawahan dan pencapaian tugas.

Berdasarkan hasil survey awal yang diberikan pada 21 orang pegawai perusahaan “X” diketahui dari lima orang pegawai yang mempersepsi pemimpin mereka orang yang tegas dan sulit diajak kompromi mengenai masalah pekerjaan (quadran I) ternyata empat orang (80%) mengaku merasa puas dan satu orang (20%) merasa cukup puas. Hal ini dikarenakan bawahan merasa pemimpin memberikan petunjuk kerja yang jelas dan rinci (60%) dan menentukan secara jelas tujuan yang harus dicapai (40%).

Tujuh orang pegawai yang mempersepsi pimpinan mereka orang yang ramah dan mudah bergaul dengan bawahan (quadran III), ternyata empat orang (57,1%) mengaku puas dan tiga orang lagi (42,9%) mengaku kurang puas. Hal ini dikarenakan pimpinan dapat dimintai pendapat tentang masalah yang dihadapi dalam menyelesaikan pekerjaan (29%) dan mampu menghargai hasil kerja bawahan (71%).

Dari delapan orang pegawai yang mempersepsi pimpinan mereka ternyata semuanya (100%) menyatakan atasan mereka termasuk orang yang jarang berbicara dengan bawahan, hanya memberi saran atau masukan bila diminta (quadran IV) dan mengaku kurang puas terutama tentang cara pimpinan mendelegasikan tugas. Hal ini dikarenakan pemimpin memberikan kebebasan penuh pada bawahan dalam mencari cara penyelesaian suatu pekerjaan sehingga bawahan merasa pemimpin bersikap “kurang peduli” terhadap pencapaian tujuan (38%). Selain itu, bawahan juga merasa pimpinan mengabaikan bawahan dengan tidak memuji ataupun memberi *feedback* pada hasil kerja bawahan yang telah selesai dikerjakan (62%).

Satu orang pegawai yang mempersepsi pemimpinnya orang yang mementingkan hubungan yang hangat dengan bawahan sekaligus juga mementingkan pencapaian tugas/hasil (quadran II) ternyata mengaku puas karena bawahan merasa dihargai dan dipicu motivasinya oleh atasan.

Berdasarkan fakta yang ditemukan ternyata terdapat perbedaan persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan. Perbedaan persepsi itu menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas dalam diri pegawai. Hal ini yang membuat peneliti tertarik ingin mengetahui seberapa besar hubungan antara perilaku kepemimpinan atasan dengan kepuasan kerja bawahannya.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan di atas, maka dapat ditarik identifikasi masalah yaitu :

Apakah terdapat hubungan antara persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan kepuasan kerja pada karyawan perusahaan “X” Bandung.

1.3 Maksud Penelitian

Mendapatkan gambaran hubungan antara persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan kepuasan kerja pada pegawai perusahaan “X” Bandung.

1.4 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui dan mencari kejelasan seberapa erat hubungan antara persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan kepuasan kerja pada karyawan perusahaan “X” Bandung.

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Kegunaan Praktis

- a. Memberi masukan pada para pemimpin tentang perilaku kepemimpinan yang dapat memberikan kepuasan kerja bagi bawahan.
- b. Memberi masukan pada pemimpin perusahaan “X” mengenai perilaku kepemimpinan yang efektif sesuai situasi yang dihadapi.

1.5.2 Kegunaan Ilmiah

Memberikan informasi bagi yang ingin meneliti lebih lanjut atau mendalami masalah hubungan antara persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan kepuasan kerja.

1.6 Kerangka Pikir

Untuk mengukur pegawai agar bekerja mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan, maka diperlukan pemimpin. Pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan untuk mengatur dan mengorganisasikan seseorang/sekelompok orang agar mencapai tujuan bersama. **(Keith Davis, 1982).**

Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi seseorang atau kelompok dalam upaya mencapai tujuan tertentu dalam situasi tertentu.

Untuk mempengaruhi bawahan agar bekerja seoptimal mungkin demi mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, maka pemimpin akan menampilkan perilaku kepemimpinan tertentu. Peneliti dari Universitas OHIO menentukan dua dimensi utama mengenai perilaku kepemimpinan yaitu *Initiating Structure* dan *Consideration*. Pemimpin yang perilaku kepemimpinannya cenderung pada tugas (*Initiating Structure*) menampilkan perilaku mengutamakan rencana dan pelaksanaan kerja, menetapkan secara jelas tanggung jawab setiap kegiatan, menentukan standar kerja yang pasti, senantiasa melengkapi tugas yang diberikan, dan memantau hasil kerja tambahan.

Sebaliknya, perilaku kepemimpinan yang menitikberatkan pada hubungan (*Consideration*) akan cenderung ‘hangat’ dan memotivasi bawahan, mengembangkan iklim sosial di antara bawahannya, menghargai bawahan, peka terhadap kebutuhan bawahan, dan mempercayai bawahan.

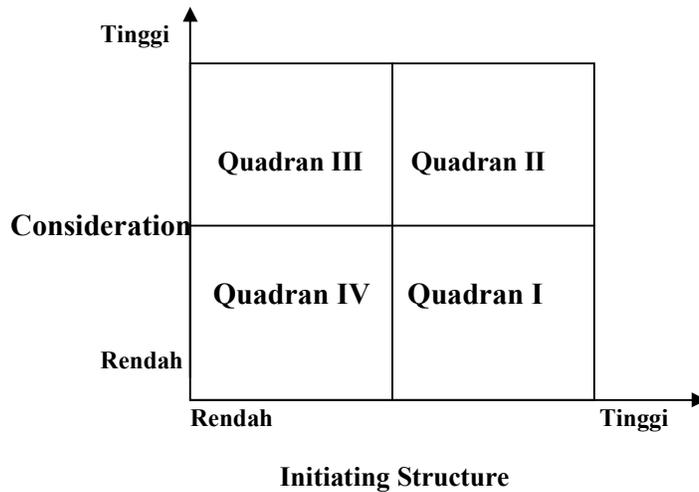
Melalui kedua dimensi utama tersebut, dikembangkan 4 perilaku kepemimpinan dengan cara menggabungkan keduanya. Jadi, ada empat kuadran yang memperlihatkan gabungan antara perilaku kepemimpinan *Initiating Structure* dan *Consideration*. Keempat kuadran itu terbagi sebagai :

Quadran I : *Initiating structure* tinggi, *Consideration* rendah.

Quadran II : *Initiating structure* tinggi, *Consideration* tinggi.

Quadran III : *Initiating structure* rendah, *Consideration* tinggi.

Quadran IV : *Initiating structure* rendah, *Consideration* rendah.



Perilaku kepemimpinan yang merupakan gabungan antara *Initiating structure* yang tinggi dan *Consideration* yang rendah (quadran I) menjadikan pemimpin lebih mementingkan tugas, selalu menentukan tugas dan peran masing-masing bawahan, selalu menentukan apa, bagaimana, kapan, dan dimana harus dikerjakan, dan menggunakan komunikasi satu arah saja, yaitu dari pemimpin ke bawahan.

Perilaku kepemimpinan yang merupakan gabungan *Initiating structure* yang tinggi dan *Consideration* yang tinggi (quadran II) menjadikan pemimpin menggunakan komunikasi dua arah timbal balik antara pimpinan dan bawahan, pemimpin memberikan dukungan dan motivasi bawahan, namun pemimpin tetap menentukan tugas dan tanggung jawab pada bawahan.

Perilaku kepemimpinan yang merupakan gabungan antara *Initiating structure* yang rendah dan *Consideration* yang tinggi (quadran III) membuat pemimpin bertingkah laku memberikan dorongan dan dukungan pada bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, ramah, hangat, dan menjalankan komunikasi timbal balik.

Perilaku kepemimpinan yang merupakan gabungan antara *Initiating structure* yang rendah dan *Consideration Structure* yang rendah (quadran IV) akan menyebabkan pemimpin mendelegasikan tugas sepenuhnya kepada bawahan, membiarkan bawahan bekerja dengan cara mereka sendiri. Pemimpin hanya bertugas mengontrol kerja bawahan, dan kurang memberikan dorongan atau motivasi pada bawahan.

Perilaku kepemimpinan yang ditampilkan oleh atasan akan dipersepsi oleh bawahannya. Setiap bawahan dapat memiliki persepsi yang berbeda terhadap perilaku kepemimpinan atasan yang ditampilkan. **Persepsi** adalah suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan stimulus sensoris untuk memberi makna pada lingkungan (**Stephen P. Robbins**, 2001). Melalui persepsi, pegawai memaknakan perilaku kepemimpinan atasan sebagai perilaku kepemimpinan quadran I, II, III atau IV. Melalui persepsi bawahan akan menghayati apakah perilaku kepemimpinan atasannya telah dapat menimbulkan kepuasan dalam diri pegawai atau tidak.

Rasa puas dan tidak puas yang timbul dalam diri pegawai mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan disebut **kepuasan kerja**. Menurut **Lofquist dan Dawis** terdapat 20 aspek dalam kepuasan kerja yaitu melakukan pekerjaan sesuai kemampuan, kesempatan untuk menunjukkan prestasi, kesempatan untuk bekerja sesuai tugasnya, kesempatan untuk meningkatkan keahlian, kebijakan yang diberlakukan oleh perusahaan, penerimaan upah, *workers* relasi dengan rekan kerja, kreativitas, kebebasan bekerja dengan cara sendiri, nilai moral, pujian yang diterima, kesempatan bertanggung jawab,

jaminan bertahan kerja, kesempatan membantu rekan kerja, status sosial, pengawasan atasan, kesesuaian keputusan atasan, kesempatan mencoba pekerjaan yang berbeda, dan kondisi lingkungan kerja. Semua aspek diatas merupakan satu kesatuan yang membentuk kepuasan kerja.

Menurut **Keith Davis**, ada beberapa aspek yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yaitu :

1. Usia. Ada kecenderungan pegawai yang lebih tua lebih merasa puas daripada yang lebih muda karena pegawai yang lebih tua telah lebih berpengalaman sehingga lebih mampu menyesuaikan diri dengan pekerjaannya.
2. Masa kerja. Semakin lama masa kerja pegawai, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karena pegawai telah beradaptasi dengan pekerjaannya.
3. Tingkat jabatan. Pegawai yang menduduki tingkat jabatan lebih tinggi akan lebih puas karena lebih memiliki ide-ide yang kreatif untuk membantu menyelesaikan pekerjaannya.
4. Tingkat pendidikan. Semakin tinggi pendidikan pegawai, semakin besar kepuasan kerja karena pendidikan yang tinggi mempermudah pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

Berdasarkan uraian diatas diketahui bahwa semakin tinggi usia, tingkat jabatan dan tingkat pendidikan pegawai, serta semakin lama masa kerjanya, maka pegawai akan semakin puas. Semakin muda usia pegawai, semakin rendah tingkat jabatan dan pendidikannya dan masa kerja yang singkat maka semakin tinggi kecenderungan pegawai untuk merasa tidak puas dalam pekerjaannya.

Menurut **John Newstorm, 2002** pemaknaan bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan terkait dengan kepuasan kerja. Lebih lanjut, **Newstorm** mengatakan bahwa perilaku kepemimpinan yang mendatangkan kepuasan adalah perilaku kepemimpinan quadran II dan III, sedangkan yang menimbulkan ketidakpuasan adalah quadran I dan IV.

Bawahan yang mempersepsi perilaku kepemimpinan atasan sebagai perilaku kepemimpinan quadran II (pemimpin memperhatikan hubungan dengan bawahan maupun pencapaian tugas) merasa puas antara lain karena bawahan mendapatkan penghargaan dari atasan jika berhasil mencapai target kerja yang diinginkan. Bawahan juga menerima *feedback* dari atasan mengenai pekerjaannya. Bawahan juga merasa puas karena pemimpin mampu membuat keputusan yang tepat sesuai dengan kondisi yang dihadapi. Selain itu, pemimpin juga memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mencapai prestasi kerja yang diinginkan, memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengemban tanggung jawab atas pekerjaannya, dan memberi kesempatan untuk menjadi mahir atau terampil dalam mengerjakan tugas.

Bawahan yang mempersepsi perilaku kepemimpinan atasan sebagai quadran III (pemimpin lebih memperhatikan hubungan dengan bawahan daripada pencapaian tugas) merasa puas antara lain karena pemimpin memberikan dukungan dan dorongan semangat yang dibutuhkan oleh bawahan, serta melakukan komunikasi timbal balik. Pemimpin juga memberikan kebebasan pada bawahan untuk bekerja sesuai dengan kemampuannya dan memberikan pujian pada bawahan yang mampu menyelesaikan tugas dengan baik atau memberi

masuk terhadap hasil kerja bawahan, sehingga meskipun pemimpin kurang memperhatikan pencapaian tujuan, tetapi bawahan tetap merasa puas karena pemimpin berperilaku memperhatikan hubungan dengan bawahan dan peka terhadap kebutuhan bawahan untuk dihargai dan didukung.

Bawahan yang mempersepsi pemimpin menampilkan perilaku kepemimpinan quadran I (pemimpin lebih memperhatikan pencapaian tujuan daripada hubungan dengan bawahan) merasa tidak puas antara lain karena pemimpin selalu menentukan secara detail dan jelas mengenai tugas yang harus dikerjakan, termasuk tenggat waktu dan cara menyelesaikan tugas. Komunikasi yang berjalan hanya satu arah membuat bawahan merasa tidak dihargai, selain itu bawahan juga sulit untuk menyampaikan keluhan atau kendala dalam pekerjaan karena arus komunikasi hanya satu arah. Bawahan juga merasa tidak puas karena pemimpin tidak memberikan *support* yang diperlukan bawahan pada saat menyelesaikan tugas. Bawahan juga tidak mendapatkan masukan mengenai tugas yang telah diselesaikan dan bawahan juga tidak diberikan kebebasan untuk bekerja menggunakan metode yang paling mereka kuasai atau memiliki kesempatan untuk mengambil keputusan sendiri.

Bawahan yang mempersepsi perilaku kepemimpinan atasan sebagai quadran IV (pemimpin mengabaikan hubungan dengan bawahan maupun pencapaian tugas) merasa tidak puas antara lain karena bawahan kurang mendapatkan informasi yang jelas bagaimana suatu pekerjaan harus diselesaikan, bawahan juga tidak menerima masukan dari pemimpin mengenai tugas yang telah dikerjakannya. Perilaku pemimpin yang kurang memperhatikan bawahan juga

merupakan alasan yang membuat bawahan menjadi tidak puas karena bawahan tidak bisa berkomunikasi dan bertukar pikiran dengan atasan ketika ada kendala dalam pekerjaan. Bawahan juga merasa tidak didukung oleh pemimpin dan tidak dihargai karena pemimpin tidak memberikan penghargaan ketika suatu pekerjaan telah berhasil dikerjakan dengan baik. Pemimpin bersikap mendelegasikan secara penuh tugas dan tanggung jawab pekerjaan kepada bawahan namun tanpa disertai petunjuk atau aturan yang jelas, sehingga bawahan merasa kesulitan dalam bekerja.