

## **BAB. I**

### **PENDAHULUAN**

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

Dunia industri merupakan rangkaian yang sangat kompleks karena menyangkut berbagai aktivitas yang melibatkan manusia sebagai tenaga kerjanya. Proses tersebut tidak lepas dari adanya kerja sama dan koordinasi usaha baik perorangan maupun kelompok untuk mencapai produktivitas yang optimal.

Masalah produktivitas dapat tercapai atau tidak salah satunya adalah dengan melihat faktor kepuasan karyawan dalam pekerjaannya karena secara umum produktivitas mengandung pengertian sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan. Hal ini perlu disadari karena dengan semakin ketatnya persaingan dan adanya kesempatan mendapatkan "peluang" baru di bidang industri, maka dibutuhkan keseimbangan antara *in-put* dan *out-comes* yang ada pada karyawan dengan cara memberikan perhatian pada unsur manusianya (karyawan). Tantangan yang ada adalah bagaimana mengoptimalkan dan memberdayakan manusia atau karyawan tersebut sehingga karyawan bukan dianggap sebagai robot tetapi sebagai investasi dan modal dasar yang potensial. Dari hal tersebut di atas, maka unsur manusia atau karyawan seringkali di eksploitasi oleh perusahaan dan dianggap sebagai suatu hal yang statis yang tidak membutuhkan perkembangan atau pembaharuan. Mereka jarang diberi kesempatan untuk berkarya,

berbicara mengemukakan pendapatnya, bahkan untuk berkreasi menurut daya pikirannya seringkali dihambat dan diabaikan oleh pimpinan perusahaan. Keadaan yang terjadi adalah karyawan merasa mandeg dan hanya menunggu arahan atau petunjuk tanpa ada usaha untuk mandiri. McGregor (dalam Reksohadiprodjo dan Handoko, 1999) yang mengemukakan tentang teori X dan teori Y. Teori X dianggap sebagai pendekatan konvensional dengan mengasumsikan bahwa pada dasarnya semua orang itu malas, bahwa orang harus diawasi dan dimotivasi dengan hukuman, serta mereka mencoba sebanyak mungkin mengelak dari tanggung jawab. Sebaliknya manajemen teori Y atau dikenal sebagai pendekatan perilaku dan lebih realistis, mengasumsikan bahwa usaha fisik dan mental adalah sama alamiahnya dalam kerangka pekerjaan maupun bermain atau beristirahat. Komitmen terhadap tujuan sudah merupakan penghargaan tersendiri dan bahwa rata-rata manusia belajar mencari tanggung jawab dan bukan menghindarinya.

Teori McGregor kemudian dikembangkan oleh Lin Greshing (1983) dengan mengemukakan gaya manajemen baru yang ditulis dalam artikelnya yang berjudul *"Motivating Without Money-Easier Than It Seem"*. Gaya manajemen baru tersebut yaitu gaya manajemen teori Z yang dikemukakan oleh Ouchi. Teori Z adalah pendekatan cara Jepang dengan penekanan pada keikutsertaan karyawan kedalam susunan organisasi dengan menggunakan bentuk partisipasi yang dikenal sebagai lingkaran kualitas. Akhir-akhir ini manajemen gaya Jepang telah menjadi semakin populer di Amerika karena terbukti mampu meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja para pekerja Jepang.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya ada ikatan antara karyawan dengan perusahaan tempat dimana ia bekerja, sehingga diantara keduanya tidak dapat dipisahkan. Mereka merupakan unsur yang saling mendukung baik dari atasan sebagai pimpinan perusahaan yang menjalankan perusahaan dengan bawahan sebagai karyawan yang melaksanakan rutinitas perusahaan sehingga mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Perusahaan sering mengabaikan bahwa karyawan merupakan kunci pokok terlaksananya program pada perusahaan. Perusahaan sering dengan semena-mena melakukan PHK pada karyawannya dengan alasan mereka sudah tidak produktif lagi atau memberikan sanksi bagi karyawan yang melakukan unjuk rasa. Pada keadaan yang demikian, karyawan merasa sudah tidak diperhatikan lagi oleh pihak perusahaan maka ia akan keluar atau berhenti dengan sendirinya dan mencari pekerjaan atau lowongan baru yang lebih menjanjikan bagi dirinya. Hal ini akan merugikan perusahaan itu sendiri karena ia harus mencari tenaga kerja baru yang mungkin kualitas dan kinejanya masih diragukan sehingga perlu mengadakan training kembali dan training ini akan mengeluarkan biaya yang tidak sedikit jumlahnya. Seperti yang terjadi pada perusahaan penerbangan terbesar di Indonesia "Garuda". Pihak Garuda harus mendidik para pilot baru untuk mengisi formasi kapten di pesawat tertentu yang ditinggalkan para pilot yang hengkang sehingga perusahaan tersebut harus mengeluarkan biaya yang besar. Perusahaan Garuda juga mencari pilot-pilot yang siap pakai namun kendalanya adalah mereka meminta gaji yang lebih besar dari pilot Garuda sebelumnya (Forum Keadilan, no.10.Th.1996).

Perusahaan dalam hal ini pimpinan perusahaan seringkali dikaitkan dengan pola atau gaya kepemimpinan yang dipakai dalam menjalankan perusahaannya walaupun dengan gaya kepemimpinan ini bukan merupakan faktor yang dominan untuk menentukan puas atau tidaknya karyawan. Gaya kepemimpinan ini sering menjadi masalah apabila dalam penerapannya tidak melihat *culture* atau budaya dimana perusahaan itu berada dalam hal ini sering terjadi adalah pada pimpinan baru.

Pada dasarnya tugas utama seorang pemimpin adalah membuat prosedur kerja yang efektif bagi karyawan dan bagi dirinya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik melalui perilaku memimpin. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Robins (1996) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin mampu menetapkan arah dan tujuan dengan mengembangkan sebuah visi terhadap masa depan. Seorang pemimpin yang baik akan mengembangkan sebuah tim yang mampu bekerja sama dengan para anggota dan tim lainnya walaupun ia tidak berada langsung dalam lingkungan tersebut.

Ada berbagai tipe kepemimpinan yang dapat dipelajari dengan melihat suasana lingkungan organisasi perusahaan sebelum seorang pimpinan atau atasan menerapkan kepemimpinan yang cocok dan sesuai dengan lingkungan keijanya sehingga mereka mampu menciptakan kondisi yang baik untuk bekerja. Kekeliruan dalam menerapkan pola kepemimpinan dapat berakibat fatal pada perusahaan misalnya, menurunnya tingkat produktivitas dan kinerja serta tingkat turnover yang tinggi. Yukl (1994) mengatakan sikap karyawan terhadap pemimpin yang tidak efektif dapat memunculkan perilaku membolos, *turnover*, lambat dalam melakukan pekerjaan dan

adanya permintaan untuk dipindahkan atau berhenti bekerja. Hal ini pernah terjadi pada Direktur Utama PT. Gunung Agung yang mengalami pemutusan kerja yang dilakukan oleh para pemegang saham dikarenakan ia telah lalai dan tidak bertanggung jawab serta kurang kontrol dalam memimpin perusahaan sehingga pihak perusahaan mengalami kerugian yang tidak sedikit jumlahnya (Forum Keadilan, No. 10 Th.1996).

Dengan banyaknya kasus penyesuaian kepemimpinan dalam perusahaan, maka banyak pula perusahaan yang mengalami kesulitan dalam menangani karyawannya yaitu dalam hal pemberian tanggung jawab dan menumbuhkan motivasi kerjanya. Dahulu perusahaan dalam menerapkan manajemen seringkali menganggap bahwa karyawan (bawahan) adalah sebagai satu kekayaan (asset) atau milik perusahaan sehingga mereka merasa bukan sekedar bekerja atau menumpang hidup dalam perusahaan yang dapat diperlakukan dengan semena-mena oleh pimpinan mereka. Dan sekarang telah berkembang bahwa karyawan bukan hanya sebagai asset tetapi juga sebagai partner kerja yang mampu di ajak bekerja sama dan menjalin hubungan antara karyawan dengan baik dan kemudian berkembang kembali yang menganggap karyawan bukan hanya sebagai asset dan partner kerja akan tetapi lebih dari itu karyawan adalah sebagai investor. Karyawan sebagai investor adalah bahwa karyawan juga mampu memberikan kontribusi pada perusahaan sehingga bukan hanya karyawan yang membutuhkan kerja dan memberikan kemampuan yang ada pada pihak perusahaan tetapi pihak perusahaanpun harus mampu mengimbangi dan memberikan kesejahteraan pada karyawannya. Dengan demikian diharapkan akan

tercipta suatu kepuasan dan kondisi yang kuat untuk tercapainya kerja seumur hidup (*life long employment*).

Masih rendahnya mutu pengawasan untuk mengarahkan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia sering kita jumpai dalam media massa maupun elektronik. Hal ini dibuktikan dengan seringnya tenaga manusia (karyawan) yang tereksplotasi secara besar-besaran tanpa mempertimbangkan kemampuan baik fisik maupun mentalnya. Karyawan sering dianggap sebagai buruh dan seorang manajer adalah majikannya yang mampu melakukan sesuatu sekehendak hatinya tanpa memperhatikan masalah-masalah yang dihadapi karyawan yang berkaitan dengan kepuasan kerjanya, kenyamanan dalam bekerja dan kesejahteraan karyawan yang menjadikan sebab munculnya keluhan dari karyawan. Mirvis dan Lawrer (dalam Anastasi, 1995) menyebutkan bahwa tenaga kerja yang merasa puas akan mendatangkan banyak manfaat dari sudut keefektifan organisasi. Sikap positif karyawan berkaitan dengan sedikitnya kekecewaan dan keluhan, hubungan dengan pimpinan yang lebih harmonis, angka kecelakaan, absensi dan tingkat *turnover* yang lebih rendah, rekrutment karyawan yang lebih berhasil serta hubungan masyarakat yang lebih baik.

Setiap karyawan memiliki ikatan kerja (kontrak kerja bersama) yang menyatakan atau menjelaskan bahwa ia harus berusaha keras melakukan tugas-tugas dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Sebagai imbalannya, atasan akan memberikan penghargaan tertentu dan biasanya jelas bagi kedua belah pihak namun terdapat tambahan yang dianggap sebagai kontrak psikologis. Kontrak ini terdiri atas

harapan masing-masing pihak (karyawan dan perusahaan) yang tidak tertulis misalnya, orang akan mengharapkan organisasi menyediakan keamanan dan kesehatan lingkungan kerja yang layak dan memperlakukan orang secara adil. Sebaliknya organisasi mengharapkan hasil kerja yang sepadan untuk gaji yang sesuai, kesetiaan karyawan dan sebagainya.

Apa yang penting dari titik pandang perusahaan adalah mencoba untuk meyakinkan bahwa harapan masing-masing karyawan dapat dipenuhi dan jika tidak karyawan dapat menjadi terasing dan tidak akan bekerja sesuai dengan kemampuannya. Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Wexley dan Yukl (1977) bahwa ketidak-puasan dalam pekerjaan akan dapat menimbulkan sikap menarik diri, misalnya dengan berhenti atau keluar dari perusahaan, suka membolos atau perilaku lain yang cenderung menghindar dari aktifitas perusahaan. Timbulnya rasa ketidak-puasan pada karyawan juga akan memunculkan perilaku yang agresif, misalnya melakukan sabotase, sengaja membuat kesalahan dalam pekerjaannya, menentang atasan dan melakukan unjuk rasa yang tidak terkendali seperti melakukan pengrusakan, penjarahan dan tindak kriminal lainnya.

Menyadari fenomena tersebut di atas, maka perlu ditelaah lebih lanjut mengenai kepuasan kerja, apalagi sejak dahulu merupakan masalah yang terus berkembang sejalan dengan adanya peningkatan taraf hidup dan kehidupan yang selalu berubah. Kepuasan kerja seorang karyawan tidak lepas juga dari unsur orang yang memberikan tanggung jawab pekerjaan tersebut. Seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya pada umumnya tidak dapat menghindarkan keharusan

untuk berhubungan dengan orang lain. Orang lain ini dapat berupa atasannya, bawahannya, rekan kerjanya atau bisa juga orang lain diluar perusahaannya.

Kepemimpinan merupakan unsur yang sangat menarik untuk diteliti karena sekarang ini kita sedang memasuki era reformasi dimana setiap manusia bebas untuk dikoreksi atau mengoreksi diri. Para pimpinan perusahaan terkadang kurang menyadari apakah aktivitas yang dilakukannya sudah memberikan kontribusi terhadap kualitas hidup kerja karyawan (*worklife*). Penelitian-penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan sudah banyak dilakukan seperti yang dilakukan oleh Lukitomo (1992) yang meneliti tentang hubungan antara tipe kepemimpinan dengan budaya perusahaan maupun penelitian yang dilakukan oleh Pahlevi (1994) tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi semuanya menghasilkan kesimpulan bahwa tipe kepemimpinan memiliki peranan dalam efektifitas suatu organisasi. Dari kenyataan tersebut penulis mengkaitkan kedua unsur (kepuasan kerja dan kepemimpinan) untuk mengetahui apakah ada hubungan antara tipe pemimpinan yang diterapkan suatu perusahaan dengan kepuasan kerja para karyawannya.

## **B. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empirik apakah ada hubungan antara tipe kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan.

### **C. Manfaat Penelitian**

Apabila penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan peneliti, maka manfaat yang akan diperoleh adalah :

1. Dapat diajukan sebagai acuan bagi para pimpinan perusahaan, misalnya sebagai bahan pertimbangan dalam penerapan pola kepemimpinan yang baru sehingga tidak terjadi disintegrasi antara karyawan dalam perusahaan.
2. Menguatkan teori mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan tipe kepemimpinan dalam perusahaan sehingga memberikan masukan bagi pengetahuan di bidang Psikologi Industri.

