

BAB I

PENGANTAR

A. Latar Belakang Masalah

Kepuasan kerja merupakan perasaan kepuasan yang dialami pegawai dalam bekerja. Kepuasan kerja memperoleh perhatian dari berbagai kalangan karena berhubungan dengan kondisi karyawan dan organisasi. Kepuasan menunjukkan hasil pengalaman kerja dan tingkat kekecewaan tinggi yang membantu menunjukkan masalah organisasi yang memerlukan perhatian.

Kekecewaan kerja berkaitan erat dengan absen, pergantian (pegawai) dan masalah kesehatan fisik dan mental. Lebih dari itu, ketika pekerja tidak puas dengan pekerjaannya, keterlibatan kerja menjadi berkurang, komitmen pada organisasi rendah, suasana sangat negatif, dan serangkaian akibat negatif akan muncul. Karyawan yang tidak puas bisa terlibat dalam kemerosotan psikologi, kemerosotan fisik (tidak masuk tanpa alasan, pulang lebih awal, istirahat yang lama, atau kelambatan kerja), atau tindakan agresi yang berlebihan dan pembalasan terhadap kesalahan yang terjadi (Mangkunegara, 2009).

Wexley dan Yukl (1992) mengemukakan bahwa ketidakpuasan akan memunculkan dua macam perilaku yaitu penarikan diri (*turn over*) atau perilaku agresif (sabotase, kesalahan yang disengaja, perselisihan antar karyawan dan atasan, dan pemogokan) sehingga menyebabkan menurunnya tingkat produktivitas. Sedangkan menurut Robbins (2008) karyawan mengekspresikan ketidakpuasannya dengan empat cara. Pertama, keluar dari pekerjaannya dan mencari pekerjaan di tempat lain. Kedua, bekerja dengan seenaknya (misalnya terlambat datang, tidak masuk kerja, membuat kesalahan yang disengaja). Ketiga, membicarakan

ketidakpuasannya kepada atasan dengan tujuan agar kondisi tersebut dapat berubah. Keempat, menunggu dengan optimis dan percaya bahwa organisasi dan manajemennya dapat melakukan sesuatu yang terbaik. Secara umum karyawan yang merasa tidak puas cenderung memiliki intensi *turn over* dan akan meninggalkan pekerjaannya

GM Swalayan merupakan salah satu "*retail store*" yang cukup besar dan menyebar di Yogyakarta, yang didirikan atau dirintis oleh keluarga kakak adik kandung bertepatan dengan 14 September 1975. GM Swalayan awalnya hanyalah warung kecil yang bernama Pamor, dengan menjual barang-barang yang di butuhkan masyarakat agar barang tersebut dapat cepat terjual. Sebagai sebuah bisnis retail, berbagai usaha pengembangan sudah dilakukan. Sebelum berkembang menjadi sebuah swalayan dengan nama GM Swalayan.

Salah satu organisasi bisnis yang memandang penting kepuasan kerja karyawan adalah swalayan GM. swalayan GM adalah swalayan pusat perbelanjaan yang menyediakan kebutuhan sehari-hari, seperti kebutuhan keluarga dan kebutuhan mahasiswa. Dalam operasionalnya swalayan GM menggunakan konsep pusat perbelanjaan modern yang mengutamakan pelayanan dan kenyamanan pelanggan. Karyawan swalayan GM buka dari jam delapan sampai dengan jam sepuluh. Karyawan tersebut bekerja dalam dua shift, yaitu pagi dan sore.

Adapun permasalahan yang timbul di swalayan GM adalah masalah internal seperti kinerja dari karyawan swalayan tersebut berdasarkan observasi pada tanggal 1 juli 2014, berdasarkan wawancara dengan *supervisor* swalayan diketahui beberapa informasi. Pernah terjadi dua karyawan diketahui mencuri

barang jualan dan sering terjadinya pemecatan dan penerimaan karyawan baru. Selain itu permasalahan lain yang dihadapi swalayan GM adalah persoalan ketidakpuasan kerja karyawan seperti permasalahan bekerja dengan seenaknya seperti terlambat datang, tidak masuk kerja, membuat kesalahan yang disengaja.

Swalayan GM sebagai salah satu pusat perbelanjaan yang memberikan pelayanan maka idealnya dapat memberikan pelayanan yang *professional*. Permasalahan yang ditemukan adalah kesalahan yang dilakukan oleh karyawan, karyawan dapat menyebabkan citra perusahaan memburuk. Salah satu bentuk ketidakpuasan kerja di Swalayan GM adalah seorang pegawai yang sering melakukan pelanggaran terhadap ketentuan atau peraturan yang telah ditetapkan perusahaan, yang ditimbulkan oleh karyawan di swalayan GM.

Karyawan yang menerima penghargaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan penilaian responden 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. Selain itu persoalan kepuasan kerja karyawan juga berkaitan dengan kepuasan dari pekerjaan karyawan, dari luar pekerjaan karyawan, dan kondisi pekerjaan serta rekan kerja.

Selain gaji yang diterima karyawan, banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti motivasi, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan keadaan psikologis. Kepuasan kerja merupakan dampak atau hasil dari keefektifan

performance dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi adalah rangkaian dari menurunnya pelaksanaan tugas, penurunan absensi, dan penurunan moral organisasi. Sedangkan pada tingkat individu, ketidakpuasan kerja, berkaitan dengan keinginan yang besar untuk keluar dari kerja, meningkatnya stres kerja, dan munculnya berbagai masalah psikologis dan fisik.

Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam organisasi tersebut, kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan. Pemimpin merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu pemimpin suatu organisasi perusahaan dituntut untuk selalu mampu menciptakan kondisi yang mampu memuaskan karyawan dalam bekerja sehingga diperoleh karyawan yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja kearah pencapaian tujuan perusahaan.

Kepemimpinan pemilik GM Swalayan adalah hal yang sangat penting dalam pengembangan bisnis retail ini. Gaya yang khas dalam memimpin usaha ini menjadi salah satu kunci keberhasilan yang utama. Sebagaimana suatu pendekatan kepemimpinan transformasional yang berangkat dari upaya seorang pemimpin dalam memenuhi kebutuhan karyawan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memiliki “pengikut” yang dengan sukarela datang kepadanya

dan mau membantu pemimpin tersebut dalam mencapai misi dan visi perusahaan. Hal ini mengidentifikasikan bahwa telah terjadi peningkatan komitmen pada diri para karyawan ditandai dengan kesediaan para karyawan yang secara sukarela mau menjadi “pengikut” bagi pemimpin bergaya transformasional tersebut.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi dan perilaku karyawan di mana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi dan kepuasan kerja serta mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi sedangkan gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran (Ariyani, 2011).

Selain gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional juga memiliki peranan penting bagi pengembangan organisasi. Menurut Yukl (2010) kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik. Pemimpin transaksional membantu para pengikut mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, dalam identifikasi tersebut pemimpin harus mempertimbangkan *self concept* dan *self esteem* dari bawahan.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi di atas, maka pertanyaan yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan di Swalayan GM.

B. Tujuan penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat apakah ada hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja pada karyawan swalayan GM.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat bermanfaat sebagai evaluasi untuk pihak manajemen mengenai kepuasan kerja yang di terapkan di swalayan GM berdasarkan gaya kepemimpinan sehingga diharapkan dapat digunakan dalam program pembinaan dalam rangka peningkatan kinerja karyawan.

2. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan menambah wawasan ilmu pengetahuan, terutama di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

D. Keaslian penelitian

Penelitian dengan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja pernah dilakukan oleh beberapa peneliti. Sepengetahuan peneliti, memang ada beberapa penelitian yang sama namun tetap saja variabel bebasnya atau variable tergantungnya berbeda, termasuk perbedaan subjek penelitian dan permasalahan yang ingin diungkap.

Penelitian Pratama dan Setiawati (2013) yang berjudul “Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Karyawan Di Pamela Swalayan Enam Yogyakarta”. Perbedaan penelitian ini dengan tersebut terletak kepada penggunaan variabel dependen yaitu pada penelitian Pratama dan Setiawati (2013) menggunakan komitmen organisasi sedangkan dalam penelitian ini menggunakan variabel tergantung kepuasan kerja.

Penelitian Abdalla (2010) yang berjudul “*The Influence of Transformational and Transactional Leadership on Employee Performance and Organizational Commitment A Case Study in the UAE Public Sector*”. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Abdalla (2010) adalah penggunaan variabel independen dan variabel dependen. Pada penelitian Abdalla (2010) menggunakan variabel independen yaitu Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional dan variabel dependen adalah kinerja komitmen organisasi sedangkan dalam penelitian ini menggunakan variabel independen yaitu Transformasional dan variabel dependen adalah kepuasan kerja.

Berikut ini merupakan penjelasan mengenai keaslian penelitian :

1. Keaslian topik

Penelitian menggunakan dua variabel yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional sedangkan variabel tergantung kepuasan kerja karyawan. Pada penelitian tentang gaya kepemimpinan memang pernah Pratama dan Setiawati (2013) yang berjudul “Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Karyawan Di Pamela Swalayan Enam Yogyakarta” dan penelitian Abdalla

(2010) yang berjudul “*The Influence of Transformational and Transactional Leadership on Employee Performance and Organizational Commitment A Case Study in the UAE Public Sector*”. Perbedaan penelitian ini dengan tersebut terletak kepada penggunaan variabel dependen yaitu pada penelitian Pratama dan Setiawati (2013) menggunakan komitmen organisasi sedangkan dalam penelitian ini menggunakan variabel tergantung kepuasan kerja. Pada penelitian Abdalla (2010) menggunakan variable independen yaitu Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional dan variabel dependen adalah kinerja dan komitmen organisasi sedangkan dalam penelitian ini menggunakan variable independen yaitu Transformasional dan variabel dependen adalah kepuasan kerja.

2. Keaslian teori

Teori yang peneliti gunakan dalam penelitian ini, yaitu untuk kepuasan kerja mengacu pada teori Handoko (2010) Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sedangkan untuk gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada penelitian ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh (Avolio et.al, 1991) dan Bass (1998).

3. Keaslian Alat Ukur

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu untuk kepuasan kerja mengacu pada teori Weiss, Dawis, England dan Lofquist (1967)

dalam As'ad (1995) yaitu dimensi intrinsik, dimensi ekstrinsik dan dimensi *general satisfaction*. Sedangkan untuk gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional pada penelitian ini mengacu pada dimensi-dimensi yang dikemukakan oleh (Avolio et.al, 1991) dan Bass (1998). Pada penelitian Abdalla (2010) menggunakan teori dari Parry dkk. dalam Abdalla (2010).

4. Keaslian subjek penelitian

Subjek yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu karyawan GM Swalayan yang berjumlah 100 orang. Penelitian pertama dilakukan oleh Penelitian Pratama dan Setiawati (2013) yang berjudul “Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Karyawan Di Pamela Swalayan Enam Yogyakarta”. Subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Pamela Swalayan Enam sebesar 45 karyawan. Penelitian kedua yaitu dilakukan oleh Abdalla (2010) yang berjudul “*The Influence of Transformational and Transactional Leadership on Employee Performance and Organizational Commitment A Case Study in the UAE Public Sector*” menggunakan subjek karyawan perusahaan sektor publik di UAE sebanyak 96 responden. Selain itu dalam penelitian ini menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel independen.