

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG MASALAH

Seiring dengan perkembangan ekonomi dunia menuju globalisasi di mana terjadinya perdagangan antar negara semakin bebas dan tidak dapat dibatasi, maka persaingan bisnis yang terjadi semakin tajam. Melihat fenomena yang terjadi maka dunia bisnis khususnya distributor utama alat-alat berat harus dapat mengantisipasi hal tersebut sebagaimana sektor usaha yang lain. Apabila dilihat dari penerimaan devisa distributor alat-alat berat merupakan sumber devisa yang utama.

Dengan devisa yang cukup besar tersebut sepantasnya apabila pengusaha distributor alat-alat berat bahkan memperluas pasar dengan memberikan perhatian yang lebih khusus pada kualitas produk yang mereka hasilkan.

Seperti halnya yang terjadi pada PT. Hexindo Adiperkasa Tbk yang mempunyai 26 cabang di Indonesia, khususnya kantor pusat (*head office*) PT. Hexindo Adiperkasa Tbk berada di Jakarta yang mengkonsentrasikan usahanya pada distributor alat-alat berat dimana konsumen mereka berada di Indonesia.

Produk yang dapat menguasai pasar dewasa ini adalah produk yang mempunyai nilai kualitas yang tinggi dengan harga yang optimal, di samping kecepatan penyampaian produk dan pelayanan terhadap konsumen yang dapat diandalkan. Untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dengan

iklim yang kompetitif dewasa ini banyak organisasi badan usaha yang diadanya

melakukan perjuangan baru dalam manajemennya. Perjuangan tersebut adalah perjuangan untuk mencapai kualitas dalam produk dan perjuangan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa organisasi harus menghasilkan produk dan jasa yang semakin tinggi kualitasnya, biaya yang semakin rendah dengan penyampaian produk dan jasa semakin cepat kepada konsumen dan semua itu pada akhirnya menuntut kepuasan kerja karyawan yang semakin tinggi. Dalam menghadapi perubahan lingkungan di era globalisasi saat ini, sebagaimana kita ketahui bahwa sumber daya manusia memegang peranan utama dalam proses perubahan dan perkembangan perusahaan. Maka seorang pemimpin harus mampu menciptakan visi, misi, *value*, mengembangkan strategi dan menggunakan kekuasaannya untuk mempengaruhi bawahannya sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Menurut Donnelly, Dubinsky dan Skinner (1995), pemimpin harus bernegosiasi dengan supervisor, bawahan (karyawan) dan pihak lain dari dalam maupun dari luar organisasi untuk mendapatkan hasil yang menguntungkan bagi kedua belah pihak.

Stogdill (1974) menyatakan bahwa jumlah macam batasan tentang kepemimpinan dapat dikatakan sama dengan jumlah orang yang telah mencoba membuat batasan tentang pengertian tersebut. Pernyataan ini menggambarkan kemajemukan pengertian kepemimpinan ini.

Manajemen sering dikacaukan dengan kepemimpinan. Warren Bennis dan Burt Nanus (1985) melihat perbedaan yang mendasar antara manajemen dan kepemimpinan. Untuk mengatur (*to manage*) menurut mereka berarti untuk

atau tanggung jawab untuk melakukan. Sedangkan memimpin (*leading*) adalah pengaruh, pemandu di dalam arah, kursus, tindakan, pendapat.

Hersey dan Blanchard (1982) mengatakan bahwa pada pokoknya kepemimpinan adalah suatu konsep lebih luas dibanding manajemen. Namun menurut Davis (1967, dalam Koemati 2001) kepemimpinan menjadi bagian dari manajemen, hanyalah tidak semua itu. Seorang manajer diperlukan untuk merencanakan dan mengorganisir, sebagai contoh, kita menanyakan pemimpin adalah bahwa ia mendapatkan orang lain untuk mengikuti dirinya. Kepemimpinan lebih berhubungan dengan efektivitas sedangkan manajemen lebih berhubungan dengan efisiensi. Bennis mengatakan bahwa pemimpin *do the right things*, sedangkan manajer *do the things right*. Kepemimpinan merupakan sesuatu yang penting bagi manajer. Para manajer merupakan pemimpin (dalam organisasi mereka), sebaliknya pemimpin tidak perlu menjadi manajer.

Seorang manajer, menurut Drucker (1966) adalah seorang pekerja berpengetahuan (*knowledge worker*) yaitu seseorang yang mengeluarkan apa yang ia miliki antara telinganya dibanding dengan otot dari otaknya atau ketrampilan dari tangannya.

Dalam usahanya untuk mencapai sasaran-sasaran kelompok kerjanya, manajer menggunakan sumber-sumber daya manusia, dan sumber-sumber lainnya yang tersedia baginya. Dalam menggunakan sumber-sumber daya manusia ini, terutama yang menyangkut dengan bawahannya, manajer berfungsi sebagai pemimpin. Seorang manajer harus mampu mempengaruhi dan mengarahkan perilaku bawahannya ke arah tercapainya sasaran-sasaran kelompok kerjanya.

Teori-teori kepemimpinan dengan demikian dapat diterapkan pada jabatan manajer. Dalam hal ini manajemen dapat dianggap sebagai kepemimpinan dalam perusahaan. Kepemimpinan merupakan pengertian yang meliputi segala macam situasi yang dinamis yaitu antara lain seorang manajer sebagai pemimpin yang mempunyai wewenang untuk memimpin, bawahan yang dipimpin yang membantu manajer sesuai dengan tugas mereka masing-masing dan tujuan atau sasaran yang harus dicapai oleh manajer bersama-sama dengan bawahannya.

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup perubahan organisasi. Menurut Pawar dan Eastman (1997, dalam Koemiati, 2001), pemimpin transformasional menciptakan suatu visi organisasional yang dinamis yang sering dibutuhkan untuk menciptakan inovasi. Menurut Bass dan Avolio (1997, dalam Koemiati, 2001), kepemimpinan transformasional ada 4 dimensi yaitu *idealized influence (charismatic leadership)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. Model kepemimpinan transformasional diyakini akan memainkan peranan penting bagi setiap organisasi karena berfokus pada transformasi organisasi dan pemimpin transformasional dapat menciptakan perubahan ke arah yang lebih baik sehingga dapat menciptakan produktivitas dan akhirnya menciptakan kepuasan kerja.

Bagi semua perusahaan baik perusahaan yang menghasilkan barang atau jasa akan menghadapi masalah bagaimana cara meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah dengan melaksanakan gaya kepemimpinan transformasional dengan

yang paling sesuai. Siegel dan Lane (1982) menerima batasan dari Locke yaitu bahwa kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerjaan seseorang ketika mencapai atau membiarkan pencapaian dari pekerjaan. seseorang penting menilai, menyediakan nilai-nilai ini adalah sama dan sebangun dengan atau bantuan memenuhi kebutuhan dasar seseorang. Secara singkat, karyawan yang puas dengan pekerjaannya merasa senang dengan pekerjaannya. Locke selanjutnya mencatat bahwa, perasaan-perasaan yang berhubungan dengan. kepuasan atau ketidakpuasan kerja cenderung lebih mencerminkan penaksiran dari karyawan tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan, untuk masa yang akan datang. Dari batasan Locke tersebut juga dapat disimpulkan adanya dua unsur yang penting dalam kepuasan kerja yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai adalah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil karyawan yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Howell dan Dipboye (1986) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya karyawan terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya.

Porter-Lawler (1968, dalam Koemiati 2001) yang mengembangkan model motivasi harapan dari Vroom melihat hubungan timbal balik antara motivasi kerja dan kepuasan kerja. Motivasi (*effort*), kemampuan dan persepsi peran menghasilkan kinerja (*performance*) dan memperoleh imbalan (*reward*). Imbalan dinilai apakah adil (*perceived equitable reward*), hasilnya menentukan besarnya kecilnya kepuasan kerja Nilai dari imbalan yang diperoleh (*value of reward*) dan probabilitas memperoleh imbalan dengan upaya tertentu (*perceived effort-reward probability*), menentukan besarnya motivasi yang akan menghasilkan kinerja tertentu dan seterusnya. Dalam model Porter-Lawler, kepuasan kerja menentukan tinggi rendahnya motivasi. Motivasi menentukan tinggi rendahnya kinerja. Kinerja menghasilkan imbalan (dinilai adil atau tidak) yang menentukan tinggi rendahnya, kepuasan kerja. Dalam model ini, kepuasan kerja adalah hasil dari perbedaan antara imbalan yang dianggap pantas (yang diharapkan) dengan imbalan yang diperoleh dalam kenyataan.

Gaya kepemimpinan transformasional yang dipilih oleh perusahaan PT. Hexindo Adiperkasa Tbk merupakan suatu metode untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan moderating *locus of control* yaitu konsep yang didasarkan pada teori pembelajaran sosial bahwa individu belajar dari lingkungan melalui 'pembuatan model' dan pengalaman lampau. *Locus of control* mengacu pada derajat kendali yang diamati terhadap situasi tertentu yang terberikan. Orang yang berorientasi 'internal' percaya bahwa keputusan dan tindakan pribadi mempengaruhi hasil. Orang yang berorientasi 'eksternal' percaya bahwa hasil

oleh nasib, kekuatan diluar dirinya. Selain itu, kepemimpinan transformasional diharapkan dapat mengubah sikap mental agar memiliki kesadaran untuk mengetahui pentingnya kualitas suatu produk dan mampu memecahkan secara terpadu.

Maka dengan demikian, perlu kiranya dilakukan penelitian lebih lanjut karena kepemimpinan untuk mempertahankan, kelangsungan hidup perusahaan dengan iklim yang kompetitif dewasa ini dan banyaknya penelitian mengenai kepemimpinan transformasional yang dilakukan di perusahaan. Adapun ide penelitian yang akan penulis lakukan merupakan replikasi model dari penelitian yang telah dilakukan oleh Koemiati (2001) yang akan disesuaikan dengan kondisi obyek penelitian, untuk itulah penulis akan meneliti **"PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DENGAN *LOCUS OF CONTROL* PT. HEXINDO ADIPERKASA TBK JAKARTA."**

## **B. PERUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan uraian dari latar belakang. masalah tersebut di atas, maka dapat dibuat suatu rumusan sebagai berikut :

1. Seberapa besar pengaruh faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari *idealized influence (charismatic leadership)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan

kerja karyawan di PT. Hexindo Adiperkasa Tbk Jakarta dengan *locus of control* sebagai variabel moderating.

2. Seberapa besar pengaruh faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari *idealized influence (charismatic leadership)*, *inspirational motivation* *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* secara bersama-sama (simultan) terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Hexindo Adiperkasa Tbk Jakarta dengan *locus of control* sebagai variabel moderating.

### C. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian empiris maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari *idealized influence (charismatic leadership)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Hexindo Adiperkasa Tbk Jakarta dengan *locus of control* sebagai variabel moderating.
2. Untuk mengetahui di antara variabel tersebut, variabel yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Hexindo Adiperkasa Tbk Jakarta dengan *locus of control* sebagai variabel moderating.

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

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

1. Bagi perusahaan
  - a. Dapat memberikan sumbangan pemikiran dan evaluasi bagi perusahaan mengenai gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan *locus of control* sebagai variabel moderating.
  - b. Sebagai bahan masukan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.
2. Bagi peneliti lain
  - a. Sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.
  - b. Sebagai bahan pembandingan untuk menyempurnakan hasil penelitian yang akan datang.
3. Bagi penulis
  - a. Memberikan motivasi untuk lebih banyak belajar dan mendapatkan pengalaman.
  - b. Menambah ilmu terutama yang berkaitan dengan sumber daya manusia.