

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan sumber daya manusia yang dimiliki sehingga dapat meningkatkan produktivitas untuk tercapainya tujuan perusahaan. Perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat menuntut adanya perubahan cara berpikir yang terus-menerus, memanfaatkan peluang dan berkembang dari sebuah inovasi. Perusahaan yang ingin tetap bertahan dalam lingkungan bisnis harus senantiasa berubah mengikuti paradigma yang berlaku. Dalam melakukan perubahan ataupun dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari, perusahaan memerlukan suatu kegiatan yang terkoordinasi antara satu sama lainnya, untuk itu dibutuhkan seseorang yang mampu menjadi panutan bagi semua orang, seorang yang mampu membawa perusahaan beradaptasi dalam lingkungan bisnisnya, yaitu dengan adanya sosok pemimpin.

Perubahan sikap mental para perilaku bisnis harus dimulai dari pimpinan karena masih kuatnya budaya kebapakan (paternalistik) dengan kata lain pemimpin berperan sebagai simbol sosial yang mampu menggerakkan semua energi dalam masyarakat (Lele, 2007:20). Bertahan dalam lingkungan yang cepat berubah bukan merupakan hal yang mudah, apalagi perusahaan yang belum terbiasa dengan kondisi persaingan bebas. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan pemimpin yang mampu menjiwai perubahan dan mampu menjadi

penggerak perubahan dalam organisasi. Namun tercapainya tujuan perusahaan tidak semata hanya bergantung pada pemimpin saja tetapi juga merupakan tanggung jawab seluruh bawahan (karyawan) sehingga dapat tercipta komunikasi dua arah. Kepemimpinan menurut Bass dan Avolio (1994) seperti yang dikutip oleh Ratnaningsih (2009:125) merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang atau kelompok orang kearah pencapaian suatu tujuan, kemampuan pimpinan dalam suatu organisasi merupakan faktor utama dalam membangun etos kerja.

Salah satu faktor situasional yang memiliki pengaruh terhadap efektifitas kepemimpinan dalam dekade mendatang adalah hubungan antara pemimpin dan pengikut/bawahan. Hubungan ini memiliki dua bentuk, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional mengasumsikan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh harapannya untuk mewujudkan atau mendapatkan sesuatu. Sedangkan kepemimpinan transformasional, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan (Handoko dan Tjiptono, 1996: 29).

Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional sangat penting dibutuhkan setiap organisasi. Dalam prakteknya, mereka tidak bisa dipisahkan secara tegas. Seorang pemimpin dapat meramu kedua gaya kepemimpinan tersebut sesuai kebutuhan dan kondisi lingkungannya. Organisasi membutuhkan visi, dorongan, dan komitmen yang dibentuk pemimpin transformasional. Sementara itu, organisasi juga membutuhkan pemimpin

transaksional yang dapat memberikan arahan, berfokus pada hal-hal yang sifatnya terinci, dan menjelaskan perilaku yang diharapkan (Handoko dan Tjiptono, 1996: 30).

Motivasi kerja orang dalam organisasi sangat ditentukan oleh iklim dan lingkungan yang tercipta dalam organisasi itu sendiri. Iklim dan lingkungan organisasi akan menentukan apakah seseorang melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar prosedur yang telah ditetapkan atau tidak (Bersona dan Avolio, 2004:625). Motivasi merupakan salah satu faktor terpenting untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi. Karyawan termotivasi secara ekstrinsik akan merasakan kepuasan lebih besar dan mempunyai komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya dibanding dengan karyawan yang termotivasi secara intrinsik. Untuk memotivasi individu sebaiknya diketahui terlebih dahulu kebutuh-kebutuhannya karena kebutuhan manusia tidak sama dikarenakan adanya perbedaan cara berpikir, cara bertindak, situasi dan lingkungan tempat tinggal yang berbeda.

Siagian (1982:15) produktivitas kerja adalah kemampuan memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan *output* yang optimal, kalau mungkin yang maksimal. Menurut Hasibuan (2003) seperti yang dikutip oleh Prasetyo (2006:3) produktivitas diartikan sebagai perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*). Produktivitas kerja akan terwujud jika para karyawan mempunyai kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Oleh karena itu pimpinan harus dapat memberikan suatu dorongan atau motivasi pada

para karyawan. Masalah yang sering dihadapi pimpinan organisasi adalah bagaimana mencari cara yang paling terbaik yang harus ditempuh agar dapat menggerakkan dan meningkatkan produktivitas kerja karyawannya agar secara sadar dan bertanggungjawab melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, karena setiap karyawan mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbedabeda sehingga pimpinan harus mengerti dan memahami kebutuhan serta keinginan para anggotanya.

Sebagaimana perusahaan-perusahaan yang lain, pergantian pemimpin terjadi pada CV. Cahaya Setia Mulia Yogyakarta akan memberikan dampak pada gaya kepemimpinan yang diterapkan. Transfer karyawan dan pimpinan, baik itu mutasi maupun promosi merupakan salah satu pembinaan dan pengembangan karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini juga dilakukan di CV Cahaya Setia Mulia Yogyakarta, dimana pola transfer ini terjadi pergeseran-pergeseran karyawan maupun pimpinan dilakukan dengan tujuan untuk mempermudah pencapaian tujuan organisasi.

Terjadinya pergantian kepemimpinan itu menyebabkan terjadinya perubahan gaya kepemimpinan, walaupun terkadang gaya kepemimpinan pada orang yang berbeda, memiliki gaya yang sama. Kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas manajer. Setiap pemimpin perlu memprediksi adanya usaha pengembangan ketrampilan dan kemampuan manajerial untuk memberikan motivasi kepada para bawahannya. Pemimpin mempunyai tanggung jawab dalam membantu dan mempengaruhi tingkah laku bawahannya agar mereka dapat meningkatkan prestasi kerja.

Meskipun penelitian ini baru pertama kali dilakukan di CV Cahaya Setia Mulia Yogyakarta, namun tulisan mengenai kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, motivasi dan produktivitas sudah banyak dikemukakan oleh penulis-penulis terdahulu. Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap produktivitas karyawan dengan motivasi sebagai intervening variabel pada karyawan bagian produksi CV Cahaya Setia Mulia.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut ini :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan CV Cahaya Setia Mulia?
2. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan CV Cahaya Setia Mulia?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan CV Cahaya Setia Mulia?
4. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan CV Cahaya Setia Mulia?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan CV Cahaya Setia Mulia?

C. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih spesifik dan terfokus serta untuk membatasi permasalahan yang diteliti, penulis membuat batasan variabel yang diteliti yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional

Definisi kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (1994) seperti yang dikutip oleh Ratnaningsih (2009:125) adalah pemimpin yang mampu mengubah perilaku bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Faktor-faktor kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut: (Bass dan Avolio, 1994)

a. Kharismatik (*charismatic*), meliputi:

- 1) Pimpinan menjadikan karyawan merasa tenang jika berada didekatnya.
- 2) Pimpinan mampu menimbulkan rasa hormat karyawan kepadanya.
- 3) Pimpinan membuat karyawan merasa bangga menjadi rekan sekerjanya.

b. Inspirasi (*Inspirational Motivation*), meliputi:

- 1) Pimpinan mengembangkan cara-cara sederhana untuk mendorong atau memotivasi karyawan.
- 2) Pimpinan menggunakan simbol dan imajinasi untuk memusatkan usaha yang karyawan lakukan.
- 3) Pimpinan memberitahu tentang harapan-harapan prestasi kerja yang tinggi kepada karyawan.

c. Rangsangan Kecerdasan (*Intellectual Stimulation*), meliputi:

- 1) Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada karyawannya.
- 2) Pimpinan mengetahui keinginan karyawan dan membantu untuk mendapatkannya.
- 3) Pimpinan memberikan perhatian pada siapa saja yang lalai dalam pekerjaan.

d. Perhatian Individu (*Individulized Consideration*), meliputi:

- 1) Pimpinan membuat karyawan mampu berpikir tentang masalah lama dengan cara baru.
- 2) Pimpinan menunjukkan cara-cara baru untuk menghadapi masalah yang selama ini menjadi sumber kebingungan karyawan.
- 3) Pimpinan memberikan semangat pada karyawan untuk mengekspresikan ide dan pendapat karyawan

2. Kepemimpinan Transaksional

Definisi kepemimpinan transaksional menurut Bass dan Avolio (1994) seperti yang dikutip oleh Ratnaningsih (2009:125) adalah pemimpin yang berinteraksi dengan bawahannya melalui proses transaksi. Faktor-faktor kepemimpinan transaksional sebagai berikut:

a. Imbalan (*Contingent Reward*), meliputi:

- 1) Pimpinan mengatakan kepada karyawan tentang apa yang harus dilakukan apabila menginginkan penghargaan dan prestasi.
- 2) Pimpinan memberikan nilai yang baik dari apabila karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

3) Pimpinan dapat menyakinkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan karyawan sebagai imbalan.

b. Manajemen dengan pengecualian (*Management by exception*), meliputi:

- 1) Pimpinan memusatkan perhatian pada kegagalan yang tidak sesuai dengan ketentuan standar.
- 2) Selama segala sesuatunya berjalan dengan baik, pimpinan tidak berusaha merubah apapun.
- 3) Pimpinan memberitahukan tentang apa yang harus karyawan ketahui dalam mengerjakan pekerjaan.

c. *Laissez – Faire*, meliputi:

- 1) Pimpinan membiarkan karyawan mengerjakan pekerjaan dengan cara yang sama seperti biasanya.
- 2) Pimpinan tidak mendorong karyawan untuk mewujudkan inisiatifnya.
- 3) Pimpinan tidak bertanya kepada karyawan melebihi inti permasalahan dalam mengerjakan pekerjaan.

3. Motivasi

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja guna mencapai tujuan (As'ad, 2002:45). Variabel motivasi kerja terdiri dari: (Wijono, 2001:24):

- a) Motif keberadaan, merupakan motivasi pertama yang dibutuhkan yaitu berupa pemenuhan kebutuhan fisik atau keamanan.

- b) Motif afiliasi, adalah keinginan untuk meluangkan waktu dalam aktivitas dan hubungan sosial dimana menginginkan dapat bekerjasama dengan orang lain untuk mencapai suatu prestasi kerja.
- c) Motif kekuasaan, adalah keinginan seseorang individu untuk mempengaruhi, membimbing, mengajar, atau mendorong orang lain untuk berprestasi.
- d) Motif untuk berprestasi, adalah keinginan untuk memenuhi sesuatu yang ingin dicapai.

4. Produktivitas

Produktivitas didefinisikan Ratnaningsih (2009:132) sebagai sikap mental yang selalu mempunyai keinginan untuk menghasilkan lebih dari apa yang telah digunakan sehingga memberikan dampak bahwa *output* yang dihasilkan lebih besar daripada *input* yang digunakan. Produktivitas kerja diukur berdasarkan: (Prasetyo, 2006:4)

- a) Perbaikan terus menerus, yaitu upaya meningkatkan produktivitas kerja dimana salah satu implementasinya adalah bahwa seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan secara terus menerus.
- b) Peningkatan mutu hasil pekerjaan, yaitu perbaikan kualitas kerja yang dilakukan secara terus menerus pada masing-masing komponen dalam organisasi.
- c) Pemberdayaan sumber daya manusia, dimana dalam konteks penelitian ini adalah pelibatan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan.

- d) Kondisi tempat kerja, yaitu kondisi tempat kerja yang menyenangkan dan kondusif dalam mendukung aktivitas atau pekerjaan karyawan.
- e) Umpan balik, yaitu suatu bentuk penghargaan yang dapat diperoleh seorang karyawan yang didasarkan dari prestasi kerja karyawan yang diukur secara obyektif.

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang akan dilakukan penulis ada beberapa seperti yang dirumuskan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan CV Cahaya Setia Mulia?
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja karyawan CV Cahaya Setia Mulia?
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan CV Cahaya Setia Mulia?
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap produktivitas kerja karyawan CV Cahaya Setia Mulia?
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan CV Cahaya Setia Mulia?

E. Manfaat Penelitian

Penulis berharap agar hasil penelitian ini dapat berguna atau memberikan manfaat bagi beberapa pihak.

1. Bagi Perusahaan

Penulis mengharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan sebagai sumber informasi, bahan pertimbangan dan pemikiran dalam pengambilan keputusan sehubungan dengan masalah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional serta motivasi dengan produktivitas kerja karyawan di sebuah perusahaan atau organisasi.

2. Bagi Universitas Atma Jaya

Penulis mengharapkan hasil dari penelitian ini dapat menjadi referensi dan bacaan ilmiah sehingga dapat digunakan sebagai acuan penulisan ilmiah atau penelitian di masa yang akan datang khususnya mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia.

3. Bagi Penulis

Penulis mengharapkan hasil penelitian ini bermanfaat untuk menerapkan ilmu yang telah didapat diperkuliahan dalam kenyataan yang ada di perusahaan. Penulis juga dapat memperoleh tambahan pengetahuan dan informasi dalam mempelajari masalah yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional serta motivasi dengan produktivitas kerja karyawan pada sebuah perusahaan atau organisasi.

F. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

Bab ini berisi definisi kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, motivasi, produktivitas, kerangka penelitian serta hipotesis

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi obyek penelitian, bentuk dan waktu penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, metode pengukuran data, metode pengujian instrumen dan metode analisis data.

BAB IV ANALISIS DATA

Bab ini berisi pembahasan hasil analisis data yang dilakukan secara kuantitatif maupun kualitatif.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan, implikasi manajerial, saran dan keterbatasan penelitian.