

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan organisasi tersebut, maka diperlukan adanya perubahan individu. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah. Pemimpin adalah panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Maka dari itu, organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi.

Sampai saat ini, kepemimpinan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling sering diamati namun merupakan fenomena yang sedikit dipahami. Fenomena kepemimpinan di Indonesia menjadi sebuah masalah menarik dan berpengaruh besar dalam kehidupan politik dan bernegara. Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Maka dari

itu, tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan tergantung pada kepemimpinan (Porter,1996 : dalam Sunarsih, 2001).

Kepemimpinan mempunyai peran yang penting dalam sebuah organisasi sehingga menjadi fokus yang menarik perhatian bagi para peneliti di bidang perilaku organisasi. Bass (1990) menyatakan bahwa kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Greenberg dan Baron (2000) dalam Sunarsih (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu unsur kunci dalam keefektifan organisasi.

Berbeda dengan argumen yang telah diuraikan sebelumnya kepemimpinan mungkin tidak selalu merupakan hal yang penting. Salah satu teori kepemimpinan menyatakan bahwa, dalam banyak situasi, tindakan apapun yang diambil seorang pemimpin tidak relevan. Orang-orang tertentu, pekerjaan, beberapa variabel organisasi bisa menggantikan kepemimpinan atau menetralisasi pengaruh kepemimpinan terhadap para pengikutnya (Robbin dan Judge, 2008).

Perilaku kepemimpinan seorang pemimpin memiliki efek langsung terhadap kepuasan kerja bawahannya (Howell dan Dorfman, 1986) akan tetapi seiring perkembangan situasi yang ditandai dengan semakin meningkatnya kemampuan individu dari seorang karyawan mengakibatkan perilaku

kepemimpinan seorang pemimpin menjadi mulai tidak penting lagi. Kemampuan individu-individu tertentu, karakteristik tugas serta organisasi secara bertahap mulai mengambil peran sebagai *substitutes for leadership* (Kerr dan Jermier, 1978).

Rhoades dan Eisenberger (2002) menemukan bahwa dukungan dari organisasi memiliki efek yang positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Selain itu tingkat kohesivitas dan dukungan dari rekan kerja juga memainkan peran yang positif dalam menciptakan kepuasan kerja dalam suatu kelompok kerja, karakteristik tugas serta umpan balik yang efektif juga mempengaruhi kepuasan kerja (Kwak, dkk, 2010; Tekleab, dkk, 2009).

Kepuasan kerja adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka (Davis, 1985). Sementara itu Porter dan Lawler dalam Bavendam, (2000) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan bangunan unidimensional, dimana seseorang memiliki kepuasan umum atau ketidakpuasan dengan pekerjaannya.

Pinder (1984) menyatakan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat penyelia yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan. 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 pegawai, Tidak adanya penghargaan atas pengalaman dan keahlian serta jenjang karir dan promosi yang tidak dirancang dengan benar dapat menimbulkan sikap apatis dalam bekerja karena tidak memberikan harapan lebih baik di masa depan.

Kepuasan kerja sangat penting bagi para karyawan di suatu organisasi karena hal ini akan mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik lagi. Prestasi yang lebih baik akan menimbulkan imbalan ekonomi dan psikologis yang lebih tinggi. Apabila imbalan tersebut dipandang pantas dan adil maka timbul kepuasan yang lebih besar karena karyawan merasa bahwa mereka menerima imbalan sesuai dengan prestasinya dalam bekerja. Sebaliknya apabila imbalan dipandang tidak sesuai dengan tingkat prestasi maka cenderung timbul ketidakpastian.

Hal ini juga berlaku di PT. Angkasa Pura 1 di Makassar, seperti kita ketahui organisasi ini adalah organisasi yang bergerak di bidang pelayanan dan jasa angkutan udara sehingga sangat penting untuk memberikan pelayanan yang baik terhadap konsumen. Untuk dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada para konsumen, pihak manajemen perlu memberikan suatu umpan balik yang sesuai untuk para karyawan sehingga para karyawan dapat memperoleh suatu kepuasan dalam bekerja. Pemberian umpan balik yang sesuai dengan apa

yang dikerjakan dapat menjadi suatu motivasi yang besar bagi para karyawan dalam mengerjakan tugas mereka sehari-hari.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya menurut Robbins (2001) ada empat variabel yang berkaitan dengan kerja yang menentukan atau mendorong kepuasan kerja, yaitu kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, serta rekan sekerja yang mendukung. Selain itu menurut As'ad (2003), faktor –faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor individual, meliputi umur, watak, dan harapan; faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kebebasan berpolitik, kegiatan perserikatan pekerja, dan hubungan masyarakat; faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah/gaji, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja dan kesempatan untuk maju.

Selain faktor-faktor di atas masih banyak faktor-faktor lain yang berhubungan dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja salah satunya faktor-faktor dari *substitutes for leadership* yang akan di teliti dalam penelitian ini.

Sebagai bahan acuan dalam penelitian ini maka penulis menggunakan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya yang berhubungan dengan faktor-faktor *substitutes for leadership* dan kepuasan kerja, diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Jernigan dan Beggs (2010) dimana mereka melakukan penelitian tentang hubungan antara *substitutes for leadership* dengan kepuasan

kerja dan juga penelitian yang dilakukan oleh Dong Xu, dkk (2013) yang meneliti tentang bagaimana pengaruh pengaruh *substitutes for leadership* terhadap kinerja dan kepuasan kerja.

Berdasarkan hal itu dan juga sepengetahuan penulis bahwa masih belum ada penelitian yang mengangkat mengenai *substitutes for leadership* di Indonesia maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh faktor – faktor *substitutes for leadership* terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Angkasa Pura 1 di Makassar.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan sebelumnya masalah utama dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh karakteristik bawahan/pekerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan di PT Angkasa Pura I di Makassar – Sulawesi Selatan?
2. Bagaimana pengaruh karakteristik tugas/pekerjaan terhadap kepuasan kerja pada karyawan di PT Angkasa Pura I di Makassar – Sulawesi Selatan?
3. Bagaimana pengaruh karakteristik organisasi/kelompok terhadap kepuasan kerja pada karyawan di PT Angkasa Pura I di Makassar – Sulawesi Selatan?

1.3 Batasan Masalah

Agar tidak meluas, maka masalah dalam penelitian ini dibatasi sebagai berikut :

1. Karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Sultan Hasanuddin yang berlokasi di Makassar – Sulawesi Selatan.
2. *Substitutes for leadership* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah faktor-faktor tertentu seperti, karakteristik bawahan/pekerja, tugas/pekerjaan, dan kelompok/organisasi yang dapat bertindak sebagai *subtitute* terhadap suatu kepemimpinan (Kerr dan Jermier, 1978 dalam Jernigan and Beggs, 2010).
3. Kepuasan kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah keadaan emosi yang positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja (Locke, 1976 dalam Rehman dan Waheed, 2011).

1.4 Tujuan Penelitian

Dalam penelitian yang dilakukan ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari faktor-faktor *subtitutes for leadership* seperti karakteristik bawahan/pekerja dengan dua dimensi kemudian karakteristik tugas/pekerjaan dengan tiga dimensi serta karakteristik organisasi/kelompok dengan dua dimensi terhadap kepuasan kerja.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Manfaat yang dapat dihasilkan dari penelitian ini adalah dapat memberikan pemahaman mengenai bagaimana pengaruh dari faktor-faktor *substitutes for leadership* terhadap kepuasan kerja dari para karyawan didalam suatu perusahaan dan diharapkan hal ini dapat memberikan dampak yang positif terhadap karyawan pada khususnya dan perusahaan itu sendiri pada umumnya

2. Bagi Penelitian Lain

Selain itu penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi bagi penelitian selanjutnya yang tertarik untuk membahas mengenai masalah pengaruh faktor-faktor *substitutes for leadership* terhadap kepuasan kerja, selain itu bukti-bukti empiris dari pengaruh faktor-faktor *substitutes for leadership* terhadap kepuasan kerja didalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan bagi penelitian selanjutnya.

1.6 Sistematika Penulisan

Bab I : Pendahuluan

Bab pendahuluan memuat latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II : Landasan Teori

Bab ini membahas tentang konsep/ teori/ temuan peneliti terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian, tinjauan pustaka yang mendukung penelitian, kerangka berpikir dan hipotesis.

Bab III : Metode Penelitian

Bab ini membahas tentang penjelasan tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel, hipotesis penelitian, metode penelitian, cara pengumpulan data, cara menganalisis data yang diperoleh dan cara menyimpulkan hasil penelitian di PT. Angkasa Pura 1 Bandar udara Sultan Hasanuddin.

Bab IV : Hasil Penelitian

Bab ini membahas tentang penjabaran dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti. Penjabaran ini menggunakan alat-alat analisis yang sesuai dengan bukti hipotesis yang telah dikemukakan penulis.

Bab V : Penutup

Bab ini membahas kesimpulan dari seluruh pembahasan, disertai dengan saran dari penulis berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, implikasi manajerial dan keterbatasan penelitian.