

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di perkembangan zaman yang semakin pesat ini, banyak sekali organisasi atau perusahaan yang semakin berkembang sesuai dengan kebutuhan. Organisasi, baik pemerintah maupun swasta harus mampu mendayagunakan atau mengembangkan sumber daya yang mereka miliki, seperti halnya tenaga kerja manusia yang merupakan sumber daya paling penting bagi organisasi atau perusahaan itu sendiri. Sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting dikarenakan manusia merupakan roda penggerak dari seluruh aktivitas perusahaan. Oleh karenanya, salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja dilakukan dengan sistem kepemimpinan yang tertata dengan baik dan pemberian motivasi agar semangat kerja karyawan meningkat, sehingga berdampak positif bagi perusahaan.

Motivasi dapat memberikan energi yang dapat menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur serta meningkatkan gairah kebersamaan. Oleh karena itu kinerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan moril (karyawan), tetapi motivasi karyawan merupakan faktor yang bahkan lebih penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Menurut Portey dan Miles bahwa motivasi bawahan dipengaruhi oleh tiga faktor diantaranya yaitu: karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik lingkungan kerja (Ancok, 2005).

Salah satu faktor tersebut, yaitu karakteristik lingkungan kerja sangat terkait bagaimana hubungan seorang bawahan dengan pemimpinnya. Bagaimana seorang bawahan melihat dan diperlakukan oleh seorang atasan akan berpengaruh terhadap kinerja mereka. Seorang bawahan akan mempersepsikan gaya kepemimpinan atasannya, sehingga mereka akan menilai dan mewujudkan dalam bentuk motivasi kerja (Ancok, 2005).

Pendekatan modern teori motivasi didasarkan pada *human relation* yang beranggapan bahwa manusia akan bekerja bila terjamin, dalam lingkungan yang menyenangkan, dengan pimpinan yang penuh pengertian, jujur, pekerja yang merasa senang akan bekerja lebih giat. Pendekatan ini menyatakan bahwa adanya kepuasan itulah yang menimbulkan motivasi yang akhirnya menimbulkan produktivitas. Dalam pendekatan *human relation* ini, menekankan bahwa komunikasi merupakan unsur yang sangat penting untuk dapat memotivasi karyawan (Amaria, 2011).

Menurut As'ad (1987) dalam (Psikologi, 2009) bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Jadi orang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan memiliki keinginan untuk berprestasi dalam bekerja. Agar karyawan memiliki motivasi kerja tinggi mendorong beberapa perusahaan mengadakan pelatihan-pelatihan. Diharapkan dengan motivasi kerja yang tinggi ini kinerja karyawan akan lebih meningkat.

Adanya perubahan lingkungan perusahaan yang semakin kompleks dan kompetitif, serta tekanan-tekanan persaingan yang semakin meningkat sehingga, perusahaan dituntut untuk melakukan perubahan agar bisa bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain yang sedang berkembang saat ini. Dalam hal ini, sasaran yang paling penting untuk mengadakan perubahan yaitu individu. Perubahan individu tidaklah mudah, butuh proses yang sedikit lama. Perubahan inilah nantinya akan berdampak positif bagi perusahaan. Karena pemimpin merupakan seseorang yang menjadi panutan dalam perusahaan sehingga, pemimpin dalam hal ini merupakan orang yang pertama kali melakukan perubahan. Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (*transformation*) organisasi.

Pemimpin memiliki peranan nyata dalam membentuk pola pikir yang berfungsi sebagai simbol dari kesatuan moral bawahannya, dimana pemimpin mengekspresikan etika kerja dan nilai-nilai yang ada di organisasi. Menurut Ackoff bahwa kepemimpinan mencakup upaya untuk memandu, mendorong (*encouraging*), dan memfasilitasi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan dengan menggunakan cara-cara tertentu, dimana tujuan dan cara tersebut ditentukan atau disepakati oleh orang-orang tersebut (Linawati, 2004).

Salah satu variabel yang harus diperhatikan dalam mencapai efektivitas organisasi adalah variabel kepemimpinan. Faktor kepemimpinan memiliki dimensi yang sangat luas. Tidak hanya menyangkut bagaimana memimpin

orang, namun juga berhubungan dengan arah, tujuan organisasi ditentukan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang memiliki visi yang jelas akan dapat memudahkan organisasi menemukan bentuk untuk bergerak (Sucipto, 2008).

Eliyani (2011), berpendapat bagi seorang pemimpin, dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan haruslah mengetahui apa yang dibutuhkan karyawannya. Oleh karena itu, komunikasi antara pemimpin dengan bawahannya sangatlah dibutuhkan. Agar hubungan ini berhasil, harus ada kepercayaan dan keterbukaan antara atasan dan bawahan dalam suatu organisasi.

Dalam berorganisasi dibutuhkan kerjasama, baik itu kerjasama antara sesama karyawan ataupun kerjasama antara atasan dengan bawahan. Karyawan sebagai sumber daya manusia yang terpenting di dalam suatu perusahaan pastinya juga memiliki masalah, baik itu masalah internal ataupun eksternal. Kondisi-kondisi seperti itulah yang menyebabkan terjadinya penurunan motivasi kerja, koordinasi kerja bisa terganggu yang juga berakibat pada hasil pekerjaan dan produktivitas barang yang akan dipasarkan itu sendiri. Hal itu pasti akan merugikan pihak perusahaan apabila ada salah satu karyawan yang mengalami kondisi seperti itu dan tidak segera ditangani. Kondisi seperti ini yang berkompeten untuk menelaahnya yaitu pimpinan atau supervisor suatu department dalam perusahaan itu.

Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain, yang di dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan bantuan orang lain. Salah satu tantangan yang cukup berat yang sering harus dihadapi oleh pemimpin adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuannya yang terbaik untuk kepentingan kelompok atau organisasinya. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain. Dengan kata lain kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu (Anoraga, 1992).

Sucipto (2008), menerangkan bahwa para pemimpin besar membangkitkan semangat dan menginspirasi pengikut melalui cara kerja mereka yang melibatkan emosi. Dalam organisasi modern, peran pemimpin yang mampu mengembangkan kecerdasan emosional akan menjadikannya seorang pemimpin yang efektif. Hal tersebut dapat terjadi karena, di dalam setiap kelompok orang, pemimpin memiliki daya maksimal untuk mempermainkan emosi setiap orang. Jika orang-orang didorong ke arah antusiasme, kinerja akan meningkat, jika orang-orang didorong ke arah kebencian dan kecemasan, kinerja akan merosot.

Sebagai seorang pimpinan, haruslah memiliki kepekaan yang tinggi kepada bawahannya, oleh karenanya pimpinan harus memiliki empati dan membangun suasana kerja yang nyaman di tempat kerja. Pimpinan juga haruslah dapat mencoba menjembatani pengguna hati dan perasaan karyawan yang bermasalah dengan kepentingan perusahaan, dengan kata lain pimpinan mengajak karyawannya untuk dapat memilah dan memilih antara urusan pekerjaan dengan urusan pribadi. Sehingga, pimpinan itu dapat menghindari dari terbawanya perilaku emosional para karyawannya.

Sucipto (2008), menemukan bahwa pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi akan lebih memilih gaya kepemimpinan transformasional. Hasil temuan tersebut sesuai dengan pernyataan Yong (2003) menyatakan bahwa, “para manajer dan pemimpin secara khusus membutuhkan kecerdasan emosional yang tinggi karena mereka mewakili organisasi kepada publik, mereka berinteraksi dengan banyak orang di dalam dan di luar organisasi dan mereka membentuk moral karyawan”. Para pemimpin dengan empatinya mampu memahami kebutuhan para bawahannya dan memberikan *feedback* kepada mereka.

Kepekaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin sangatlah penting untuk mengerti dan memahami problematika karyawan, serta kebutuhan-kebutuhan apa yang diinginkan karyawannya. Sehingga, dapat memunculkan motivasi kerja bagi karyawan. Karyawan akan merasa bahwa pimpinannya dapat

menjadi motivator bagi dirinya. Dengan begitu, tugas pimpinan adalah menumbuhkan dan mengembangkan motivasi kerja karyawan.

Untuk itulah dibutuhkan kepemimpinan yang bersifat transformatif, yaitu kepemimpinan yang mampu mengembangkan gerakan inovatif, mampu memberdayakan staf dan organisasi ke dalam suatu perubahan cara berpikir, pengembangan visi, pengertian dan pemahaman tentang tujuan organisasi serta membawa ke perubahan yang tidak henti-hentinya atau terus menerus dengan pengolahan aktivitas kerja dengan memanfaatkan bakat, keahlian, kemampuan ide dan pengalaman sehingga setiap pegawai merasa terlibat dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan (Ancok, 2005).

Peneliti melakukan penelitian di PT. PLN (Persero) Area Malang dikarenakan adanya suatu fenomena antara kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu instansi tersebut yang berkaitan dengan motivasi kerja karyawan. PT. PLN (Persero) Area Malang saat ini mengembangkan psikologi positif diantara gejala yang dikembangkan yaitu aspek kepemimpinan. Dengan hasil observasi yang telah dilakukan peneliti dalam beberapa hari, PT. PLN (Persero) Area Malang telah melakukan gaya kepemimpinan transformatif yaitu ditunjukkan dengan adanya komunikasi interpersonal antara atasan dengan bawahan, setiap minggu pada hari jumat diadakan senam sehat yang bertujuan juga untuk mempererat tali silaturahmi antar sesama karyawan, baik itu sesama atasan, pekerja *outsorce* dan antara atasan dengan bawahan. Setiap pagi menjelang masuk kantor dan juga saat pulang kerja, seluruh

karyawan di PT. PLN (Persero) Area Malang, mulai dari bagian security sampai dengan atasan selalu berjabat tangan. Hal itu diterapkan agar tidak adanya perbedaan “*kasta*” antara karyawan tetap, *non* karyawan tetap (*outsorce*), atasan maupun bawahan. Berkenaan dengan beberapa fenomena tersebut, peneliti tertarik ingin mengetahui hubungan kepemimpinan transformatif dengan motivasi kerja karyawan yang selama ini diterapkan di PT. PLN (Persero) Area Malang.

Terdapat beberapa jurnal penelitian yang berhubungan dengan kepemimpinan transformatif dengan motivasi kerja. Diantaranya yaitu (1) Wagimo dan Djamaludin Ancok, 2005 dengan judul Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Motivasi Bawahan di Militer, dengan jenis penelitian yaitu kuantitatif. Penelitian ini mengambil teknik pengambilan sampel yang bersifat tidak acak (*non-random sampling*) dan jenis sampel yang digunakan yaitu *purposive sampling*. Dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja bawahan lebih kuat atau lebih erat daripada hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan motivasi kerja bawahan. (2) Anikmah, 2008 dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Survey Pada PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo), dengan jenis penelitian yaitu kuantitatif. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu *simple random sampling*. Dari hasil analisis data menunjukkan bahwa

kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah, fenomena dan beberapa penelitian yang telah diuraikan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Hubungan Kepemimpinan Transformatif Dengan Motivasi Kerja Karyawan Di PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Area Malang”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah ada hubungan antara kepemimpinan transformatif dengan motivasi kerja karyawan di PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Area Malang ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu :

Untuk mengetahui hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformatif dengan motivasi kerja karyawan di PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Area Malang.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan untuk memperkaya khasanah ilmu psikologi khususnya industri berkenaan dengan kepemimpinan transformatif dengan motivasi kerja.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini bisa dijadikan sumber rujukan bagi keilmuan psikologi. Sekaligus, bisa dijadikan bahan pertimbangan untuk pengembangan perusahaan selanjutnya atau dapat dijadikan pengambilan keputusan/kebijakan di perusahaan.