

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Revolusi Industri 4.0 merupakan suatu keadaan dimana proses industri yang dilakukan oleh umat manusia mengalami perubahan yang signifikan. Perubahan ini dapat diamati dengan perkembangan teknologi digital di dunia industri, yang membuat proses industri ini tumbuh lebih cepat. Revolusi Industri di sisi lain juga mempengaruhi peran manusia dalam bekerja, sehingga sumber daya yang ada harus mampu beradaptasi dengan perubahan dan beradaptasi dengan persaingan global dalam dunia industri, oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia yang efisien sangat diperlukan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas karyawan. Menurut (Juniantara, 2015) salah satu cara yang dapat dilakukan guna meningkatkan produktivitas para karyawan ialah dengan meningkatkan kepuasan kerja mereka. McCormick dan Ilgen (dalam Wijono, 2012) beranggapan bahwa kepuasan kerja merupakan seperangkat sikap khusus yang dimiliki anggota suatu organisasi.

Schultz (dalam Wijono, 2012) berpendapat bahwa kepuasan kerja seseorang dapat tercermin melalui sikap dan cara kerjanya. Pekerja yang merasa puas akan cenderung menghasilkan perilaku yang lebih produktif dari pada pekerja yang merasa tidak puas, dengan kata lain hal tersebut dapat mempengaruhi produktivitas dan hasil pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja. Dalam pengaplikasiannya kepuasan kerja tidaklah mudah untuk dicapai, hal ini dapat dilihat dari berita yang dimuat dalam website (Jobstreet, 2014) mengenai survey secara daring terhadap 17.623 koresponden, mengenai kepuasan kerja para pekerja terhadap pekerjaannya. Didapati hasil 73% pekerja di Indonesia merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, hal ini dipengaruhi oleh

beberapa faktor seperti ketidaksesuaian antara pekerjaan dengan latar belakang yang dimiliki, tidak memiliki *work-life balance*, tidak adanya jenjang karir, dan yang terakhir ialah karakter dari seorang atasan yang bersifat terlalu membanggakan pangkat dan jabatan untuk menggerakkan bawahan, tidak memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan kreativitasnya atau karyawan terlalu dibebaskan untuk bekerja semaunya.

Robbins & Coulter (2007) mengungkapkan bahwa ketika karyawan merasakan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya mereka akan menghasilkan beberapa respon seperti keluar atau meninggalkan organisasi, membiarkan kondisi memburuk, pasif dan menunggu membaiknya kondisi, serta berusaha untuk memperbaiki kondisi lewat usaha aktif dan konstruktif. Hal ini menjadikan kepuasan kerja sebagai sebuah masalah yang penting bagi karyawan dan sebuah perusahaan, karena dapat mempengaruhi berjalannya suatu perusahaan.

Pada dasarnya kepuasan kerja seseorang juga dapat diukur dari seberapa baik fasilitas pendukung yang dirasakannya dalam bekerja, seperti jaminan kesehatan, bonus akhir tahun, tunjangan ketika sakit, serta tunjangan hari raya. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Aruan & Fakhri, 2016) yang menunjukan hasil bahwa faktor seperti gaji, prestasi, pengakuan, pekerjaan menantang, promosi, kondisi lingkungan, keamanan, dan hubungan antar pribadi dan atasan akan memberikan kepuasan bagi karyawan.

Howel & Robert (1986) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sebuah penilaian terhadap beberapa aspek pekerjaannya yang menghasilkan perasaan suka atau tidak suka, dengan kata lain kepuasan kerja seseorang dapat terlihat melalui sikap mereka terhadap pekerjaannya, apabila karyawan memiliki sikap yang positif terhadap apa yang mereka lakukan dalam pekerjaannya, maka mereka dapat dikatakan puas terhadap pekerjaan yang mereka

lakukan dan berlaku sebaliknya, apabila karyawan menunjukkan sikap yang negatif (tidak suka) terhadap apa yang mereka kerjakan, maka mereka dapat dikatakan tidak puas terhadap pekerjaan mereka. Moorse (dalam Fadhil & Mayowan, 2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja individu tergantung pada apa yang diharapkan dari pekerjaan mereka, dan apa yang sudah mereka dapatkan. Individu-individu yang merasa tidak puas ialah mereka yang memiliki segudang keinginan namun sedikit mendapatkannya. Sedangkan individu-individu yang merasa puas ialah mereka yang memiliki segudang keinginan dan mendapatkannya.

Supriyadi (dalam Lusri & Siagian, 2017) menyatakan kepuasan kerja sebagai kehadiran beberapa atribut positif seperti yang ditunjukkan dalam evaluasi apa yang diharapkan terjadi dari pelaksanaan tugas tertentu, berdasarkan hasil atau informasi yang dikandungnya. Lebih lanjut Aamodt (2010) menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung akan menunjukkan sikap yang positif seperti menunjukkan kinerja yang baik, bermanfaat bagi organisasi dan memiliki komitmen untuk bertahan dalam sebuah organisasi jika dibandingkan dengan mereka yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang terbilang rendah. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah akan menunjukkan beberapa sikap yang berlawanan dan dapat menimbulkan berbagai permasalahan bagi perusahaan, seperti meningkatnya tingkat absensi karyawan, *turnover*, dan cenderung pasif dalam bekerja.

Ketidakpuasan kerja yang karyawan rasakan dapat menimbulkan berbagai permasalahan baik itu bagi perusahaan tempat dimana ia bekerja ataupun bagi dirinya sendiri. Perusahaan terpaksa menanggung kerugian apabila ketidakpuasan karyawan ini tidak diperhatikan, seperti karyawan yang datang terlambat, melanggar aturan perusahaan, hingga melakukan mogok kerja. Hal

ini tentunya dapat berpengaruh terhadap menurunnya tingkat produktivitas pada perusahaan tersebut, hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Wulandari *et al.*, (2020) yang menyimpulkan bahwa ketidakpuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan, yang artinya semakin besar rasa ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya mereka maka semakin besar juga kemungkinan karyawan untuk melakukan *turnover*.

Dalam mencapai kepuasan kerja karyawan sebagai cara untuk meningkatkan kinerja mereka, salah satu aspek yang perlu diperhatikan ialah pengawasan. Pengawasan memiliki peranan yang cukup krusial dalam suatu rangkaian organisasi karena berkaitan langsung dengan karyawan dan juga dapat mempengaruhi mereka dalam melakukan pekerjaannya. Menurut pandangan Henry Fayol (dalam Rahman, 2019) pengawasan ialah suatu upaya untuk mengetahui apakah setiap tugas tertentu telah dilaksanakan dengan benar dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Untuk mencapai hal tersebut dibutuhkan seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang efisien agar dapat menciptakan lingkungan pekerjaan yang positif serta mampu mendorong para karyawan untuk terus bertumbuh dan mencapai target yang telah ditentukan.

Gaya kepemimpinan seperti ini cenderung lebih disukai oleh para bawahan karena para atasan cenderung akan lebih menghargai para bawahannya dan tidak membangun batasan-batasan secara berlebihan. Seorang pemimpin yang mampu mendengarkan masukan dari para bawahannya, tidak banyak menuntut, inovatif, bijak, mampu *men-develop* para bawahannya, *supportif*, mengapresiasi usaha yang dilakukan oleh bawahannya, konsisten antara apa yang diucapkan dengan yang ia lakukan, serta mau mengenal karakter dari masing-masing pekerjaannya merupakan tipe pemimpin yang di idam-idamkan atau idolakan

oleh sebagian barista *Starbucks* distrik bekasi. Hal ini didapatkan dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada 30 desember 2021.

Untuk mencari tahu gaya kepemimpinan apa yang diterapkan pada manager *Starbucks* di distrik bekasi, peneliti melakukan survey kepada 30 barista *Starbucks* distrik bekasi dengan subjek sebanyak 17 orang laki-laki dan 13 orang perempuan. Didapat hasil bahwa lebih dari 90% para pekerja di distrik Bekasi memiliki keyakinan mendalam akan kemampuan atasan mereka, dan atasan yang mereka miliki juga senantiasa memberikan motivasi untuk mendorong para pekerjanya agar mampu mencapai target-target perusahaan, selain itu pemimpin di distrik Bekasi juga tergolong aktif dalam mendorong para pekerjanya untuk menjadi lebih kreatif dan inovatif dalam bekerja serta mengapresiasi usaha-usaha yang dilakukan barista baik itu dalam bentuk verbal, kartu ucapan, ataupun barang. Hasil survei ini juga menunjukkan bahwa sebagian besar pihak managerial memberikan perhatian akan kebutuhan dari masing-masing individu serta memperlakukan para pekerja sesuai dengan kebutuhan serta kemampuan yang dimiliki.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada manager distrik Bekasi ini tergolong dalam gaya kepemimpinan transformasional. Dewi & Subudi (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang. Sejalan dengan hal tersebut Prastiowati & Romas (2015) dalam penelitian nya juga menyebutkan bahwa Semakin kuat gaya kepemimpinan transformasional seseorang, semakin puas karyawan tersebut dengan pekerjaannya.

Starbucks memiliki beberapa visi-misi penting yang sejalan dengan gaya kepemimpinan transformasional, seperti *creating a culture of warmth and belonging where everyone is welcome*, nilai ini mengajarkan para pekerjanya untuk senantiasa menghargai

perbedaan baik itu pengetahuan, sudut pandang, ataupun kebutuhan-kebutuhan barista yang sejalan dengan ciri gaya kepemimpinan transformasional *individualized consideration* (pertimbangan individual) yang memperhatikan dan menghargai keberagaman pribadi. selain itu nilai atau *values* lain ialah *Being present, Connecting with transparency, dignity, and respect* nilai ini mengajarkan para pekerjaanya untuk menjadi otentik dalam berinteraksi dan berusaha untuk membuat lawan bicaranya merasa didengarkan dan membangun koneksi dengan membagikan opini pribadi dalam mencapai tujuan-tujuan yang ada secara bersama-sama. Nilai ini sejalan dengan aspek *individualized consideration* (pertimbangan individual).

Nilai atau *values* ketiga ialah *Acting with courage, challenging the status quo and finding a new way to grow our company and each other*, nilai ini mengajarkan para pekerjaanya untuk senantiasa mencari kesempatan untuk mengembangkan kemampuan atau keterampilan yang mereka miliki serta bersedia untuk memberikan masukan-masukan kepada pekerja lain jika dibutuhkan. Nilai ini juga didukung oleh pemimpin dengan ciri *inspirational motivation* (motivasi inspirasional). *delivering our very best in all we do. Holding ourselves accountable for result* poin ini mengajarkan para pekerjaanya untuk senantiasa mengapresiasi akan pencapaian pekerja lain dan senantiasa mencari cara untuk meningkatkan performa pribadi maupun karyawan lain, hal ini akan semakin mudah tercapai apabila didukung dengan pemimpin yang mampu memberikan *idealized influence* (pengaruh ideal).

Akan tetapi dalam pengaplikasiannya masih terdapat beberapa pihak manajerial yang tidak memaknai nilai-nilai tersebut secara mendalam, hal ini didapati peneliti melalui pengamatan (observasi) terhadap barista *Starbucks* distrik Bekasi sejak bulan agustus hingga oktober 2021, dimana dalam hasil pengamatan

tersebut didapatkan hasil bahwa terdapat banyak kasus barista yang melakukan *turnover* semenjak adanya rotasi pemimpin Distrik yang baru.

Hal ini didukung oleh hasil wawancara yang didapatkan peneliti terhadap 3 orang mantan barista *Starbucks* distrik bekasi mengenai alasan mengapa mereka memilih untuk meninggalkan perusahaan. Subjek “A” mengaku bahwa selain kejenuhan telah bekerja selama lebih dari 10 tahun di *Starbucks*, ia juga merasa tidak tahan dengan sikap pemimpin baru yang selalu berfokus pada target-target tanpa memperhatikan kesejahteraan para pekerjanya, hal ini juga dirasakan oleh subjek “B” dan “C” yang menanggapi bahwa bekerja dengan kondisi yang selalu ditekan oleh atasan tanpa adanya *support* yang diberikan, membuat dirinya merasa tidak sehat secara mental.

Selain itu, pemimpin tersebut juga tidak aktif mendengarkan masukan dan kebutuhan dari baristanya sehingga banyak dari barista Distrik bekasi yang memutuskan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Peneliti juga melakukan wawancara terhadap 5 barista lain mengenai fenomena ini, barista “A” dan “B” mengaku kurang puas terhadap pekerjaannya saat ini karena faktor pemimpin yang dirasakan kurang memanusiakan manusia, serta kurang mampu memahami situasi kondisi dari para bawahannya, dan mereka juga mengharapkan seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan dari masing-masing karyawan.

Barista “C” merasakan bahwa atasan yang saat ini ia miliki kurang transparan terhadap sistem promosi, serta tidak mampu memposisikan dirinya sebagai bawahan. Hal serupa juga dirasakan subjek “D” yang merasa penilaian seorang atasan terhadap performa bawahannya kurang menyeluruh dan hanya memperhatikan aspek-aspek tertentu saja. Sedangkan subjek “E” mengaku bahwa atasan yang ia miliki saat ini kurang memiliki

empati dan tidak konsisten mengenai apa yang ia ucapkan dengan apa yang ia lakukan.

Sehingga ketidakpuasan yang dialami oleh para barista tersebut menyebabkan adanya perubahan sikap dalam bekerja pada beberapa barista, seperti menjadi kurang disiplin, menjadi pasif, dan acuh terhadap *operational store* dan sebagainya. Peneliti juga mencari data dengan melakukan wawancara pada 22 april 2022, terkait tingkat *turnover* di distrik Bekasi selama 3 tahun terakhir kepada dua distrik manager sebelumnya.

Distrik manager “R” selama menjabat selama beberapa tahun mengaku hanya terdapat 3 barista yang *resign* dalam kurun waktu 1 tahun dengan alasan pekerjaan yang lebih baik, ingin menikah, dsb. Distrik manager “D” selama masa jabatannya juga hanya terdapat 5 barista yang melakukan *resign* dalam kurun waktu setahun, dengan alasan mencari pekerjaan sesuai pendidikan dan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Distrik manager periode sekarang terhitung sudah lebih dari 15 kasus barista yang melakukan *resign* dalam kurun waktu satu tahun terakhir, angka ini jika diperhatikan mengalami kenaikan yang sangat drastis jika dibandingkan dengan distrik manager terdahulu. Dengan adanya fenomena ini membuat peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai kepuasan kerja barista yang terkait dengan gaya kepemimpinan.

Kepuasan dalam bekerja merupakan sikap yang sangat diperlukan dan perlu diperhatikan oleh setiap instansi karena dapat berpengaruh terhadap kinerja para karyawan, akan tetapi mencapai kepuasan kerja bukanlah hal yang mudah dicapai karena instansi perlu memperhatikan banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut seperti, faktor pribadi, faktor sosial, faktor budaya, faktor lingkungan, dan faktor organisasi yang didalamnya termasuk gaya kepemimpinan (Mullin dalam Wijono, 2012).

Robbins & Judge (2015) membagi gaya kepemimpinan menjadi tiga model yakni, kepemimpinan transaksional yang merupakan jenis pemimpin yang berfokus pada transaksi antara atasan dan bawahan dan melibatkan proses pertukaran., kepemimpinan *Laissez-fire*, merupakan tipe kepemimpinan yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan seiring waktu. Hubungan ini dilandasi oleh rasa percaya antara atasan dengan bawahan. Model ketiga ialah gaya kepemimpinan transformasional. Transformasional merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin mampu memberikan inspirasi kepada mereka orang-orang yang dipimpinnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi yang mereka miliki (Robbins & Judge, 2008). Yukl (dalam Nurmansyah, n.d) berpendapat bahwa banyak peneliti percaya bahwa gaya kepemimpinan transformational adalah gaya kepemimpinan terbaik untuk menggambarkan sifat-sifat kepemimpinan dan mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan karakter, gaya, dan kontingensi.

Yukl (dalam Setiawan, 2015) menyajikan pandangannya tentang gaya kepemimpinan transformasional, Menurutnya gaya kepemimpinan transformasional dapat dijelaskan dengan bagaimana pemimpin berpengaruh dalam bekerja sama untuk meningkatkan diri dan tim secara keseluruhan dan memperkuat sikap percaya mereka. Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter (dalam Karim, 2017) menyatakan Kepemimpinan transformasional sebagai tipe pemimpin yang mampu memberikan memotivasi atau dorongan kepada para bawahannya untuk senantiasa melakukan lebih dari tugas yang telah dibebankan dan juga ekspektasi mereka sendiri.

Salah satu karakteristik dari gaya kepemimpinan ini ialah kepedulian terhadap bervariasinya kemampuan karyawan. Hal ini dapat dilihat dari penelitian di Johor, Malaysia yang melibatkan 378 karyawan perusahaan. Yang memberikan hasil bahwa

perhatian seorang pemimpin terhadap perbedaan kemampuan yang karyawan miliki dapat memberikan pengaruh sebesar 17.4% terhadap kepuasan kerja karyawan mereka. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam menjaga kepuasan kerja para karyawan dengan pekerjaan mereka, yang juga akan mempengaruhi sikap mereka dalam melakukan pekerjaan mereka. (Long *et al.*, 2014).

Penelitian ini penting untuk dilakukan demi mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada barista *Starbucks* Distrik bekasi. Alasan peneliti mengambil judul tersebut, karena ingin menelaah lebih lanjut mengenai kepuasan kerja pada barista *Starbucks*. Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja barista *Starbucks* distrik bekasi menjadi judul dalam penelitian ini.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian mengenai kepuasan kerja juga pernah dilakukan oleh Poniasih & Dewi (2015) dimana dari hasil penelitian nya diketahui bahwa variabel motivasi kerja, komunikasi dan stres kerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Di tahun yang sama Mahendrawan & Indrawati (2015) pada penelitian nya menyebutkan bahwa variabel beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan sedangkan variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Panca Dewata. Pada penelitian lain Yakup (2017) menyebutkan bahwa keterlibatan kerja, budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja para pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Bone Bolango. Di tahun yang sama Bahri & Chairatun Nisa (2017) melakukan penelitian lain dengan dependen variabel yang serupa dan memberikan hasil bahwa

pengembangan karir dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Rahman (2019) dengan hasil variabel independen yaitu supervisi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian terdahulu variabel-variabel lain seperti gaya kepemimpinan belum menjadi perhatian sehingga faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja tidak dapat di jelaskan secara menyeluruh, oleh karena itu penelitian ini dilakukan guna mencari tahu mengenai “Apakah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja barista *Starbucks* Distrik Bekasi?”.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja barista *Starbucks* Distrik Bekasi.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai keterkaitan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja barista. Serta dapat memberikan sumbangan ilmu pengetahuan yang lebih luas dalam bidang psikologi industri dan organisasi, dan juga dapat dijadikan sebagai bahan tambahan dan referensi bagi peneliti lain dalam topik serupa.

1.4.2 Manfaat Praktis

A. Bagi Peneliti

Penelitian ini dilakukan untuk menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja secara riil.

B. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk meningkatkan kepuasan kerja barista *Starbucks*



