

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Setiap lembaga atau instansi memerlukan karyawan yang memiliki kepribadian tinggi dan memiliki kemampuan serta kecakapan dalam mengambil keputusan, sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, pengetahuan dan dorongan. Keberhasilan pengendalian dalam suatu perusahaan tidak terlepas dari peran pimpinan perusahaan dan dukungan dari bawahan yang memiliki komitmen untuk menjaga kestabilan kerja demi kemajuan bersama dalam suatu perusahaan. Banyak cara yang akan dilakukan perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, salah satunya faktor kepemimpinan. Kepemimpinan dalam organisasi sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan seseorang dalam suatu perusahaan merupakan salah satu faktor yang menentukan langkah suatu perusahaan. Buku "*The Art of Leadership, Ordway Tead*" menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Kartono, 2011).

Peran pemimpin dalam suatu perusahaan dapat menentukan penyelesaian masalah dan juga dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin harus mampu mempengaruhi karyawan agar dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan konsep yang telah ditentukan. Pemimpin harus mampu menciptakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan dunia kerja karyawannya. Keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan ditentukan oleh kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kemajuan perusahaan.

Gaya kepemimpinan setiap pemimpin memberikan suatu metode kepemimpinan yang dapat memberikan dampak signifikan pada penciptaan kinerja (Robbins dan Judge, 2015).

Salah satu gaya kepemimpinan yang populer saat ini ialah gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang berhasil menggerakkan karyawan melampaui kepentingan diri secara langsung melalui pengaruh ideal (karisma), inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual. Melihat kepemimpinan transformasional yang mampu diterapkan dengan baik oleh pimpinan dalam perusahaan akan memberikan motivasi bagi karyawan, sehingga tercapainya rasa kepuasan dalam bekerja, yang semua hal ini akan memberi dampak positif terhadap kinerja karyawan dalam mengambil tanggung jawab untuk kepentingan perusahaan, hal ini juga akan berdampak baik dalam mengurangi tingkat *turnover* karyawan yang akan memiliki rasa puas dan nyaman bekerja pada perusahaan (Salain, 2014).

Seorang pemimpin harus mampu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi dari pegawainya untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Pegawai merasa memiliki motivasi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaannya dengan begitu kinerja yang dihasilkan akan semakin baik dan meningkat. Kinerja yang unggul akan didapati dengan motivasi dan semangat kerja yang kuat untuk mewujudnya, hasil kerja secara kualitas dan kuantitas

yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan untuknya (Mangkunegara, 2010).

Gaya kepemimpinan berdampak terhadap kinerja karyawan. Kinerja merupakan pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya. Kinerja (*performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Selain itu kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Berhasil tidaknya kinerja yang dicapai organisasi tersebut di pengaruhi kinerja karyawan secara individual maupun kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik kinerja organisasi (Sudarmanto, 2014).

Kepemimpinan dinilai sangat penting karena berkaitan dengan upaya-upaya untuk mencapai tujuan organisasi melalui tindakan mempengaruhi orang lain dalam organisasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan juga akan memberikan dampak terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) juga sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2012).

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) membantu dalam memperoleh perkembangan individu secara maksimal, hubungan kerja yang efektif antara perusahaan dan karyawan, karyawan dan perusahaan, dan pembentukan SDM yang diinginkan yang berbeda dengan sumber daya yang substansial. Hal itu mencakup perekrutan, seleksi, pemanfaatan, pengembangan, motivasi dan kompensasi sumber daya manusia oleh perusahaan. Tanggung jawab dari manajemen sumber daya manusia yang menerangkan bahwa dasar dari keunggulan kompetitif bagi perusahaan adalah pemeliharaan daya tarik dan pengembangan jauh diatas karyawan biasa (Iqbal et al., 2012).

Pencapaian prestasi karyawan yang tinggi dapat diwujudkan dengan adanya dukungan organisasi yang mampu menciptakan dan mengembangkan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Aktivitas manajemen dapat berjalan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat (Dessler, 2011).

Peningkatan kinerja karyawan adalah hal terpenting dalam suatu perusahaan karena karyawan tersebut memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada perusahaan. Jika kinerja karyawan dapat dikelola dengan baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan berdampak positif terhadap produktivitasnya dan begitupun sebaliknya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Megarani (2016), yang menyatakan bahwa strategi yang digunakan perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja

karyawannya yaitu dengan menggunakan dan memaksimalkan sistem manajemen SDM perusahaan melalui tiga proses yaitu proses pengadaan SDM berupa rekrutmen, seleksi dan penempatan SDM. Proses penggunaan SDM berupa spesifikasi latar belakang pendidikan dan kemampuan yang dimiliki dan kesempatan memperoleh pelatihan-pelatihan khusus, serta proses pemeliharaan SDM yang ada di perusahaan berupa upaya pengembangan SDM melalui pemberdayaan dan motivasi kerja serta menggunakan dan memanfaatkan sistem penilaian kinerja karyawan sebagai bahan perbaikan, sehingga mampu menghasilkan dampak positif pada perusahaan.

Toserba Zam-Zam Bumiayu, merupakan salah satu *departement store* besar yang berada di wilayah kecamatan Bumiayu. Sejak berdirinya di tahun 2014 sampai saat ini menyediakan berbagai macam kebutuhan konsumsi masyarakat. Dengan mengusung *tagline* “Ada Zam- Zam Belanja Jadi Nyaman, Mudah, dan Murah”, Toserba Zam-Zam memosisikan diri sebagai toko ritel yang digemari masyarakat kecamatan Bumiayu dan sejak kemunculannya Toserba Zam-Zam sudah digemari oleh masyarakat. Animo masyarakat Bumiayu terhadap perusahaan ditandai dengan banyaknya kuantitas pengunjung di Toserba Zam-Zam.

Studi pendahuluan yang dilakukan di Toserba Zam-Zam bahwa pemimpin ritel dalam hal ini dijabat oleh manajer, selalu memberikan daya pendorong untuk menyalurkan dan memelihara perilaku para karyawan agar bersedia bekerja sesuai dengan yang diinginkan karyawan. Para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh

pekerjaan, berarti dengan adanya keberhasilan kinerja dibutuhkan adanya suatu lingkungan kerja yang mendukung. Toserba Zam-Zam ini pemimpin selalu mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan.

Sejak kemunculannya Toserba Zam-Zam sudah digemari oleh masyarakat. Animo masyarakat Bumiayu terhadap perusahaan ditandai dengan banyaknya kuantitas pengunjung di Toserba Zam-Zam. Manajer Toserba Zam-Zam Tri Widadi, menyatakan bahwa konsumen yang loyal merupakan aset berharga yang dimiliki perusahaan. Dengan konsumen yang loyal perusahaan dapat menghasilkan penghasilan dari konsumen secara berlanjut. Karena pelanggan yang loyal menunjukkan perusahaan telah memperoleh hati dari konsumen. Dengan perusahaan memperoleh hati dari para konsumen, konsumen akan secara sukarela berlangganan pada perusahaan.

Selanjutnya Tri Widadi, menjelaskan bahwa perkembangan dari ritel ini sangat tergantung pada kinerja total karyawan, maka untuk memperoleh tujuan tersebut salah satu faktor yang perlu di perhatikan adalah kinerja karyawan. Permasalahan yang sering terjadi seperti masalah kualitas tugas yang diberikan oleh karyawan sehingga tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan tidak tersampaikan sebagaimana mestinya. Pihak manajemen selalu berupaya untuk memaksimalkan SDM dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dengan cara; memberikan penghargaan (*reward*) dalam bentuk kenaikan gaji atau bentuk insentif untuk karyawan yang berprestasi,

memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, memberikan jenjang karir yang lebih tinggi, memberikan fasilitas dan ruang gerak yang dinamis.

Dalam mempertahankan dan meningkatkan eksistensi Toserba Zam-Zam ini bukanlah hal yang mudah, diperlukan gaya kepemimpinan transformasional untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan karyawan, agar karyawan memiliki kompetensi yang handal dalam menghadapi perubahan lingkungan yang semakin kompleks dan kompetitif, hal ini mensyaratkan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar tetap bertahan. Pemimpin merupakan panutan dalam suatu organisasi, maka perubahan harus dimulai dari tingkat paling atas yaitu pemimpin. Pemimpin yang reformasi yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (*transformation*), dengan kepemimpinan ini pengikut akan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin sehingga para pengikutnya akan termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya.

Pemimpin mampu memberikan arah bagi organisasi dan pengikut mengarah kepada pencapaian tujuan yang diinginkan dan juga berpengaruh dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sedangkan karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi cenderung mengerahkan usaha lebih dalam tugas mereka. Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang sifatnya individual, karena setiap orang memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Kepuasan kerja merupakan faktor kritis guna dapat tetap mempertahankan individu untuk

senantiasa memiliki kualifikasi yang baik. Aspek-aspek spesifik yang berhubungan dengan pemimpin, gaji, keuntungan, promosi, kondisi kerja, praktek perusahaan dan hubungan dengan rekan kerja. Diantara indikator-indikator penentu kepuasan kerja, kepemimpinan dipandang sebagai faktor penting. Kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran tergantung pada manajer dan gaya kepemimpinannya.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian di Toserba Zam-Zam di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes, dengan mengkaji “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Faktor Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pendidikan, Pelatihan, dan Pembinaan) Terhadap Peningkatan Kinerja dan Kepuasan Kerja”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka rumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja di Toserba Zam-Zam di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes?
2. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di Toserba Zam-Zam di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes?
3. Apakah ada pengaruh faktor pengembangan sumber daya manusia dari segi pendidikan terhadap peningkatan kinerja di Toserba Zam-Zam di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes?



4. Apakah ada pengaruh faktor pengembangan sumber daya manusia dari segi pendidikan terhadap kepuasan kerja di Toserba Zam-Zam di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes?
5. Apakah ada pengaruh faktor pengembangan sumber daya manusia dari segi pelatihan terhadap peningkatan kinerja di Toserba Zam-Zam di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes?.
6. Apakah ada pengaruh faktor pengembangan sumber daya manusia dari segi pelatihan terhadap kepuasan kerja di Toserba Zam-Zam di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes?
7. Apakah ada pengaruh faktor pengembangan sumber daya manusia dari segi pembinaan terhadap peningkatan kinerja di Toserba Zam-Zam di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes?
8. Apakah ada pengaruh faktor pengembangan sumber daya manusia dari segi pembinaan terhadap kepuasan kerja di Toserba Zam-Zam di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja di Toserba Zam-Zam di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes.
2. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di Toserba Zam-Zam di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes.
3. Mengetahui pengaruh faktor pengembangan sumber daya manusia dari segi pendidikan terhadap peningkatan kinerja di Toserba Zam-Zam di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes.

4. Mengetahui pengaruh faktor pengembangan sumber daya manusia dari segi pendidikan terhadap kepuasan kerja di Toserba Zam-Zam di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes.
5. Mengetahui pengaruh faktor pengembangan sumber daya manusia dari segi pelatihan terhadap peningkatan kinerja di Toserba Zam-Zam di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes.
6. Mengetahui pengaruh faktor pengembangan sumber daya manusia dari segi pelatihan terhadap kepuasan kerja di Toserba Zam-Zam di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes.
7. Mengetahui pengaruh faktor pengembangan sumber daya manusia dari segi pembinaan terhadap peningkatan kinerja di Toserba Zam-Zam di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes.
8. Mengetahui pengaruh faktor pengembangan sumber daya manusia dari segi pembinaan terhadap kepuasan kerja di Toserba Zam-Zam di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya mengenai manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam meningkatkan kinerja pada perusahaan jasa khususnya di bidang ritel.

##### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi perusahaan ritel, khususnya Toserba Zam-Zam dalam penerapan gaya

kepemimpinan yang efektif dan pengembangan sumber daya manusia untuk mengetahui peningkatan kinerja dan kepuasan kerja karyawan dalam meningkatkan kualitas pelayanan dibidang ritel.