

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan organisasi tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih. Keberadaan karyawan sebagai sumber daya manusia ataupun tenaga kerja mempunyai peranan penting dalam organisasi karena sumber daya manusia ini mempunyai peranan strategis sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pemotivasi, pengarahan, pengendalian, pengawasan, *staffing*, pengevaluasian, kepemimpinan dan pelaksana operasional organisasi.

Sumber daya manusia merupakan asset utama suatu perusahaan masa depan dan perkembangan suatu perusahaan tergantung pada pengetahuan, keterampilan dan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Kualitas SDM dalam suatu organisasi diharapkan mampu meningkatkan kinerja yang optimal sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Hal ini akan dapat tercipta dalam suatu lingkungan kerja yang kondusif. Sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik dan profesional agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan SDM dengan tuntutan serta kemajuan bisnis perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci sukses utama bagi perusahaan agar dapat berkembang dan tumbuh secara produktif.

Manusia mempunyai kepribadian, banyak menggunakan intuisi, sensitif dan bahkan menjadi pemakai atau pengelola faktor-faktor produksi lainnya, untuk itu manusia perlu mendapatkan perhatian yang lebih baik. Perhatian sungguh-sungguh terhadap SDM dalam suatu perusahaan makin meningkat karena produktivitas suatu perusahaan banyak ditentukan oleh kinerja sumber daya manusianya.

Seseorang mempunyai tujuan dalam bekerja untuk dapat terus melangsungkan hidupnya dan memenuhi kebutuhan (*need*) dan keinginannya (*want*). Peterson dan Polman dalam Malayu S.P Hasibuan (2008:142), menyatakan bahwa:

Seseorang bekerja adalah yang pertama sebagai kebutuhan untuk bertahan hidup. Manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya setelah bekerja keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan merupakan salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja. Kemudian akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, yang mendorong orang mau bekerja. Keinginan akan pengakuan, penghormatan dan status sosial, merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja. Dengan demikian, setiap pekerja mempunyai motif keinginan (*want*) dan kebutuhan (*needs*) tertentu dan mengharapkan kepuasan dari hasil kerjanya.

Menurut Deklarasi Universal Hak Asasi Manusia, yang diterima dan diumumkan oleh Majelis Umum Perserikatan Bangsa-Bangsa pada tanggal 10 Desember 1948 melalui resolusi 217 A (III) Pasal 23 yang menyatakan tentang “HAK untuk bekerja” adalah hak fundamental bagi semua manusia. Akan tetapi, hak ini tidak selalu terjamin. Jaminan kerja sering bergantung pada banyak hal, dari kondisi umum ekonomi setempat sampai kondisi pasar global. Meskipun demikian sering kali diikuti oleh unjuk rasa, kerusuhan, dan aksi pemogokan oleh para karyawan. Ada banyak alasan mengapa pekerjaan penting bagi sebagian

masyarakat. Selain memberikan penghasilan, hal yang memungkinkan adalah untuk memiliki kesejahteraan secara mental dan emosi. Pekerjaan yang memuaskan hasrat manusia untuk menjadi anggota masyarakat yang produktif dan untuk memiliki suatu tujuan dalam kehidupan. Hal itu juga menghasilkan suatu kadar harga diri dalam diri setiap pekerja. Oleh karena itu, sekalipun beberapa orang memiliki cukup uang untuk memenuhi kebutuhan mereka atau sudah waktunya pensiun, mereka lebih senang jika terus bekerja. <http://iblogronmpg-bahasa.blogspot.com/2010/02/jaminan-dan-kepuasan-kerja-terancam.html> (Juni:2010)

Dipihak lain, ada orang-orang yang mempunyai pekerjaan tetapi menghadapi begitu banyak tekanan ditempat kerja sehingga mereka kehilangan kepuasan kerja. Sebagai contoh, karena tingginya persaingan pasar dewasa ini, semakin banyak perusahaan yang mengadakan perampingan guna menghemat pengeluaran. Hal ini bisa jadi meletakkan tanggungan tambahan pada karyawan yang masih ada, sehingga mereka harus memikul beban kerja ekstra. <http://iblogronmpg-bahasa.blogspot.com/2010/02/jaminan-dan-kepuasan-kerja-terancam.html> (Juni:2010)

Demikian pula yang terjadi pada perusahaan PT. Nusantara Card Semesta (PT. NCS) Bandung yang bergerak di bidang jasa pengiriman ekspres, *custom broker*, logistik dan distribusi (dokumen, voucher, kartu kredit, dan paket) terjadi ketidakpuasan karyawan.

Kepuasan kerja merupakan faktor yang penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang merasa puas akan pekerjaannya tentu ia akan berupaya untuk memberikan kontribusi jasanya terhadap perusahaan agar dapat menyelesaikan tugasnya tepat pada waktunya.

Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya jika karyawan yang tidak puas maka sikap yang akan diberikan terhadap pekerjaannya akan bernilai negatif. Adanya ketidakpuasan kerja karyawan seharusnya dapat diketahui dan disikapi lebih lanjut oleh perusahaan.

Salah satu indikasi dari menurunnya tingkat kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi, tingginya keluar masuk karyawan (*turnover*), menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja karyawan.

Seperti yang diungkapkan oleh A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2007:118) yang menyatakan bahwa:

Kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan dengan *turnover* karyawan yang rendah, sedangkan karyawan-karyawan yang kurang puas biasanya *turnover*nya lebih tinggi. Karyawan-karyawan yang kurang puas cenderung tingkat kehadiran (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

Sejalan dengan pendapat dari A.A Anwar Prabu Mangkunegara, rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan ini dialami pula oleh PT. Nusantara Card Semesta Bandung dalam kurun selama tahun 2010, terjadi kenaikan tingkat ketidakhadiran karyawan setiap bulannya. Hal ini dapat dilihat dalam Tabel 1.1.

TABEL 1.1
REKAPITULASI ABSENSI KARYAWAN
PT. NUSANTARA CARD SEMESTA BANDUNG
PERIODE JANUARI - DESEMBER 2010

Bulan	Jml Karyawan	A	S	I	C	Jumlah Hari Kerja	Hadir (%)	Tidak Hadir (%)
Januari	100	33	2	-	-	300	65%	35%
Februari	100	35	3	-	9	276	53%	47%
Maret	100	54	10	-	13	312	23%	77%
April	100	30	12	1	11	300	46%	54%
Mei	100	44	13	-	8	288	35%	65%
Juni	100	37	11	-	12	312	40%	60%
Juli	100	31	8	1	6	312	54%	46%
Agustus	100	31	14	-	10	300	45%	55%
September	100	34	17	-	10	264	39%	61%
Oktober	100	39	8	-	12	312	41%	59%
November	100	31	25	-	11	300	33%	67%
Desember	100	34	26	3	8	312	29%	71%

Sumber: Bagian Administrasi PT. Nusantara Card Semesta 2010 (Pengolahan data)

Keterangan:

A = Alfa

S = Sakit

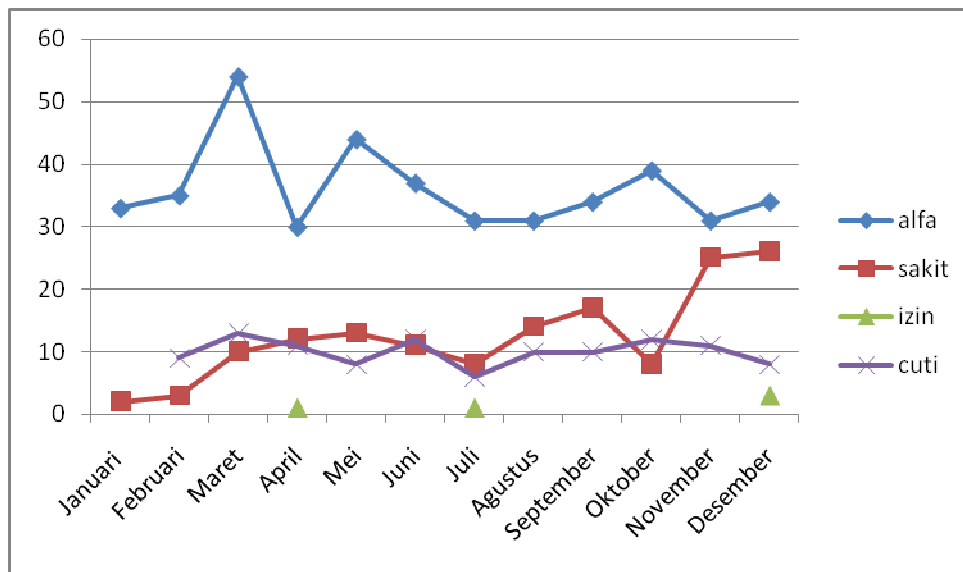
I = Izin

C = Cuti

Hadir (%) = Persentase Kehadiran

Tidak Hadir (%) = Persentase Ketidakhadiran

Untuk lebih jelas mengenai persentase kehadiran pada karyawan disajikan dalam bentuk grafik, seperti di bawah ini.



Sumber: Bagian Administrasi PT. Nusantara Card Semesta 2010 (pengolahan data)

GAMBAR 1.1
REKAPITULASI KETIDAKHADIRAN KERJA KARYAWAN
PT. NUSANTARA CARD SEMESTA BANDUNG
PERIODE TAHUN 2010

Berdasarkan hasil pra survei yang telah dilakukan, tingkat kepuasan pada PT. Nusantara Card Semesta mengalami penurunan, hal ini ditunjukkan dengan tingkat absensi yang dapat dilihat pada Gambar 1.1 terlihat bahwa untuk grafik absen (alfa) setiap bulannya mengalami peningkatan, sedangkan untuk grafik dengan alasan sakit dan cuti masih berada di bawah tingkat dengan alasan absen (alfa).

Hambatan-hambatan seperti ini seringkali kita temukan pada perusahaan kecil, menengah dan atas, khususnya mengenai kedisiplinan para pegawai yang menjadi salah satu masalah mendasar yang perlu diperhatikan lebih lanjut. Berdasarkan data yang diperoleh terdapat masalah tingkat absensi yang cukup tinggi sehingga setiap bulannya terjadi penurunan kinerja yang berakibat kurang

baik bagi produktivitas perusahaan. Masalah seperti gejala rendahnya kehadiran dari karyawan yang disinyalir karena kurangnya kepuasan kerja karyawan.

Faktor lain yang dapat dilihat sebagai indikator adanya tingkat kepuasan kerja karyawan yang rendah selain meningkatnya tingkat ketidakhadiran karyawan adalah meningkatnya *turnover* karyawan selama kurun waktu tahun 2006-2010. Tabel 1.2 menunjukkan tingkat *turnover* karyawan PT. Nusantara Card Semesta Bandung:

TABEL 1.2
DATA *TURNOVER* KARYAWAN PT. NUSANTARA CARD SEMESTA
TAHUN 2006-2010

Tahun	Jumlah Pegawai Masuk	Jumlah Karyawan Keluar
2006	23	31
2007	11	13
2008	16	22
2009	30	34
2010	13	31

Sumber: Bagian Administrasi PT. Nusantara Card Semesta 2010

Dari data *turnover* yang terdapat pada Tabel 1.2 dapat dihitung persentase tingkat *turnover* karyawan bagian produksi PT. Nusantara Card Semesta Bandung dengan menggunakan rumus LTO (*Labour Turnover*). Rumus untuk mengetahui besarnya *turnover* yakni sebagai berikut:

$$Turnover = \frac{\Sigma (\text{yang keluar} - \text{yang masuk})}{\frac{1}{2} (\text{karyawan awal} + \text{karyawan akhir})} \times 100\%$$

GAMBAR 1.2
RUMUS PERHITUNGAN *LABOUR TURNOVER* (LTO)
SUMBER: MALAYU S.P HASIBUAN (2008:52)

$$\textit{Turnover} \textit{ Tahun } 2006 = \frac{31 - 23}{\frac{1}{2}(101 + 100)} \times 100\% = 7,96\%$$

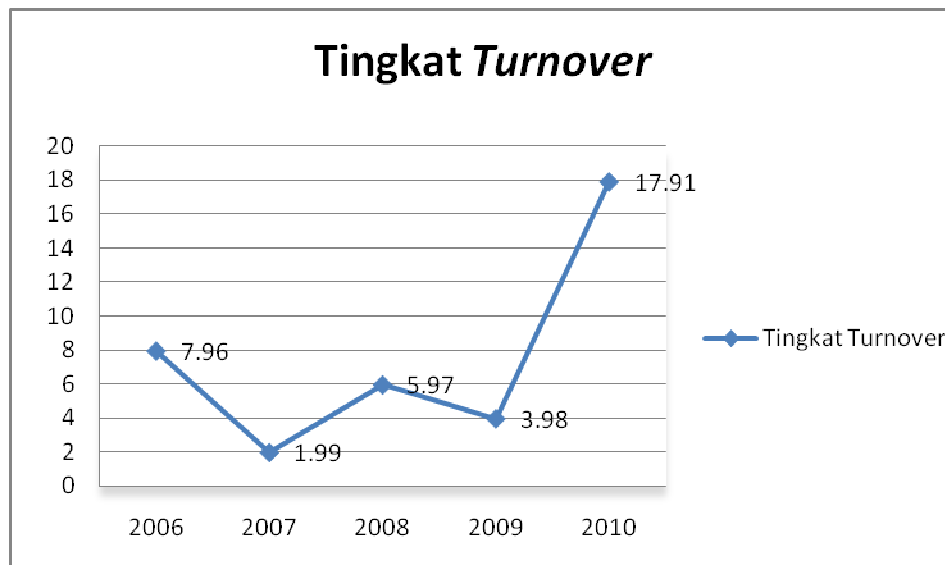
$$\textit{Turnover} \textit{ Tahun } 2007 = \frac{13 - 11}{\frac{1}{2}(101 + 100)} \times 100\% = 1,99\%$$

$$\textit{Turnover} \textit{ Tahun } 2008 = \frac{22 - 16}{\frac{1}{2}(101 + 100)} \times 100\% = 5,97\%$$

$$\textit{Turnover} \textit{ Tahun } 2009 = \frac{34 - 30}{\frac{1}{2}(101 + 100)} \times 100\% = 3,98\%$$

$$\textit{Turnover} \textit{ Tahun } 2010 = \frac{31 - 13}{\frac{1}{2}(101 + 100)} \times 100\% = 17,91\%$$

Berdasarkan perhitungan LTO (*Labour Turnover*), persentase tingkat *turnover* karyawan PT. Nusantara Card Semesta Bandung mengalami tingkat fluktuasi yang cukup tinggi pada tahun 2010 jika dibandingkan pada tahun 2009 yang mencapai angka 3,98%. Persentase *turnover* pada tahun 2010 mengalami kenaikan sebesar 13,93% yang didapat dari jumlah pengurangan antara jumlah *turnover* tahun 2010 yaitu sebesar 17,91% dengan jumlah *turnover* pada tahun 2009 sebesar 3,98%. Menurut hasil wawancara dengan *IT Support/Adm*, Gigin Ginanjar (15/10/2010) “Standar baku untuk toleransi *turnover* perusahaan PT. Nusantara Card Semesta tidak ada, namun dengan banyaknya jumlah karyawan yang keluar melebihi 10 orang sudah berdampak pada hasil produktivitas perusahaan yang tidak dapat mencapai target. Dikarenakan sulitnya mencari tenaga kerja yang mau bekerja sebagai kurir”. Untuk lebih jelas melihat kenaikan tingkat *turnover* pada karyawan di PT. Nusantara Card Semesta Bandung ini, berikut dijelaskan pada Gambar 1.3.



Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer 2010

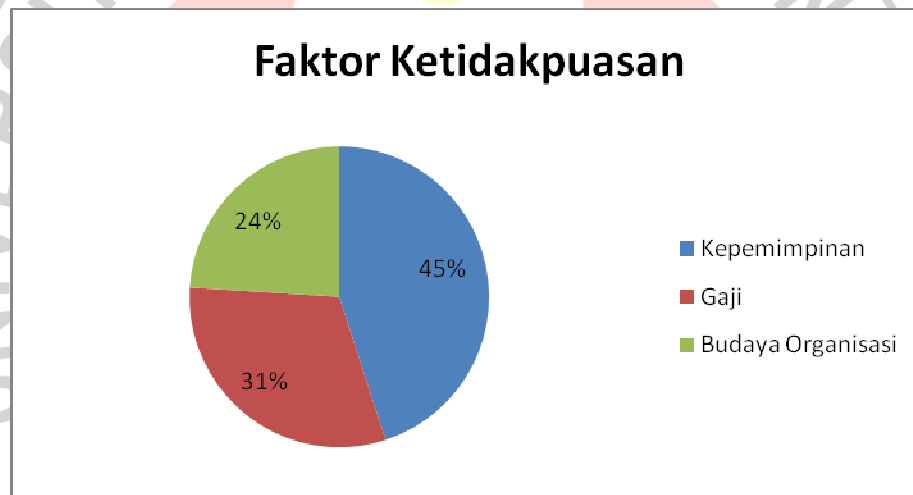
GAMBAR 1.3
GRAFIK *TURNOVER* KAYAWAN
PT.NUSANTARA CARD SEMESTA BANDUNG
TAHUN 2006-2010

Berdasarkan hasil pra penelitian terungkap bahwa tingkat absensi dan tingkat *turnover* karyawan PT. Nusantara Card Semesta Bandung mengalami kenaikan. Hal ini mengidentifikasikan rendahnya kepuasan kerja karyawan. Rendahnya kepuasan kerja yang terjadi di PT. Nusantara Card Semesta harus segera diatasi oleh pihak perusahaan, karena bagaimanapun karyawan merupakan hal terpenting pada perusahaan untuk kelangsungan (*survival*) hidup perusahaan dalam mewujudkan setiap tujuan perusahaan secara efektif dan efisien, sehingga harus dipelihara dan dijaga dengan baik.

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan ditandai dengan adanya masalah sikap kepemimpinan, hal ini senada dengan

pendapat Malayu S.P Hasibuan (2008:203) yang menyatakan bahwa “Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya mempengaruhi kepuasan kerja karyawan”.

Selanjutnya untuk mengetahui faktor yang menjadi pengaruh terbesar dalam masalah ketidakpuasan kerja di PT. Nusantara Card Semesta Bandung, berikut disajikan hasil dari pra penelitian melalui wawancara dengan sejumlah karyawan PT. NCS Bandung (24-25/02/2011) sebanyak 30 orang karyawan yang menggambarkan faktor-faktor utama penyebab dari ketidakpuasan karyawan dalam bekerja.



Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer 2011

GAMBAR 1.4
GRAFIK FAKTOR KETIDAKPUASAN KARYAWAN

Berdasarkan Gambar 1.4 diperoleh informasi bahwa kepemimpinan menjadi faktor paling kuat yang mempengaruhi ketidakpuasan kerja karyawan PT. NCS Bandung. Hasil wawancara mengenai kepemimpinan di PT. NCS Bandung diketahui bahwa persepsi karyawan mengenai kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan ini kurang tepat dengan situasi dan kondisi karyawannya. Seperti yang dinyatakan oleh Tedi Sukmawan Hidayat selaku karyawan divisi data *IT*

Support (25/02/2011), bahwa kepemimpinan pada perusahaan ini belum sesuai dengan harapan para karyawan. Pemimpin memusatkan segala keputusan dan kebijakan oleh dirinya sendiri, sedangkan para karyawan yang juga mempunyai peranan penting dalam penggerak kehidupan perusahaan kurang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan maupun kebijakan, sedangkan harapan dari setiap karyawan adalah mereka dapat dilibatkan dalam pengambilan keputusan maupun pemputusan kebijakan perusahaan.

Satisfier atau motivators adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, hubungan komunikasi dengan pemimpin, wewenang, tanggungjawab dan promosi. Dikatakan tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas, tetapi jika ada, akan membentuk motivasi kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh sebab itu faktor ini disebut sebagai pemuas. (<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/teori-teori-tentang-kepuasan-kerja-dan.html>) (Juni:2010).

Berdasarkan jurnal di atas bahwa kepemimpinan itu sangat penting untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Selain penting untuk menjaga kepuasan kerja para pegawai, sangat penting pula bagi perusahaan untuk memelihara dan menjaga serta menjaga tingkat kepuasan kerja ini agar para karyawan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Karena setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda sesuai dengan nilai yang berlaku pada diri dan lingkungannya.

Kepuasan kerja merupakan faktor alamiah yang dialami setiap masing-masing individu dan dalam prosesnya kepuasan kerja tidak berdiri sendiri melainkan bergantung pada sejumlah faktor yang mempengaruhinya. Sukarso (2010:189) menyatakan bahwa “Kepemimpinan transformasional lebih erat dengan tingkat keluarnya karyawan yang rendah, produktivitas yang tinggi dan kepuasan karyawan yang lebih besar”. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Era desentralisasi merupakan era perubahan yang memberikan peluang besar kepada para pemimpin untuk mengembangkan nilai-nilai kepemimpinan. Pada era ini berbagai tantangan dan ancaman yang datang silih berganti memerlukan keteguhan sikap dan kecerdasan menangkap peluang dan merancang masa depan. Oleh karena itu, diperlukan pemimpin yang sesuai dengan kondisi, yaitu memiliki komitmen kualitas dan selalu memperbaharunya sesuai dengan tuntutan *stakeholders*.

Seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap usaha pencapaian tujuan yang dilakukan oleh setiap individu masing-masing ataupun organisasi dalam memilih dan melaksanakan bagaimana tipe kepemimpinannya. Namun sejauh mana keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan kewajibannya untuk membina dan mengarahkan bawahannya kearah yang lebih baik.

Kepemimpinan pada dasarnya merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan

merupakan salah satu faktor terpenting yang ikut menentukan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Saat ini berbagai tipe kepemimpinan muncul dengan karakteristik masing-masing, salah satunya adalah tipe kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan dengan pendekatan baru sangat dibutuhkan untuk menghadapi perubahan sangat cepat, baik didalam maupun luar organisasi. Dengan demikian dibutuhkan kepemimpinan yang bersifat transformatif. Pemimpin transformasional mampu mengembangkan gerakan inovatif, memberdayakan staf dan karyawan dan organisasi kedalam suatu perubahan. Adapun perubahan yang diharapkan adalah cara berfikir, pandangan visi, pengertian dan pemahaman tentang tujuan perusahaan serta membawa ke perubahan yang terus menerus dengan pengelolaan aktivitas kerja dengan memanfaatkan bakat, keahlian, kemampuan ide dan pengalaman, sehingga setiap karyawan dan staf merasa terlibat dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tujuan perusahaan.

Berdasarkan permasalahan yang dipaparkan di atas mengenai kepemimpinan pada perusahaan PT. Nusantara Card Semesta Bandung mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, hal ini menarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan PT. Nusantara Card Semesta Bandung”**.

1.2 Identifikasi Masalah

PT. Nusantara Card Semesta merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pengiriman jasa kurir, yaitu mendistribusikan sejumlah dokumen, kartu

kredit, voucher dan paket. Terjadinya penurunan tingkat kepuasan kerja karyawan di PT. Nusantara Card Semesta diindikasikan oleh meningkatnya tingkat absensi karyawan dalam bekerja dan jumlah tingkat *turnover* yang fluktuatif.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan PT. Nusantara Card Semesta Bandung menurut karyawan masih kurang sesuai dengan harapan karyawan. Pemimpin masih memusatkan segala pengambilan keputusan dan kebijakan oleh dirinya sendiri. Sedangkan para karyawan mempunyai peranan penting dalam penggerak kehidupan perusahaan yang kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan maupun kebijakan perusahaan.

Apabila pemimpin mampu menjalankan perannya dengan baik, secara langsung dari kepemimpinannya dapat mempengaruhi sikap mental yang ada dalam diri karyawan, kemudian para karyawan dapat beradaptasi dengan baik akan kepemimpinan yang dilakukan pemimpinnya tidak menutup kemungkinan tingkat kepuasan karyawan akan naik, namun sebaliknya jika gaya kepemimpinan ternyata tidak sesuai dan tidak diterima oleh karyawan atau pengikut yang lain maka yang terjadi adalah menurunnya kinerja karyawan yang dapat menghambatnya proses produktivitas dalam pencapaian perusahaan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan dan identifikasi permasalahan di atas, penulis membatasi ruang lingkup penelitian ini, kajian yang akan dibahas mencakup ruang lingkup gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

karyawan di PT. Nusantara Card Semesta. Maka terdapat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran mengenai kepemimpinan transformasional di PT. Nusantara Card Semesta Bandung?
2. Bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawan di PT. Nusantara Card Semesta Bandung?
3. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Nusantara Card Semesta Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Untuk memperoleh gambaran mengenai kepemimpinan transformasional di PT. Nusantara Card Semesta Bandung.
2. Untuk mengetahui gambaran mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT. Nusantara Card Semesta Bandung.
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Nusantara Card Semesta Bandung.

1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi yang membutuhkan, beberapa manfaat secara teoritis dan secara praktis, yaitu:

1.5.1 Secara Teoritis

Diharapkan dapat memberikan masukan dalam membagikan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya mengenai disiplin kerja karyawan serta perluasan wawasan yang berkaitan dengan kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan.

1.5.2 Secara Praktis

Bagi perusahaan, agar dalam mengimplementasikan kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan produktivitas melalui peningkatan kepuasan kerja.

