

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama suatu perusahaan, masa depan dan perkembangan suatu perusahaan tergantung pada pengetahuan, keterampilan dan kompetensi sumber daya manusia, serta sinergi antara sumber daya manusia sebagai penggerak perusahaan dan pengelolaan yang efektif sumber daya lainnya yang ada dalam perusahaan tersebut. SDM diutamakan untuk dikelola karena keunikan individu, perbedaan kompetensi, kualifikasi, keahlian serta latar belakang sumber daya manusia menjadi bagian dari suatu perusahaan. Oleh karena itu, manusia ditempatkan sebagai unsur yang sangat khusus bila dibandingkan dengan faktor-faktor produksi lainnya seperti biaya dan teknologi.

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

Banyak permasalahan-permasalahan seputar manajemen SDM yang menyebabkan perusahaan mengalami kemunduran. Permasalahan ini pada akhirnya akan berkembang menjadi suatu permasalahan yang kompleks yang

berakibat buruk bagi perusahaan. Salah satu masalah yang timbul adalah ketidakpuasan karyawan dalam bekerja.

Veithzal Rivai (2005:475), mengemukakan “kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.”

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja, tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja karyawan akan meningkat secara optimal.

Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dan bentuk yang berbeda – beda satu dengan yang lainnya. 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 (*absenteeism*), tingginya keluar masuknya karyawan (*turnover*), menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja karyawan (*performance*).

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

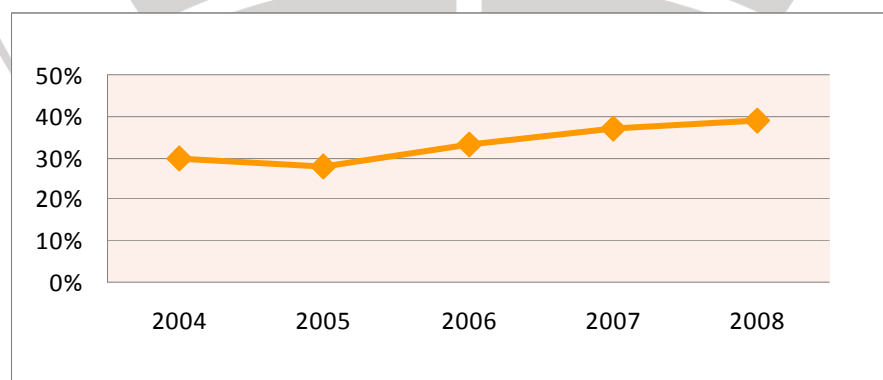
“Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* karyawan yang rendah, sedangkan karyawan-karyawan yang kurang puas biasanya *turnover*nya lebih tinggi. Karyawan-karyawan yang kurang puas cenderung tingkat kehadiran (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis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

Sejalan dengan pendapat dari AA. Anwar Prabu Mangkunegara, rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan ini dialami pula oleh PT. Panorama Convex Indah. Selama kurun waktu tahun 2004-2008, terjadi kenaikan tingkat ketidakhadiran karyawan. Hal ini dapat terlihat dalam tabel 1.1.

Tabel 1.1
Data Absensi Karyawan
Tahun 2004-2008

Tahun	Persentase Ketidakhadiran	Jumlah Karyawan yang Tidak Hadir	Jumlah Karyawan
2004	30%	16	55
2005	28%	15	53
2006	33%	16	50
2007	37%	17	47
2008	39%	16	42

(Sumber : Data Base Manager PT. Panorama Convex Indah, 2009)



(Sumber : Data Base Manager PT. Panorama Convex Indah, 2009)

Gambar 1.1
Grafik Absensi Karyawan
Tahun 2004-2008

Dari Tabel 1.1 dan Gambar 1.1 dapat dilihat bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan PT. Panorama Convex Indah dalam lima tahun terakhir mengalami naik turun. Angka yang ditunjukkan cukup berfluktuatif namun cenderung meningkat terutama pada periode tahun 2006 hingga tahun 2008 dimana persentase ketidakhadiran karyawan lebih dari 30%.. Tingkat ketidakhadiran karyawan yang paling tinggi terjadi pada tahun 2008 yang mencapai persentase 39%, sedangkan standar yang ditetapkan oleh perusahaan terhadap jumlah kehadiran karyawan perbulannya tidak boleh kurang dari 80%.

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 2004-2008. Tabel 1.2 menunjukkan tingkat *turnover* karyawan PT. Panorama Convex Indah:

Tabel 1.2
Data Turnover Karyawan
Tahun 2004-2008

Tahun	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan
2004	5	6	55
2005	6	8	53
2006	4	7	50
2007	3	6	47
2008	4	9	42

(Sumber : Data Base Manager PT. Panorama Convex Indah, 2009)

Dari data *turnover* yang terdapat pada Tabel 1.2 dapat dihitung persentase tingkat *turnover* karyawan PT. Panorama Convex Indah dengan menggunakan

rumus LTO (*Labour Turnover*). Rumus perhitungan untuk mengetahui besarnya *turnover* yakni sebagai berikut :

$$\text{Turnover} = \frac{\Sigma (\text{yang keluar} - \text{yang diterima})}{\frac{1}{2} \Sigma (\text{Karyawan Awal} + \text{Karyawan Akhir})} \times 100\%$$

(Sumber : Malayu Hasibuan (2003:52))

$$\text{Turnover Tahun 2004} = \frac{6 - 5}{\frac{1}{2} (50 + 42)} \times 100\% = 2,17\%$$

$$\text{Turnover Tahun 2005} = \frac{8 - 6}{\frac{1}{2} (50 + 42)} \times 100\% = 4,34\%$$

$$\text{Turnover Tahun 2006} = \frac{7 - 4}{\frac{1}{2} (50 + 42)} \times 100\% = 6,52\%$$

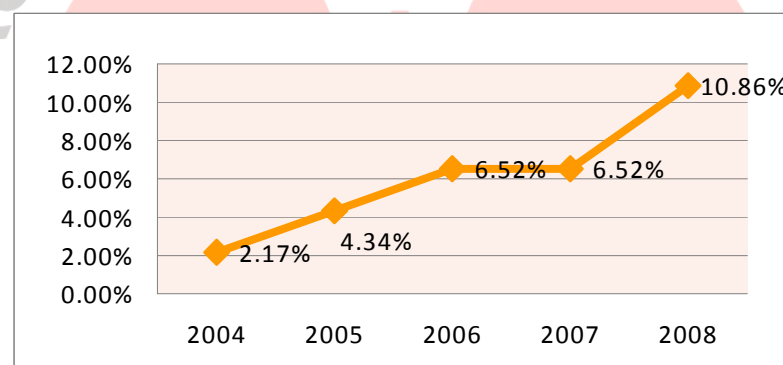
$$\text{Turnover Tahun 2007} = \frac{6 - 3}{\frac{1}{2} (50 + 42)} \times 100\% = 6,52\%$$

$$\text{Turnover Tahun 2008} = \frac{9 - 4}{\frac{1}{2} (50 + 42)} \times 100\% = 10,86\%$$

Berdasarkan perhitungan LTO (*Labour Turnover*), persentase tingkat *turnover* karyawan PT. Panorama Convex Indah mengalami tingkat fluktuasi yang cukup tinggi pada tahun 2008 jika dibandingkan tahun 2007 yang mencapai angka 6,52%. Persentase *turnover* pada tahun 2008 mengalami kenaikan sebesar 4,34% menjadi 10,9%. Tingkat *turnover* karyawan pada tahun 2008 di PT. Panorama Convex Indah telah melebihi standar yang ditolerir yaitu sebesar 10% per tahun, seperti yang diungkapkan Heneman III, Schwab, Fossum dan Dyer yang dikutip

dalam jurnal Jenjang Karir Universitas Kristen Petra (2005:1) bahwa “Standar tingkat *turnover* karyawan yang bisa di tolerir pada setiap perusahaan berbeda-beda. Namun jika tingkat *turnover* yang mencapai lebih dari 10% per tahun adalah terlalu tinggi menurut banyak standar”.

Fluktuasi tingkat *turnover* karyawan di PT. Panorama Convex Indah ini mengakibatkan karyawan yang tersisa berjumlah 42 orang, sedangkan pada awal berdirinya PT. Panorama Convex Indah di tahun 2000 tercatat memiliki karyawan sebanyak 50 orang. Untuk lebih jelas melihat kenaikan tingkat *turnover* karyawan di Panorama Convex Indah ini, berikut dijelaskan pada Gambar 1.3 :



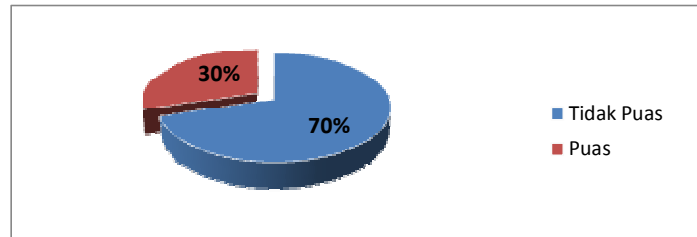
(Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer)

Gambar 1.2
Grafik Turnover Karyawan
Tahun 2004-2008

Berdasarkan data tingkat absensi dan tingkat *turnover* diatas terungkap bahwa tingkat absensi dan tingkat *turnover* karyawan PT. Panorama Convex Indah mengalami kenaikan, maka dapat diindikasikan telah terjadi masalah rendahnya kepuasan kerja dari para karyawannya.

Selanjutnya untuk mengetahui ketidakpuasan kerja dari karyawan di PT. Panorama Convex Indah secara jelasnya dilakukan pra penelitian dengan

menyebarkan kuesioner dan hasilnya dapat dilihat pada gambar 1.3.



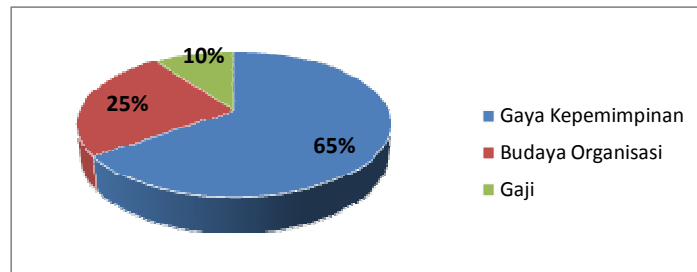
Gambar 1.3
Grafik Kepuasan Kerja

Berdasarkan Gambar 1.3 diketahui bahwa dari 20 orang karyawan PT. Panorama Convex Indah yang menjadi responden pra penelitian yang dilakukan oleh penulis, ternyata sebanyak 14 orang karyawan atau sebesar 70% dari sampel pra penelitian menyatakan tidak puas dalam bekerja, sedangkan sisanya yakni 6 orang karyawan menyatakan telah puas dalam bekerja atau sebesar 30%. Dari penjelasan Gambar 1.3 terdapat indikasi yang menunjukkan adanya masalah ketidakpuasan kerja dari karyawan PT. Panorama Convex Indah. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada saat pra penelitian diperoleh informasi bahwa ketidakpuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti misalnya besarnya gaji, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan.

Seperti yang diungkapkan oleh Veitzal Rivai (2005:479) yang menyatakan bahwa: “faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian dan efektifitas kerja”.

Untuk mengetahui faktor yang menjadi pengaruh terbesar dalam masalah ketidakpuasan kerja di PT. Panorama Convex Indah, berikut disajikan hasil dari

pra penelitian yang menggambarkan faktor-faktor utama penyebab karyawan tidak puas dalam bekerja.



Gambar 1.4
Grafik Faktor Ketidakpuasan Kerja

Berdasarkan Gambar 1.4 diperoleh informasi bahwa gaya kepemimpinan menjadi faktor paling kuat yang mempengaruhi ketidakpuasan kerja karyawan PT. Panorama Convex Indah. Hasil wawancara mengenai gaya kepemimpinan di PT. Panorama Convex Indah diketahui bahwa persepsi karyawan mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan ini kurang tepat dengan situasi dan kondisi karyawannya. Seperti yang dinyatakan oleh Oding Suhara (Bagian *Creative Director*), bahwa gaya kepemimpinannya masih belum sesuai dengan harapan para karyawannya. Pemimpin memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh, sedangkan karyawan yang juga mempunyai peranan penting dalam berjalannya suatu perusahaan tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan maupun kebijakan, tentunya harapan karyawan adalah untuk lebih dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan kebijakan perusahaan.

Dalam kepemimpinannya, pemimpin dituntut untuk bisa mengarahkan karyawannya agar dapat mengikuti kehendaknya dalam mencapai tujuan

perusahaan. Jadi, setiap pemimpin bisa mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lain. Berbagai riset menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan sangat bervariasi berdasarkan situasi yang dihadapi.

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan di atas, maka penulis merasa tertarik melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan perusahaan PT. Panorama Convex Indah dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap kepuasan kerja pada PT. Panorama Convex Indah. Tbk”**.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

PT. Panorama Convex Indah merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang MICE (*Meeting, Incentive, Convention, Exhibition*), yaitu sebagai *professional Conference and Exhibition consultant*. Terjadinya penurunan tingkat kepuasan kerja karyawan di PT. Panorama Convex Indah diindikasikan oleh meningkatnya tingkat absensi karyawan dalam bekerja (mangkir) dan tingkat *turnover* yang fluktuatif.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi ketidakpuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan PT. Panorama Convex Indah menurut para karyawan belum memenuhi harapan karyawan, dimana pemimpin memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh, sedangkan karyawan yang juga mempunyai peranan penting dalam berjalannya suatu perusahaan tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan maupun kebijakan.

Dengan adanya gaya kepemimpinan yang tidak sesuai harapan karyawan pada PT. Panorama Convex Indah sehingga menyebabkan rendahnya kepuasan kerja karyawan. Masalah kepuasan kerja selanjutnya berkembang menjadi sebuah masalah yang cukup serius bagi perusahaan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka masalah yang akan dirumuskan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gambaran gaya kepemimpinan situasional di PT. Panorama Convex Indah?
2. Bagaimanakah gambaran kepuasan kerja di PT. Panorama Convex Indah?
3. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja di PT. Panorama Convex Indah?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai media yang layak untuk memperoleh data otentik dengan validitas data yang sesuai, sebagai pembuktian hipotesis dan menjawab permasalahan-permasalahan yang ada. Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui dan mengkaji persepsi karyawan tentang gaya kepemimpinan situasional di PT. Panorama Convex Indah.
2. Mengetahui dan mengkaji persepsi karyawan tentang kepuasan kerja di PT. Panorama Convex Indah.

3. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja di PT. Panorama Convex Indah.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Kegunaan dari hasil penelitian ini terdapat dua kegunaan, yaitu:

1. Kegunaan Ilmiah

Bagi penulis penelitian ini akan menjadi sesuatu yang sangat berarti, karya yang tidak mungkin tergantikan yang dapat memberikan kontribusi ilmu dan pengetahuan serta pengalaman pribadi. Dengan penelitian ini, penulis dapat membedakan antara apa yang terjadi di dunia perusahaan nyata, dengan ilmu dan teori yang penulis dapatkan selama duduk di bangku kuliah.

2. Kegunaan Praktis

Penulis berharap penelitian ini akan menjadi sumbangan pemikiran bagi perusahaan. Bagaimana penerapan antara teori dengan kenyataan di lapangan. Upaya yang harus dilakukan perusahaan mengenai konteks gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja di PT. Panorama Convex Indah.