

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sekarang ini, banyak sekali perusahaan baru yang mulai bermunculan dan kondisi ini membuat persaingan yang terjadi semakin kompetitif. Melihat kondisi tersebut, tentunya perusahaan menginginkan sebuah keberhasilan dalam mencapai target yang telah ditentukan agar dapat mempertahankan eksistensinya. Untuk itu, agar dapat bersaing dan bertahan serta untuk mencapai tujuannya, perusahaan perlu memiliki manajemen yang baik dan kuat. Manajemen yang baik adalah manajemen yang mampu memanfaatkan unsur-unsur yang dimilikinya dengan optimal agar bermanfaat dalam menunjang terwujudnya tujuan perusahaan. Unsur-unsur manajemen tersebut yaitu *man*, *money*, *method*, *machines*, *materials*, dan *market*, yang biasa disebut dengan 6M. Keenam unsur tersebut memang penting untuk diperhatikan karena berpengaruh dalam proses operasional suatu perusahaan.

Man atau sumber daya manusia, sebagai salah satu unsur manajemen yang dimiliki, mempunyai peranan yang besar dalam proses pencapaian tujuan suatu perusahaan. Berbeda dengan sumber daya lainnya, sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang mempunyai pengaruh yang dominan terhadap faktor produksi yang lain seperti mesin, modal, material, dan metode. Sumber daya manusia selalu menjadi elemen yang aktif dalam setiap kegiatan perusahaan, karena mereka sendiri yang menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali dalam

mewujudkan tujuan perusahaan. Seperti yang dikemukakan oleh Malayu Hasibuan (2009:12) bahwa: “Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai”.

Melihat besarnya peranan sumber daya manusia dalam kegiatan perusahaan, maka dapat dikatakan bahwa maju tidaknya suatu perusahaan tergantung dari sumber daya manusia yang dimilikinya. Untuk itu, perusahaan harus memelihara dan memperlakukan karyawan dengan baik agar mereka dapat bekerja secara produktif.

Namun demikian, tidak semua karyawan memiliki motivasi dan dedikasi yang tinggi terhadap perusahaannya, di mana hal ini akan mempengaruhi kinerjanya dan secara tidak langsung berdampak pada proses pencapaian tujuan. Salah satu hal yang dapat mempengaruhi motivasi dan dedikasi tersebut adalah kepuasan kerja yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya.

Oleh karena itu, setiap perusahaan harus mampu menciptakan kepuasan kerja bagi karyawannya, karena tingkat kepuasan kerja ini akan sangat mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut. Kepuasan kerja itu sendiri merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima oleh pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya. Untuk itu, dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan, perusahaan harus mengetahui, memahami dan berusaha memenuhi kebutuhan karyawannya.

Terciptanya kepuasan kerja bagi karyawan memang sangat penting bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku karyawan terhadap pekerjaannya. Seperti menurut Malayu Hasibuan (2009:202), “kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya”. Dari definisi tersebut tergambar bahwa karyawan yang merasa puas akan bekerja dengan optimal dan lebih produktif karena ia akan lebih mengutamakan pekerjaannya. Sebaliknya karyawan yang kepuasannya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjenuhkan dan membosankan, sehingga ia melakukan pekerjaan dengan terpaksa dan asal-asalan.

PT. Bandung Express Lestari merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pengiriman paket dan transportasi. Oleh karenanya, peran karyawan sangat vital dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan. Karyawan yang mempunyai dedikasi tinggi sangat dibutuhkan agar perusahaan ini mampu bersaing dan bertahan. Namun, pada kenyataannya kepuasan kerja dari karyawan PT. Bandung Express Lestari menurun. Adanya penurunan tingkat kepuasan kerja tersebut dapat diindikasikan dari tingkat absensi dan *turnover* karyawan. Halaman berikut merupakan data rekapitulasi ketidakhadiran karyawan PT. Bandung Express Lestari pada periode Januari – Desember tahun 2009:

Tabel 1.1
Data Kehadiran Karyawan PT. Bandung Express Lestari
Periode Januari –Desember 2009

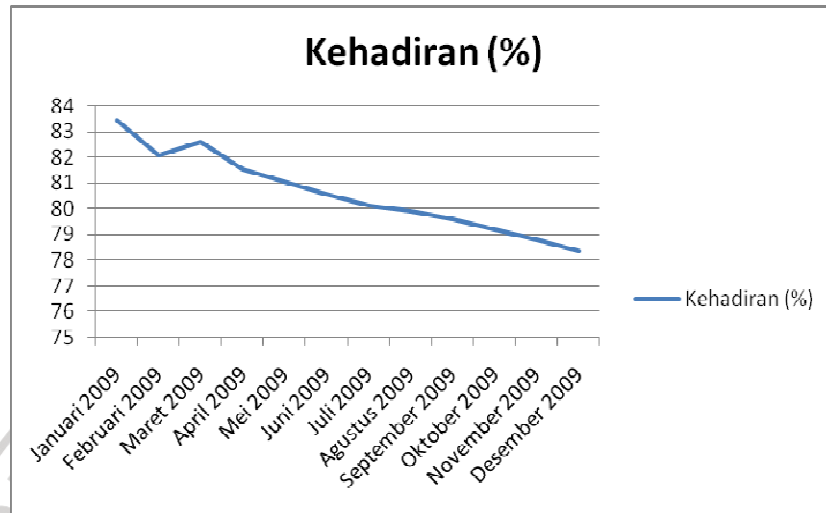
Bulan	Kehadiran (%)
Januari 2009	83.46
Februari 2009	82.06
Maret 2009	82.63
April 2009	81.54
Mei 2009	81.03
Juni 2009	80.58
Juli 2009	80.13
Agustus 2009	79.87
September 2009	79.56
Oktober 2009	79.16
November 2009	78.78
Desember 2009	78.33

Sumber: Diolah dari data primer absensi karyawan PT. Bandung Express Lestari

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa tingkat kehadiran karyawan setiap bulannya mengalami fluktuatif yang signifikan. Pada bulan April sampai bulan Desember 2009 terlihat bahwa kehadiran karyawan semakin menurun. Tingkat kehadiran karyawan terendah terjadi pada bulan Desember yaitu sebesar 78.33%. Sebenarnya perusahaan sendiri memberikan ketentuan dalam hal tingkat kehadiran karyawan yaitu minimal 85%, tetapi dengan melihat tabel di atas, tingkat kehadiran karyawan selalu di bawah batas ketentuan tingkat kehadiran yang diberikan oleh perusahaan.

Adapun penurunan tingkat kehadiran karyawan tersebut dapat kita lihat dengan jelas pada grafik di halaman berikutnya:

Grafik 1.1
Data Kehadiran Karyawan PT. Bandung Express Lestari
Periode Januari –Desember 2009



Sumber: Diolah dari data primer absensi karyawan PT. Bandung Express Lestari

Grafik diatas menggambarkan data kehadiran karyawan selama tahun 2009. Dari grafik tersebut dapat dilihat terjadinya penurunan tingkat kehadiran karyawan, terutama pada bulan April sampai bulan Desember 2009. Hal tersebut mendukung pernyataan mengenai kurangnya kepuasan kerja yang diperoleh karyawan PT. Bandung Express Lestari. Kondisi ini sesuai dengan yang dikemukakan Mangkunegara (2005:118), bahwa “karyawan-karyawan yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi”.

Selain diukur dari tingkat ketidakhadiran karyawan, kurangnya atau menurunnya kepuasan kerja juga dapat diukur dengan melihat tingkat *turnover* karyawan. Halaman berikut adalah data *turnover* karyawan PT. Bandung Express Lestari selama 5 tahun:

Tabel 1.2
Data *Turnover* Karyawan
PT. Bandung Express Lestari
Periode Tahun 2005-2009

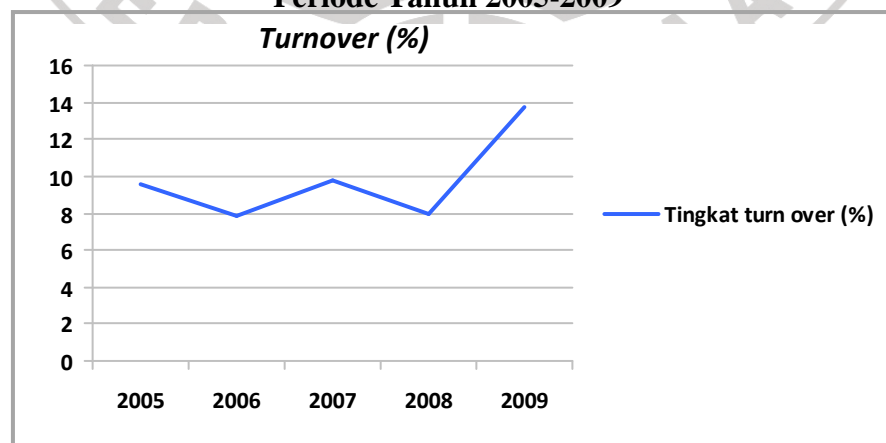
Tahun	Tingkat <i>Turn Over</i> (%)
2005	9.61
2006	7.84
2007	9.80
2008	8.00
2009	13.72

Sumber: Diolah dari Rekapitulasi Data Karyawan PT. Bandung Express Lestari

Pada tabel 1.2 terlihat bahwa tingkat *turnover* karyawan PT. Bandung Express Lestari termasuk pada kategori cukup tinggi. Pada tahun 2006 sampai tahun 2009 terlihat bahwa tingkat *turnover* karyawan semakin naik, terkecuali pada tahun 2008 yang angkanya menurun dari tahun sebelumnya menjadi 8 %. Tingkat *turnover* tertinggi terjadi pada tahun 2009 yang menunjukkan angka sebesar 13,72%.

Adapun kenaikan tingkat *turnover* karyawan tersebut dapat dilihat dengan jelas pada grafik di bawah ini:

Grafik 1.2
Data *Turnover* Karyawan PT. Bandung Express Lestari
Periode Tahun 2005-2009



Sumber: Diolah dari Rekapitulasi Data Karyawan PT. Bandung Express Lestari

Grafik 1.2 menggambarkan data *turnover* karyawan dari tahun 2005 sampai tahun 2009. Dari grafik tersebut dapat terlihat dengan jelas adanya kenaikan tingkat *turnover* karyawan, terutama pada tahun 2009 yang menunjukkan angka paling tinggi. Hal tersebut menggambarkan adanya ketidakpuasan karyawan dalam bekerja sehingga timbul keinginan dalam diri karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya. Ini sesuai dengan yang dikemukakan Mangkunegara (2005:118) bahwa "kepuasan kerja yang tinggi berhubungan dengan *turnover* karyawan yang rendah, sebaliknya, karyawan-karyawan yang kurang puas biasanya *turnover*nya lebih tinggi".

Selain data di atas, penulis pun sempat melakukan wawancara dengan beberapa karyawan tentang alasan karyawan ingin keluar dan salah satu alasannya adalah karena pemenuhan kepuasan kerja karyawan dalam bekerja kurang terpenuhi. Hal ini mengindikasikan adanya ketidaksetabilan dalam mengelola sumber daya manusia yaitu rendahnya pemenuhan kepuasan kerja karyawan yang menyebabkan karyawan berhenti bekerja.

Menciptakan dan meningkatkan kepuasan kerja pada diri karyawan bukanlah hal yang mudah. Kepuasan kerja akan tercipta apabila karyawan merasa tercukupi dalam hal pemenuhan harapan di dalam pekerjaannya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, seperti diungkapkan oleh Veithzal Rivai (2005:479), yang mengatakan 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". Salah satu faktor yang dinilai mempunyai

pengaruh besar dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan yaitu gaya kepemimpinan.

Pemimpin haruslah mempunyai kemampuan memimpin yang baik agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Kemampuan memimpin tersebut dapat diartikan kemampuan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahannya agar mau bekerja dalam mencapai tujuan tertentu. Seperti yang dikatakan oleh Hasibuan (2009:197), bahwa “kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Dalam kepemimpinannya, pemimpin hendaknya memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada dalam perusahaan. Untuk itu, pemimpin dituntut untuk dapat bersifat fleksibel, maksudnya yaitu pemimpin dapat menyesuaikan dirinya dengan situasi dan kondisi dalam mencapai tujuan yang hendak diraih perusahaan.

Penulis pun melakukan wawancara dengan beberapa karyawan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin perusahaan ini. Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan masih belum sesuai dengan harapan karyawan. Dalam pelaksanaannya, segala keputusan dan kebijakan yang diambil perusahaan ditentukan oleh pemimpin secara penuh, sedangkan karyawan tidak diberikan kesempatan untuk mengajukan pendapat dan tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, pemimpin dinilai kurang mengerti akan

kebutuhan karyawan. Hal ini tentunya membuat karyawan kurang mendapatkan kepuasan karena harapan karyawan kurang terpenuhi.

Sesuai dengan perannya, pemimpin dituntut untuk bisa mengarahkan bawahannya agar mengikuti kehendaknya dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh sebab itu, pemimpin seharusnya dapat memahami dan mengetahui apa yang dibutuhkan bawahannya agar tercipta kepuasan kerja, sehingga nantinya akan terjadi hubungan timbal balik yang positif. Apabila karyawan merasa puas atas perlakuan dan pemberian yang diperolehnya, tentunya karyawan tersebut akan melakukan pekerjaannya dengan baik dan memberikan kontribusinya secara maksimal untuk perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin merupakan salah satu hal penting yang harus diperhatikan dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan sehingga penulis tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bandung Express Lestari (Studi Persepsional Karyawan)”**.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, kepuasan kerja karyawan harus diperhatikan oleh perusahaan karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan.

Karyawan yang merasa puas akan mendedikasikan seluruh kemampuan yang dimilikinya untuk perusahaan sehingga memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Kenyataannya, terjadi penurunan tingkat kepuasan kerja karyawan di PT. Bandung Express Lestari. Ini diindikasikan dengan meningkatnya tingkat absensi karyawan dalam bekerja dan tingkat *turnover* yang berfluktuatif. Adapun penurunan tingkat absensi dan tingkat *turnover* yang fluktuatif ini akan berdampak pada kegiatan operasional perusahaan sehingga tujuan perusahaan pun akan sulit tercapai.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan harus mampu mengetahui, memahami dan berusaha memenuhi kebutuhan karyawannya, yaitu dengan cara memberikan perlakuan yang baik, memberikan pujian atas hasil kerjanya, meningkatkan keyakinan karyawan bahwa dia melakukan pekerjaan yang memberi hasil yang benilai, menaikkan pemenuhan kebutuhan sesuai dengan nilai hasil kerjanya. Pada dasarnya, menciptakan dan meningkatkan kepuasan kerja pada diri karyawan bukan hal yang mudah. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi ketidakpuasan kerja karyawan, salah satunya yaitu gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin PT. Bandung Express Lestari dinilai karyawan belum memenuhi harapan, dikarenakan segala keputusan dan kebijakan yang diambil perusahaan ditentukan oleh pemimpin, sedangkan karyawan tidak diberikan kesempatan untuk mengajukan pendapat dan tidak

dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, pemimpin dinilai kurang mengerti akan kebutuhan dan keinginan karyawan.

Hal tersebut menyebabkan rendahnya kepuasan kerja karyawan karena gaya kepemimpinan yang diterapkan belum sesuai dengan harapan. Rendahnya kepuasan kerja ini merupakan masalah yang cukup serius bagi perusahaan karena akan mempengaruhi produktivitas dan tentunya mengganggu aktivitas perusahaan.

1.2.2 Perumusan Masalah

Dari identifikasi masalah di atas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran gaya kepemimpinan pada PT. Bandung Express Lestari?
2. Bagaimana gambaran kepuasan kerja karyawan PT. Bandung Express Lestari?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bandung Express Lestari?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penulis mengadakan penelitian ini adalah untuk mengumpulkan dan menganalisis data, informasi dan fakta yang berkaitan dengan penelitian penulis tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bandung Express Lestari.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gambaran gaya kepemimpinan pada PT. Bandung Express Lestari.
2. Untuk mengetahui gambaran kepuasan kerja karyawan pada PT. Bandung Express Lestari.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bandung Express Lestari.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian yaitu:

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini dilakukan untuk menambah wawasan pengetahuan bagi penulis dan diharapkan dapat berguna untuk memberikan informasi, menambah wawasan pengetahuan serta dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk pengkajian topik yang berkaitan dengan masalah ini selanjutnya dalam Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Kegunaan Praktis

Untuk memberikan informasi tambahan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan yang dapat menumbuhkan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan bagi pengambilan keputusan perusahaan atau bagi pembuat kebijakan. Selain itu untuk dijadikan bahan tambahan sebagai masukan bagi perusahaan dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan penelitian ini.