

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi telah bergulir, dominasi teknologi informasi sebagai infrastruktur menjadi sahabat bagi para pelaku bisnis. Ekonomi akan lebih berbasis pada pengetahuan. Aset ekonomi tidak lagi bersifat fisik seperti gedung, mesin atau properti lainnya, tetapi bersifat mental intelektual, seperti persepsi pasar, hubungan, citra perusahaan, citra merk, hak paten, kredibilitas, visi dan pengetahuan khusus. Organisasi saat ini mengalami kelangkaan sumber daya yang berkualitas dan persaingan yang terus meningkat. Efektivitas organisasi tidak terlepas dari efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi yang berkembang memerlukan sumber daya manusia yang bisa dikembangkan pula (Robbins, 2006).

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. Sumber daya manusia harus menjadi manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang secara maksimal. Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam sebuah organisasi, yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. SDM secara tidak langsung dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas perusahaan. Hal tersebut yang membuat perusahaan sadar betul akan nilai investasi karyawan sebagai suatu SDM. Dimana saat ini, mengumpulkan tenaga kerja yang baik semakin sulit didapatkan, terlebih lagi dalam mempertahankan yang sudah ada. Oleh sebab itu, perusahaan harus memprioritaskan untuk menemukan, mempekerjakan, memotivasi, melatih, dan mengembangkan karyawan yang dikehendaki perusahaan, serta mempertahankan karyawan yang berkualitas. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang diperlukan pada saat ini adalah sumber daya manusia yang mampu menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan responsif terhadap perubahan-perubahan

teknologi. Dalam kondisi tersebut integritas pribadi semakin penting untuk memenangkan persaingan (Luthans, 2006).

Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan besar dalam memenuhi kelancaran di bidang organisasi. Organisasi perlu sumber daya manusia guna mengembangkan usahanya. Pengelolaan sumber daya manusia ini dipengaruhi oleh banyak hal, selain kualitas sumber daya manusia, sistem yang ada dalam organisasi, prosedur kerja, keterlibatan atau partisipasi merupakan salah satu faktor yang memberikan pengaruh bagi efektivitas organisasi (Robbins, 2006).

Dewasa ini perkembangan teknologi maju dengan semakin pesat. Maka dari itu perlu dituntut untuk meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Pengembangan sumber daya manusia merupakan cara utama untuk meningkatkan kompetensi global (Gibson, Chevish dan Donnelly, 2001).

Seiring dengan perkembangan zaman, perusahaan-perusahaan pun terus membenahi diri mempersiapkan segala konsekuensi yang mungkin terjadi. Salah satunya dengan menciptakan iklim organisasi yang baik, adanya gaya kepemimpinan yang baik yang akhirnya akan mempengaruhi motivasi kerja dari karyawan guna memberikan kepuasan kerja karyawan itu sendiri (Church, 2005). Atasan harus dapat memimpin dengan kontrol yang cermat, baik, disiplin, dan tegas dalam pengambilan keputusan, karena seorang pemimpin harus menjadi pemimpin yang baik untuk para bawahannya. Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan itu bukanlah merupakan hal yang mudah, sebab pemimpin harus memahami perilaku bawahan yang berbeda-beda (Ghozali, 2006). Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, dikatakan bahwa sukses atau tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi, ditentukan oleh kualitas pimpinan. Mengingat bahwa apa yang digerakkan oleh seorang pemimpin bukan benda mati, tetapi manusia yang mempunyai perasaan dan akal, serta beraneka ragam jenis dan sifatnya, maka masalah kepemimpinan tidak dapat dipandang

mudah. Kemauan seorang pemimpin merupakan suatu sarana untuk mencapai tujuan. Hal ini berarti bawahan dalam memenuhi kebutuhan pada keterampilan dan kemauan pemimpin.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya (Marzuki, 2002).

Motivasi kerja sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, ketekunan, dan perasaan puas pada individu dalam usaha mencapai tujuan (Robbins, 2006). Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kepuasan kerja karyawan antara lain Radig (2008), Soegiri (2004) dan Antoni (2006). Pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Perhatian yang diberikan oleh seorang pemimpin kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi yang tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya (Mangkunegara, 2005).

Iklm organisasi yang kondusif menjadi prasyarat peningkatan kinerja karyawan secara maksimal. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkah laku yang berbeda sesuai dengan kebutuhannya (Reichers dan Schneider, 2010). Lebih lanjut dijelaskan bahwa apabila terdapat perbedaan atau kesenjangan persepsi anggota dengan pimpinan mengenai iklim yang dirasakan dan diharapkan, maka akan tercipta kinerja dan motivasi kerja yang menurun, dan dapat menimbulkan penyalahgunaan hak dan kewajiban yang pada akhirnya mengakibatkan tujuan organisasi tidak dapat dipenuhi secara optimal.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi terciptanya iklim organisasi antara lain adanya kesempatan untuk promosi sesuai dengan prestasinya serta adanya suatu penghargaan dan kekompakan dalam bekerja. Apabila ingin membahas iklim organisasi, sebenarnya berbicara mengenai sifat-sifat atau ciri-ciri yang terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak dianggap mempengaruhi tingkah laku individu kemudian. Dengan demikian maka, iklim dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya, jadi bukanlah yang sebenarnya akan tetapi merupakan persepsi dan pengamatan karyawan terhadap situasi organisasi dalam periode tertentu. Adanya iklim organisasi yang kondusif akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Steers, 2005).

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja yang dirasa sangatlah penting dan perlu diperhatikan oleh setiap organisasi, karena manusia merupakan faktor dan pemeran utama dalam proses kerja terlepas dari pekerjaan itu sarat teknologi atau tidak. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan (Hasibuan, 2001). Seorang karyawan akan dapat bekerja dengan lebih baik dan prestasi mereka akan meningkat pada saat mereka puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan (Robbins, 2006). Faktor penyebab kepuasan kerja karyawan adalah Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory* atau *Motivation-Hygiene Theory*) yang diperkenalkan oleh seorang ahli psikologi, Herzberg (1964). Menurut Herzberg, terdapat beberapa faktor yang mendorong kepuasan kerja karyawan, yakni pencapaian prestasi kerja (*achievement*), penghargaan (*recognition*), kecocokan dengan pekerjaan (*work itself*), tingkat tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pertumbuhan dan pembelajaran (*growth*).

Ketidakpuasan karyawan dapat terjadi apabila pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan apa yang diperoleh dari perusahaan. Herzberg juga mengidentifikasi beberapa faktor yang memicu ketidakpuasan dalam pekerjaan, yakni: pengawasan atasan langsung (*supervision*), kebijakan perusahaan

(*company policy*), hubungan dengan atasan langsung (*relationship with supervisor*), lingkungan kerja (*working conditions*), upah (*salary*), hubungan dengan rekan kerja (*relationship with peers*), kehidupan pribadi (*personal life*), hubungan dengan bawahan (*relationship with subordinates*), status pekerjaan (*status*), jaminan kelangsungan pekerjaan (*job security*). Ketidakpuasan para karyawan ini menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan dan dapat merugikan perusahaan yang bersangkutan. Misalnya, adanya aksi mogok kerja, kemangkiran karyawan meningkat, turunnya kinerja karyawan, dan lain-lain (Robbins, 2001). Pada akhirnya akan menurunkan kinerja perusahaan itu sendiri. Maka, para pemimpin sebaiknya mengerti apa yang dibutuhkan para karyawan dan mengetahui keinginan-keinginan apa yang membuat karyawan puas dan meningkatkan kinerjanya, berikut semua konsekuensinya, termasuk apa dan berapa bonus yang akan mereka terima jika target atau tujuan kerjanya tercapai. Sehingga para karyawan tidak melakukan hal-hal yang tidak sepatasnya dikerjakan. Kepuasan dan ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan dapat dilihat dari banyaknya jumlah absensi dan jumlah karyawan yang terjadi di perusahaan tersebut (Robbins, 2001). Dapat dilihat dari tabel 1.1 berikut:

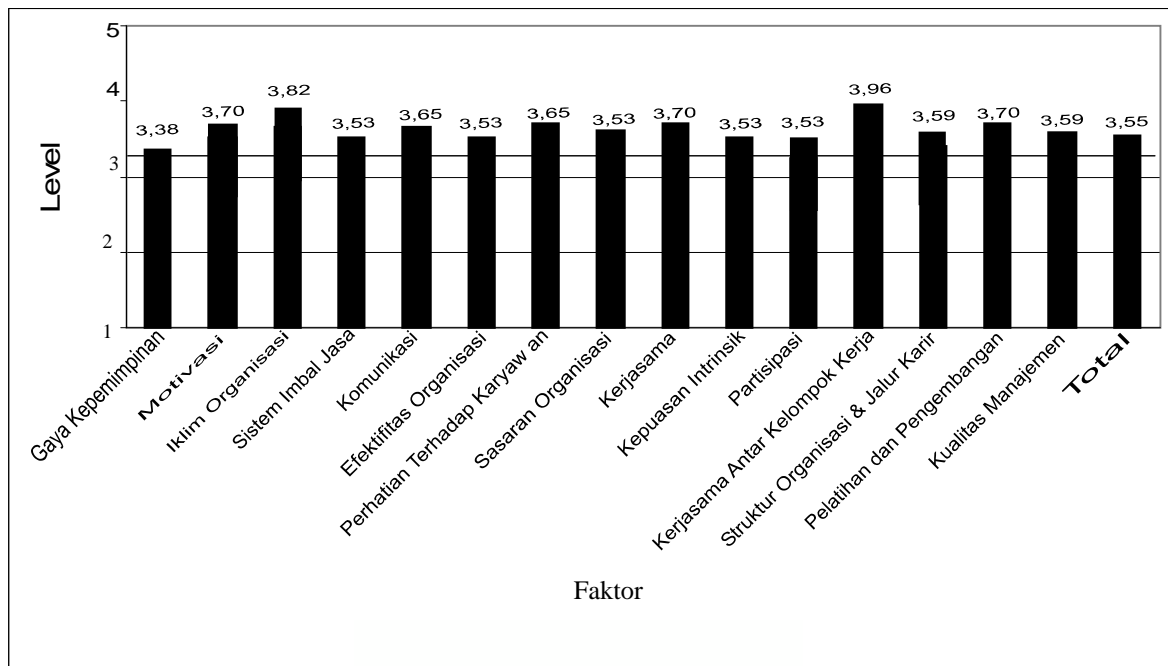
Tabel 1.1 Absensi Karyawan PT. Mangli Djaya Raya Jember

No	Bulan	Periode	Jumlah Karyawan	Jumlah Absensi	Persentase
1	Oktober	13 Okt – 22 Okt	150	16	10,7 %
2	November	23 Okt – 1 Nov	150	20	13,3 %
3	2015	2 Nov – 11 Nov	150	7	4,7 %
4		12 Nov – 21 Nov	150	13	8,7 %
5	November	22 Nov – 1 Des	150	29	19,3 %
6	-	2 Des – 11 Des	150	8	5,3 %
7	Desember	12 Des – 21 Des	150	25	16,7 %
8	2015	22 Des – 31 Des	150	8	5,3 %

Sumber: PT. Mangli Djaya Raya Gudang Bangsalsari

Dari tabel 1.1 dapat disimpulkan bahwa jumlah karyawan pada tahun 2015 adalah sebanyak 150 karyawan. Hal ini mengindikasikan tingkat absensi karyawan tertinggi terjadi pada bulan 22 November sampai 1 Desember yaitu sebanyak 29 karyawan atau 19,3 %.

Dalam survey ini, didasarkan pada konsep *Human Resource Index* (HRI) yang disusun oleh Schuster (1979). Terdapat beberapa bagian yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan yaitu gaya kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi yang juga ditambahkan dengan beberapa sistem lain seperti sistem imbal jasa, komunikasi, efektivitas organisasi, perhatian terhadap karyawan, sasaran organisasi, kerjasama, kepuasan intrinsik, partisipasi, kerjasama antar kelompok kerja, struktur organisasi & jalur karir, pelatihan & pengembangan dan kualitas manajemen yang diadopsi dari hasil survey kepuasan kerja karyawan PT. Mangli Djaya Raya 2015 dan dapat dilihat dari tabel 1.2 berikut:



Tabel 1.2: Grafik Hasil Survey Kepuasan Kerja Karyawan PT. Mangli Djaya Raya Jember 2015

Dari tabel 1.2 diketahui standar penilaian yang digunakan dalam survey ini menggunakan skala *Human Resource Index* (HRI) yang berkisar antara level 1 hingga 5. Level 1 menunjukkan tingkat yang buruk secara moral (*demoralized*), Level 2 berarti tidak mendukung (*under-utilized*), Level 3 adalah kondisi rata-rata atau standar (*marginal*), Level 4 merupakan kondisi yang mendukung secara efektif (*effective*) dan Level 5 menunjuk pada tingkat yang menghasilkan

komitmen penuh secara efektif mendukung usaha-usaha organisasi (*fully committed and utilized*).

Faktor pertama, yaitu **Gaya Kepemimpinan** merupakan faktor yang mengukur hubungan yang terjalin antara atasan dengan bawahan. Penilaian terhadap faktor ini berkisar pada rata-rata 3,38 dan merupakan faktor yang mendapat penilaian terendah dibanding faktor-faktor yang lain.

Faktor kedua, **Motivasi** mengukur perasaan yang ditimbulkan dari masing-masing karyawan. Seperti semangat bekerja, mengatasi kesukaran di perusahaan, menyelesaikan tugas, dan usaha memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Respon karyawan terhadap faktor ini menunjukkan hasil penilaian yang jauh di atas rata-rata yaitu sebesar 3,70.

Faktor ketiga, **Iklim Organisasi** faktor ini menghimpun opini karyawan terhadap apakah lingkungan kerjanya telah memberikan kenyamanan dan dukungan yang memadai untuk bekerja dengan baik, dan tentang bagaimana karyawan bersikap terhadap adanya konflik. Demikian pula dengan dukungan moral pihak atasan yang dirasakan positif. Faktor ini menunjukkan hasil yang sangat positif yaitu 3,82 mendekati efektif (level 4).

Berdasarkan skala penilaian karyawan, standar kerja yang ditetapkan perusahaan PT.Mangli Djaya Raya menginginkan kinerja karyawan tinggi, namun kenyataannya pada tahun 2015 mengalami gejala penurunan. Pada tahun 2015 banyak karyawan yang tingkat kinerjanya menurun, walaupun bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan, namun terjadi gejala penurunan kinerja karyawan di banding tahun sebelumnya, hal tersebut dapat dilihat pada tabel 1.3.

Tabel 1.3 : Perbandingan Produksi Per Periode 1 kelompok Kerja Dalam Unit Kerja Isoltasi Sebelum Fermentasi di PT. Mangli Djaya Raya

No	Periode	Target Karyawan	Rata-Rata Jumlah Produksi Tahun 2014	Rata-Rata Jumlah Produksi Tahun 2015
1	13 Okt - 22 Okt	80 kg	84 kg	82 kg
2	23 Okt - 1 Nov	80 kg	85 kg	87 kg
3	2 Nov - 11 Nov	80 kg	84 kg	86 kg
4	12 Nov - 21 Nov	80 kg	85 kg	82 kg
5	22 Nov - 1 Des	80 kg	87 kg	86 kg
6	2 Des - 11 Des	80 kg	88 kg	85 kg
7	12 Des - 21 Des	80 kg	87 kg	85 kg
8	22 Des - 31 Des	80 kg	84 kg	83 kg

Sumber : PT. Mangli Djaya Raya Gudang Bangsalsari

Dari tabel 1.2 diketahui dalam 1 unit kelompok kerja terdiri dari 10 karyawan, jumlah target kerja per-10 hari adalah $8 \text{ kg} \times 10 \text{ hari} = 80 \text{ kg}$ per karyawan, secara keseluruhan terdapat gejala penurunan jumlah produksi unit kerja isoltasi sebelum fermentasi, hanya pada periode 23 Oktober sampai 1 November jumlah produksi sebanyak 85 kg pada tahun 2014, dan 87 kg pada tahun 2015. Periode 2 November sampai 11 November jumlah produksi sebanyak 84 kg pada tahun 2014, dan 86 kg pada tahun 2015 yang mengalami peningkatan.

Periode 13 Oktober sampai 22 Oktober jumlah produksi sebanyak 84 kg pada tahun 2014 dan 82 kg pada tahun 2015, 12 November sampai 21 November jumlah produksi sebanyak 85 kg pada tahun 2014 dan 82 kg pada tahun 2015, 22 November sampai 1 Desember jumlah produksi sebanyak 87 kg pada tahun 2014 dan 86 kg pada tahun 2015, 2 Desember sampai 11 Desember jumlah produksi sebanyak 88 kg pada tahun 2014 dan 85 kg pada tahun 2015, 12 Desember sampai 21 Desember jumlah produksi sebanyak 87 kg pada tahun 2014 dan 85 kg pada

tahun 2015, 22 Desember sampai 31 Desember jumlah produksi sebanyak 84 kg pada tahun 2014 dan 83 kg pada tahun 2015 walaupun melebihi target kerja namun terjadi penurunan.

Secara umum karyawan PT. MDR memiliki pandangan yang positif terhadap sistem dan pelaksanaan manajemen secara keseluruhan dan secara khusus manajemen SDM perusahaan.

Berdasarkan uraian fenomena pada tabel 1.1, tabel 1.2 dan 1.3 tersebut maka peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada PT. Mangli Djaya Raya Jember).

PT. Mangli Djaya Raya Jember (MDR) adalah salah satu dari beberapa industri tembakau yang tersebar di seluruh Indonesia. Perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pengeringan tembakau (*redrying*) ini juga menawarkan uji laboratorium untuk analisa nikotin, *sugar*, *chloride*, *moisture*, dan *partikel size distribution* dengan harga yang bersahabat. PT. Mangli Djaya Raya juga berkomitmen untuk menjaga kelestarian kekayaan tembakau yang dikenalkan sejak pemerintahan kolonial Hindia Belanda terdahulu. *Branch office* PT. Mangli Djaya Raya Jember beralamat di Jl. Mayjen D.I Panjaitan No. 99, Petung, Bangsalsari, Jember, Jawa Timur.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah penelitian yang diuraikan diatas, maka perlu penelitian lebih lanjut tentang kepuasan kerja karyawan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi di PT. Mangli Djaya Raya kabupaten Jember. Selanjutnya, peneliti merumuskan sejumlah pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan dilingkungan PT. Mangli Djaya Raya Jember bagian produksi.
- b. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan dilingkungan PT. Mangli Djaya Raya Jember bagian produksi.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian bisa digunakan sebagai bahan pertimbangan atau acuan bagi pihak – pihak:

- a. Bagi penulis, dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama di bangku perkuliahan dalam dunia kerja yang sebenarnya.
- b. Bagi perusahaan, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan terutama dalam hal pengelolaan manajemen SDM dan segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek SDM secara lebih baik.

Bagi almamater, hasil dari peneltian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan bagi semua pihak yang membutuhkan.