

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Keberadaan sumber daya manusia (SDM) di dalam suatu organisasi memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktifitasnya. Potensi setiap sumber daya manusia harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output yang optimal. Tercapainya tujuan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut.

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kepuasan individu, kelompok dan organisasi. Setiap organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja secara optimal, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai.

Di dalam sebuah organisasi sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang memberikan kontribusi sangat dominan bahkan dikatakan memegang peranan yang sangat penting diantara sumber daya lainnya. Karyawan merupakan anggota organisasi yang diharapkan dapat berperan serta dalam mensukseskan tujuan perusahaan. Disamping itu, mereka juga merupakan individu-individu yang memiliki tujuan tertentu untuk memuaskan kebutuhannya. Mereka bertindak dan berperilaku karena

didorong oleh serangkaian kebutuhan dalam diri mereka yang menyebabkan mereka melakukan suatu pekerjaan.

Kepuasan Kerja adalah perasaan senang terhadap pekerjaannya, yang bersumber dari persepsinya tentang pekerjaannya dan kondisi emosional individu yang timbul dari penilaian terhadap pekerjaannya, atau pengalaman-pengalaman pada pekerjaannya, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan karyawan sehingga menimbulkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

Dalam kehidupan organisasi, seringkali kepuasan kerja digunakan sebagai dasar ukuran tingkat kematangan organisasi. Kepuasan kerja dirasakan sangat penting dan perlu diperhatikan oleh setiap perusahaan atau organisasi, karena manusia merupakan faktor dan pemeran utama proses kerja, terlepas dari apakah pekerjaan itu didukung oleh teknologi atau tidak, namun pada akhirnya manusialah yang akan menjadikan pekerjaan itu efektif. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena masing-masing individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya, dan sebaliknya bila semakin sedikit keinginan yang dapat dipenuhi maka semakin berkurang pula tingkat kepuasan kerjanya. Untuk membuat karyawan merasa senang dan puas dalam bekerja, pihak pimpinan perusahaan harus memastikan bahwa gaji, promosi, kondisi-kondisi pekerjaan serta hubungan

rekan kerja dan atasan harus terjalin dengan baik. Pimpinan juga harus mampu menyediakan faktor penggerak motivator kepada karyawan seperti motivasi kerja, program pelatihan, kepribadian kompetensi dan kinerja karyawan. Bila hal ini mendapat perhatian dari perusahaan akan memberikan tingkat kepuasan yang tinggi. Kepuasan kerja sebagian besar dipengaruhi oleh kepemimpinan dan budaya organisasi di lingkungan perusahaan, maka perlu diperhatikan secara baik sehingga menghasilkan upaya solusi bagi kedua belah pihak.

Hubungan manajemen dengan sumber daya manusia merupakan proses usaha pencapaian tujuan melalui kerja sama dengan orang lain. Hal ini menunjukkan pemanfaatan sumber daya yang bersumber dari orang lain untuk mencapai tujuan. Sebagaimana yang tercantum dalam SOP perusahaan PT. Palladium International pokok-pokok kepegawain adalah menciptakan karyawan yang professional yang memiliki inisiatif yang tinggi dan loyal terhadap perusahaan sehingga dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan dan visi misinya. Namun persoalannya, mempersiapkan karyawan yang professional tinggi seperti yang diamanatkan dalam SOP hingga saat ini belum mencapai hasil yang baik.

Kepuasan kerja karyawan sangatlah penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan dalam upaya mencapai tujuan. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, kepuasan kerja seorang karyawan dalam sebuah organisasi sangat dibutuhkan. Kepuasan kerja dalam organisasi merupakan tolak ukur berhasil atau tidaknya tujuan perusahaan

yang telah ditetapkan. Para pemimpin perusahaan sering tidak memperhatikan hal ini kecuali sudah ada bukti banyaknya karyawan yang keluar masuk dalam kurun waktu tertentu. Perusahaan yang baik akan melihat kondisi ini sebagai sebuah hambatan terhadap pencapaian tujuan perusahaan, jika kepuasan kerja karyawan rendah sehingga sulit untuk mencapai tujuan.

Palladium International adalah sebuah perusahaan global dalam desain, pengembangan, dan penyampaian Dampak Positif, penciptaan dan pengukuran terhadap nilai sosial dan ekonomi jangka panjang. Palladium International bekerja dengan perusahaan, pemerintah, yayasan, investor, komunitas, dan masyarakat sipil untuk merumuskan strategi dan menerapkan solusi yang menghasilkan manfaat sosial, lingkungan, dan keuangan yang jangka Panjang.

Didirikan sejak tahun 1968 didunia dan lebih dari 50 tahun Palladium telah membuat Dampak Positif dengan tim yang terdiri lebih dari 2.500 karyawan yang beroperasi di 75 negara termasuk jaringan global dan lebih dari 35.000 pakar teknis. Perusahaan yang bergerak dibidang manajemen dan consulting ini memiliki tarap Internasional dengan mempunyai kantor di 10 Negara besar seperti Londen, Washington DC, Brisbane, Dubai, New York, Canberra, Jakarta, Nairobi, and Sydney seperti tercantum di website: <http://thepalladiumgroup.com/contact>. Palladium International telah meningkat dan berkomitmen untuk terus

meningkatkan bisnis, ekonomi, untuk keberlangsungan kehidupan masyarakat jangka Panjang.

Pentingnya memberikan kembali dan meningkatkan kehidupan orang lain adalah inti dari misi dasar Palladium International, maka lahirlah inisiatif “Make it possible”. Inisiatif ini menyediakan dukungan keuangan langsung untuk inisiatif Dampak Positif Inovatif di seluruh dunia melalui tiga bidang khusus termasuk Dana Hibah, Dana Komunitas dan Dana Bantuan Kemanusiaan. Tim kepemimpinan Palladium bertujuan untuk meningkatkan dan mewujudkan nilai-nilai budaya dan inovasi, keunggulan, integritas, kolaborasi, keuletan dan keragaman.

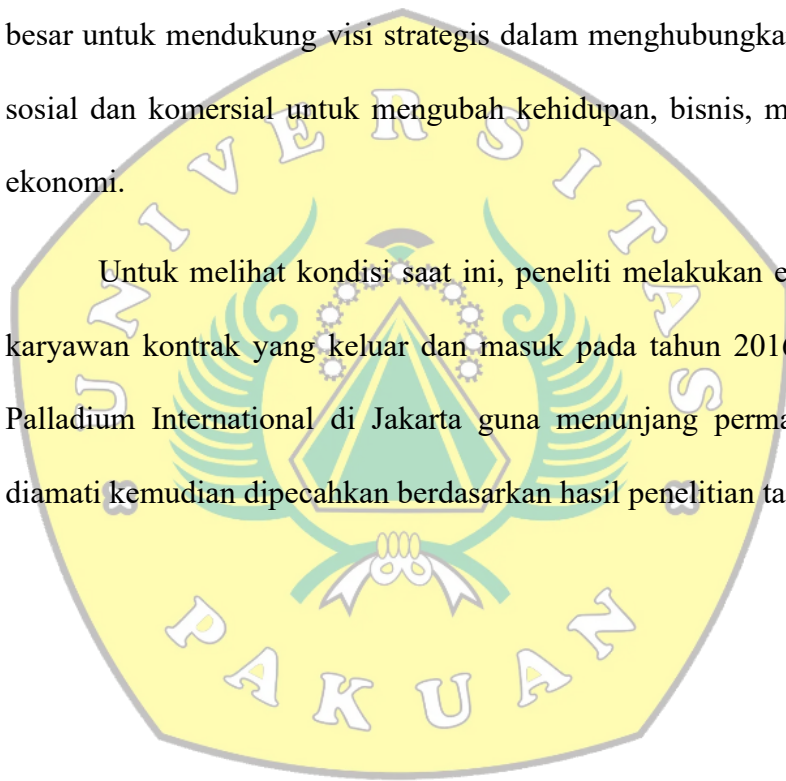
PT. Palladium International Indonesia berlokasi di Ratu Plaza Office Tower Lantai 19, Jl. Jend. Sudirman, Kav. 9 Jakarta Pusat 10270 Indonesia. Didirikan tahun 2005 di Jakarta dengan jumlah karyawan kontrak kurang lebih 130 orang dari berbagai bagian. Perusahaan ini mendapatkan dana hibah (Aid) dari berbagai negara didunia yang fokus pada pengembangan Sumber Daya Manusia, Investasi, dan Pelayanan Kebutuhan dalam bidang Kesehatan, Pendidikan, Kosultan Teknis dan manajemen proyek, Agrobisnis, Irigasi, serta bisnis inovasi dengan garis besarnya Konsultan Bisnis berbasis kebutuhan klien. Saat ini mempunyai kantor proyek di Surabaya, Sumba, Mataram dan Kalimantan Utara dengan jumlah karyawan kontrak sebanyak kurang lebih 150 orang.

Misi: Palladium memicu perubahan positif melalui pengetahuan, pemikiran yang berani dan inventif, dan dorongan menuju kemajuan.

Pekerjaan Palladium memiliki kekuatan untuk mengubah kehidupan, bisnis, masyarakat, dan ekonomi. Palladium menciptakan masa depan yang diperkaya untuk semua pemangku kepentingan, selalu mencari untuk memberikan perubahan yang abadi.

Visi: Menjadi pemimpin global dalam pengembangan dan penyampain solusi dampak positif, Palladium telah melakukan investasi besar untuk mendukung visi strategis dalam menghubungkan kepentingan sosial dan komersial untuk mengubah kehidupan, bisnis, masyarakat dan ekonomi.

Untuk melihat kondisi saat ini, peneliti melakukan eksplorasi data karyawan kontrak yang keluar dan masuk pada tahun 2016-2017 di PT. Palladium International di Jakarta guna menunjang permasalahan yang diamati kemudian dipecahkan berdasarkan hasil penelitian tasis ini.



Tabel 1: Data Karyawan Keluar dan Masuk 2016 dan 2017

NO	BULAN	TAHUN 2016			TAHUN 2017		
		JUMLAH KARYAWAN	JUMLAH KARYAWAN MASUK	JUMLAH KARYAWAN KELUAR	JUMLAH KARYAWAN	JUMLAH KARYAWAN MASUK	JUMLAH KARYAWAN KELUAR
1	Januari	126	0	0	195	9	2
2	Februari	127	1	2	201	6	1
3	Maret	129	2	0	214	13	1
4	April	130	1	1	227	13	0
5	Mei	133	3	3	237	10	2
6	Juni	165	32	1	249	12	0
7	Juli	164	18	10	225	0	18
8	Agustus	165	10	9	252	27	3
9	September	170	5	3	294	42	0
10	Oktober	202	32	2	353	59	5
11	November	220	18	0	328	0	17
12	Desember	207	10	18	326	0	2
	TOTAL		132	49		191	51

Sumber: *Data Karyawan Keluar Masuk PT. Palladium International database Tahun 2016 dan 2017*

Berdasarkan Tabel 1 atas, terdapat data karyawan kontrak yang masuk sebanyak 132 orang dan data karyawan kontrak yang keluar sebanyak 49 orang selama tahun 2016 dan terdapat data karyawan kontrak yang masuk sebanyak 191 orang dan data karyawan kontrak yang keluar sebanyak 51 orang selama tahun 2017. Dengan demikian terdapat rata-rata karyawan kontrak yang keluar sebelum kontrak kerja berakhir sebanyak 4 orang pertahun, hal ini bisa dikatakan sedikit, tetapi hal ini bisa dijadikan bukti awal adanya indikasi bahwa masih terjadi ketidakpuasan kerja karyawan yang menyebabkan karyawan keluar.

Selain data diatas, untuk mengukur dan mengetahui kepuasan kerja, peneliti juga melakukan survey pendahuluan terhadap kepuasan kerja karyawan kontrak di PT. Palladium International di Jakarta dengan cara

penyebaran kuesioner kepada 30 karyawan kontrak. Berdasarkan survey pendahuluan tersebut disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat 37% karyawan kontrak belum menerima gaji sesuai dengan standar yang berlaku di perusahaan untuk dapat mencukupi kebutuhan hidup keluarganya.
2. Terdapat 30% karyawan kontrak belum mendapatkan kesempatan promosi, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya karyawan kontrak yang menilai bahwa kesempatan promosi itu perlu banyak pertimbangan dan waktu dan karyawan berasumsi bahwa peluang untuk mendapatkan promosi sangat sedikit.
3. Terdapat 18% karyawan kontrak yang sudah baik dengan hubungan antar rekan kerja.
4. Terdapat 22% karyawan kontrak yang menyadari bahwa supervisi dari atasan sudah baik.
5. Terdapat 34% karyawan kontrak yang menganggap bahwa pekerjaannya tidak cocok dengan harapan karyawan dan memperkirakan pekerjaannya tidak didukung dengan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan.

Berdasarkan kesimpulan diatas, terdapat beberapa masalah yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan kontrak. Masalah tersebut adalah: Pertama, gaji/upah, dimana terlihat dari karyawan kontrak belum menerima gaji sesuai dengan standar yang berlaku di perusahaan untuk dapat mencukupi kebutuhan hidup keluarganya. Kedua, masalah karyawan kontak belum mendapatkan kesempatan promosi, dimana hal tersebut

terlihat dari banyaknya karyawan kontrak yang menilai bahwa promosi itu perlu banyak pertimbangan dan waktu dan karyawan berasumsi bahwa peluang untuk mendapatkan promosi sangat sedikit. Ketiga, karyawan kontrak yang menganggap bahwa pekerjaannya tidak cocok dengan harapan karyawan dan memperkirakan pekerjaannya tidak didukung dengan fasilitas yang diberikan perusahaan.

Selain itu terdapat dua indikator karyawan kontrak yang tidak bermasalah adalah: Pertama, hubungan antar rekan kerja, dimana hal tersebut terlihat dari banyaknya karyawan kontrak yang berasumsi bahwa karyawan tidak bisa bekerja sendiri dalam mencapai target perusahaan dan perlu berkomunikasi dengan rekan kerja yang lain pada saat bekerja. Kedua, supervisi atasan sudah baik.

Masalah-masalah diatas diduga dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja karyawan yang menyebabkan karyawan keluar sebelum kontrak kerja berakhir. Banyak faktor yang memicu ketidakpuasan kerja diantaranya adalah berhubungan dengan kurangnya kualitas kepemimpinan dapat mengakibatkan rendahnya aktivitas pekerjaan karyawan di perusahaan, sehingga diduga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Ada dua kondisi dimana kualitas pimpinan belum sesuai dengan harapan. Pertama, karyawan yang senang dengan kepemimpinan situasional akan termotivasi tinggi dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua, karyawan yang tidak senang kepemimpinan situasional tidak akan melakukan pekerjaannya.

Faktor lain yang memicu masalah kepuasan kerja adalah budaya organisasi, motivasi kerja, program pelatihan karyawan, kepribadian, kompetensi kerja, dan kinerja di perusahaan yang tidak mendukung kegiatan-kegiatan bekerja para karyawan kontrak.

Berdasarkan hal tersebut di atas, penelitian ini akan melakukan pengujian kembali terhadap beberapa faktor yang diprediksi berhubungan terhadap kepuasan kerja karyawan.

B. Identifikasi Masalah

Dalam perspektif yang terdapat dalam identifikasi masalah sebagai variabel terikat (*dependent*) yang kompleks dan memiliki cakupan luas, kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, beberapa masalah dalam kepuasan kerja dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Kurangnya aktivitas Kepemimpinan Situasional para pimpinan dapat mengakibatkan rendahnya aktivitas pekerjaan karyawan di perusahaan, sehingga diduga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT. Palladium International.
2. Rendahnya Motivasi Kerja karyawan dapat mengakibatkan penurunan kemauan dan kemampuan karyawan untuk menghasilkan produktivitas kerja sehingga diduga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT. Palladium International.

3. Kurangnya Program Pelatihan Karyawan dapat menyebabkan penurunan produktivitas kerja sehingga diduga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT. Palladium International
4. Karyawan yang memiliki Kepribadian yang rendah cenderung sulit beradaptasi dengan lingkungan kerja sehingga diduga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT. Palladium International
5. Karyawan yang memiliki Kompetensi Kerja yang rendah cenderung untuk menghindari penyelesaian suatu pekerjaan dan atau tugas sesuai dengan standard performance yang sudah ditetapkan sehingga diduga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT. Palladium
6. Karyawan yang memiliki Kinerja yang rendah cenderung untuk menghindari disiplin dan inisiatif kerja sehingga diduga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT. Palladium International
7. Budaya Organisasi di perusahaan yang tidak mendukung dan memfasilitasi kegiatan-kegiatan bekerja para karyawan, diduga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT. Palladium International.

C. Pembatasan Masalah

Penelitian ini membahas kepuasan kerja karyawan dan fakta-fakta atau variabel-variabel yang diduga memiliki hubungan dengan kepuasan. Maka pembatasan masalah dalam hal ini adalah sebagai berikut:

1. Hubungan antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja karyawan.

2. Hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan.
3. Hubungan antara kepemimpinan situasional dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan kepuasan kerja karyawan.

Selanjutnya, untuk lebih memperdalam penelitian, maka dipilih tiga variabel yang relevan dengan permasalahan pokok, yaitu kepemimpinan situasional sebagai variabel bebas kesatu, budaya organisasi sebagai variabel bebas kedua dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel terikat.

D. Rumusan Masalah

Beberapa permasalahan yang menyebabkan menurunnya kepuasan kerja karyawan tersebut diatas dalam pembahasan ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan situasional dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan kepuasan kerja karyawan?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menemukan upaya-upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan dengan cara sebagai berikut:

1. Menganalisis hubungan antara kepemimpinan situasional dengan kepuasan kerja karyawan PT. Palladium Internasional.
2. Menganalisis hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan PT. Palladium Internasional.
3. Menganalisis hubungan antara kepemimpinan situasional dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan kepuasan kerja karyawan PT. Palladium Internasional.

F. Kegunaan Penelitian

Manfaat dari penelitian yang diharapkan dari seluruh rangkaian kegiatan penelitian dan hasil penelitian adalah sebagai berikut :

1. Secara teoritik
 - a) Diharapkan menjadi tambahan referensi atau rujukan dan memperluas wawasan pengetahuan ilmiah tentang pembuktian hubungan antara kepemimpinan situasional dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan
 - b) Sebagai pengetahuan untuk penelitian-penelitian selanjutnya dan dapat mengembangkan hasil penelitian ini menjadi suatu konsep yang lebih luas dan mendalam, agar dengan demikian pembahasan mengenai hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan semakin komprehensif.
 - c) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah keilmuan sumber daya manusia dan dapat dijadikan rencana pengembangan

kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

2. Secara Praktik

- a) Sebagai masukan bagi manajemen PT. Palladium Internasional berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan agar lebih meningkat dan lebih baik.
- b) Dari sisi perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, patuh pada budaya organisasi yang diterapkan dan menjiwai pekerjaan.
- c) Dapat dijadikan tolok ukur pembelajaran perubahan kepuasan kerja yang baik karyawan PT. Palladium Internasional saat ini dan dimasa yang akan datang.
- d) Semoga tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi masyarakat pada umumnya, sebagai penambah khasanah ilmu pengetahuan tentang pengembangan sumber daya manusia.
- e) Bagi penulis sendiri, sebagai pembelajaran atas peningkatan diri terhadap kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan.