

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era Masyarakat Ekonomi *Association of Southeast Asian Nations* saat ini menyebabkan persaingan di bidang bisnis semakin meningkat. Oleh sebab itu perusahaan harus berusaha untuk mencari dan menemukan terobosan-terobosan baru dengan menggunakan konsep-konsep manajemen yang tepat dalam mencapai tujuan perusahaan, yaitu menjadi yang terbaik, mendapat keuntungan yang maksimal dan perusahaan semakin berkembang.

Pada lingkungan bisnis dewasa ini, telah terjadi perubahan pandangan mengenai berbagai sumber daya yang bersifat strategik bagi perusahaan. Perubahan tersebut yaitu dari dominasi sumber daya yang bersifat fisik (*tangible asset*) ke arah dominasi aktiva tidak berwujud (*intangible asset*). Apabila perusahaan-perusahaan tersebut mengacu pada perkembangan yang ada, yaitu manajemen yang berbasis pada pengetahuan, maka perusahaan-perusahaan di Indonesia akan dapat bersaing dengan menggunakan keunggulan kompetitif yang diperoleh melalui inovasi-inovasi kreatif yang dihasilkan oleh modal intelektual yang dimiliki oleh perusahaan. Munculnya pandangan bahwa pengetahuan sebagai sumber daya perusahaan yang sangat strategik didasari kenyataan bahwa pengetahuan dapat digunakan untuk mengembangkan daya saing perusahaan karena bernilai langka, sukar ditiru oleh para pesaing dan tidak dapat digantikan oleh jenis sumber daya yang lain.

Menurut Martoyo (2000), sumber daya manusia atau *human capital* memiliki lima komponen yaitu *individual capability*, *individual motivation*, *leadership*

the organizational climate, dan *workgroup effectiveness*. Masing-masing komponen memiliki peranan yang berbeda dalam menciptakan *human capital* perusahaan yang pada akhirnya menentukan nilai sebuah perusahaan

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia secara umum membahas hal-hal berkaitan dengan manusiawi termasuk di dalamnya adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan merupakan faktor yang dianggap penting, karena dapat mempengaruhi jalannya organisasi secara keseluruhan. Kepuasan yang dirasakan karyawan dalam bekerja merupakan suatu petunjuk bahwa karyawan memiliki perasaan senang dalam menjalankan pekerjaannya. Kepuasan kerja juga merupakan suatu sikap positif pegawai terhadap berbagai situasi di tempat kerja. Bagi perusahaan, kepuasan kerja karyawan harus mendapat perhatian dan pemenuhan, hal ini menjadi tugas pimpinan organisasi. Bagi karyawan, kepuasan kerja merupakan faktor individu dan sarana untuk mencapai produktivitas kerja. Jadi dalam lingkup manajemen sumber daya manusia, faktor kepuasan kerja memberikan manfaat baik bagi perusahaan, pegawai, bahkan bagi masyarakat.

Kepuasan kerja karyawan yang sangat rendah akan mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian yang kemudian dapat berakhir dengan penutupan perusahaan. Melihat besarnya pengaruh kepuasan kerja karyawan tersebut terhadap perusahaan maka penting bagi setiap perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya sesuai dengan sasaran yang diinginkan.

Kepuasan kerja sebagai *dependent* variabel dinyatakan dipengaruhi secara positif oleh gaya kepemimpinan transformasional. Dipilihnya gaya kepemimpinan transformasional dikarenakan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin BRI cabang Jombang sesuai dengan ciri-ciri dari gaya kepemimpinan transformasional, meliputi

pencapaian visi misi perusahaan, aktualisasi diri, dan berorientasi kepada tujuan jangka panjang.

Penelitian yang dilakukan Suwito (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan tersebut akan selalu berusaha menyesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi, serta bersifat fleksibel dalam menyesuaikan/ beradaptasi dengan kematangan bawahan dan lingkungan kerjanya. Hal ini sesuai dengan kondisi persaingan saat ini. Saat ini kondisi lingkungan selalu berubah sehingga agar dapat memenangkan persaingan tersebut perusahaan harus dituntut untuk lebih adaptif terhadap lingkungan.

Mengingat pentingnya karyawan yang didukung oleh peranan kepemimpinan, karyawan harus mampu melihat, mengamati, memahami keadaan atau situasi tempat kerjanya dan juga gaya kepemimpinan yang diterapkan untuk mengintegrasikan tujuan perusahaan dengan tujuan individu. Sehingga kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama karena pemimpin merupakan sumber daya, kunci dalam organisasi manapun. Pemimpin yang efektif akan menjadi penentu bagi hidup, mati dan maju mundurnya sebuah perusahaan. Salah satu peran kepemimpinan adalah menjaga dan meningkatkan prestasi perusahaan serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan akan mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan karena karyawan merasa bahwa pimpinan dan perusahaan telah memperhatikan kepentingannya.

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, selain kepemimpinan, promosi jabatan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini akan berpengaruh pada kemajuan perusahaan karena apabila karyawan telah merasa puas maka karyawan akan memberikan timbal balik

yang baik kepada perusahaan. Dalam penelitian yang dilakukan Gorby (2015) menemukan bahwa promosi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan sehingga hasil kerja karyawan sangat memuaskan. Dipilihnya promosi jabatan dikarenakan sifatnya yang permanen dan memberikan dampak jangka panjang pada kehidupan karyawan. Promosi jabatan juga merupakan kebanggaan tersendiri bagi karyawan di lingkungan keluarga dan masyarakat. Hasibuan (2012: 107) menyatakan apabila ada kesempatan bagi setiap karyawan dipromosikan berdasarkan asas keadilan dan objektivitas, karyawan akan terdorong bekerja giat, disiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan dapat dicapai.

Selain kepemimpinan transformasional dan promosi jabatan, faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah faktor bonus. Bonus dipilih dikarenakan bonus berdampak langsung pada kondisi finansial karyawan. Kondisi finansial ini yang nantinya akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Pada penelitian lain yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti lain mengemukakan bahwa bonus karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada sebuah perusahaan. Bonus yang diberikan secara tepat akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan begitu juga sebaliknya.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., merupakan salah satu perbankan milik negara (BUMN) yang terdapat di Indonesia. Salah satu cabang dari perusahaan ini berada di kota Jombang Jawa timur. Perusahaan tersebut memiliki 25 unit kantor pelayanan yang bertugas menghimpun dana dan menyalurkan kredit kepada masyarakat. Berikut jumlah data karyawan secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.1 Data Jumlah Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Cabang
Jombang Berdasarkan Jabatan**

NO	JABATAN	TETAP	KONTRAK	OUTSOURCING	JUMLAH
1	Pimpinan Cabang	1			1
2	Pim. Cabang Pembantu	3			3
3	MO	1			1
4	MBM	1			1
5	MP	1			1
6	AMO	1			1
7	AMBM	3			3
8	AMP	1			1
9	SPV	4			4
10	SEKRETARIS	1			1
11	AO	10	2		12
12	FO	4	2		6
13	SUPPORT	5	4		9
14	IT	3			3
15	PAU	4			4
16	KAUNIT	25			25
17	MANTRI KOMERSIL	45	4		49
18	MANTRI KUR	14	20		34
19	TELLER		30	10	40
20	CS		30	5	35
21	PA KUR			25	25
22	SATPAM			30	30
23	PENJAGA MALAM			25	25
JUMLAH		127	92	95	314

Sumber : Lampiran

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya perusahaan harus bersaing dengan bank-bank lain baik milik negara maupun milik swasta. Selain itu iklim perekonomian dan perbankan yang terjadi di luar negeri juga akan mempengaruhi keadaan perbankan dalam negeri termasuk perusahaan tersebut. Untuk itu diperlukan pimpinan yang dapat mengatasi perubahan tersebut agar perusahaan dapat bertahan dan semakin berkembang. Perusahaan akan berkembang dan maju apabila memiliki pemimpin yang cepat tanggap terhadap perubahan yang terjadi. Pemimpin masa kini dan masa depan dituntut untuk tidak sekedar bersikap luwes dan beradaptasi dengan lingkungan yang

bergerak sangat dinamis, akan tetapi juga mampu mengantisipasi berbagai bentuk perubahan dan secara proaktif menyusun berbagai program perubahan yang diperlukan.

Seperti halnya pada perusahaan ini, seorang pemimpin berperan dalam proses pencapaian yang baik untuk perusahaan dan karyawannya. Namun pemimpin pada perusahaan ini hanya berorientasi pada hasil dan pencapaian target perusahaan saja tanpa melihat kendala-kendala yang dihadapi oleh karyawan. Pimpinan tidak pernah menanyakan apa saja kendala yang terjadi di lapangan pada saat mereka menawarkan produk-produk perusahaan dan hanya memberikan instruksi agar target bulanan dan tahunan perusahaan dapat tercapai. Dengan kata lain, pimpinan hanya fokus terhadap pencapaian perusahaan. Karyawan merasa kesulitan dalam menawarkan atau menjual produk mereka sedangkan perusahaan menargetkan pencapaian terbaik diantara semua perbankan di Indonesia. Hal ini menyebabkan kejenuhan pada diri karyawan dan merasa tidak di perhatikan oleh pimpinan dan perusahaan yang akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan sehingga pencapaian perusahaan juga akan terhambat. Selain itu permasalahan yang terjadi mengenai pimpinan di perusahaan ini dikarenakan individu dari pimpinan itu sendiri yang kurang memahami pemilihan kalimat dalam memberikan instruksi dan motivasi agar karyawan tidak merasa tersinggung dengan ucapan dari seorang pemimpin, karena hal tersebut akan mempengaruhi suasana hati karyawan serta akan berpengaruh pada penurunan kepuasan kerja karyawan.

Tugas pemimpin sangat kompleks, tidak hanya bagaimana dia memberikan motivasi kepada karyawan agar bekerja dengan baik akan tetapi juga tentang bagaimana seorang pemimpin memberikan penghargaan kepada karyawannya. Salah satunya adalah mengenai promosi jabatan. Dalam kegiatan promosi jabatan karyawan tidak dapat terlepas dari adanya suatu proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan promosi jabatan karyawan tidak bisa dilakukan dengan sembarangan tanpa

dukungan informasi dan teknik pengambilan keputusan yang tepat. Kenyataan pada saat ini, hampir disetiap perusahaan terdapat deviasi antara teori dan praktik pada saat seseorang diputuskan terpilih untuk promosi jabatan. Kriteria objektif dalam promosi jabatan dapat tersingkirkan oleh faktor-faktor subjektif. Seperti halnya yang terjadi di perusahaan BRI. Pemimpin perusahaan masih menemui kendala dalam pengambilan keputusan promosi jabatan karyawannya. Pengambilan keputusan masih sulit diterapkan secara objektif karena adanya unsur subjektifitas dalam penilaian seperti nepotisme, faktor sosial, dan hubungan dekat. Nepotisme disini menunjukkan adanya perlindungan terhadap sanak keluarga yang memang bekerja di perusahaan. Dalam hal promosi jabatan atasan langsung mengambil keputusan dengan mendahulukan anggota keluarga untuk mendapatkan pekerjaan dan promosi jabatan yang diinginkan. Dalam hal ini juga termasuk unsur perasaan pribadi seorang atasan pada bawahannya *“like or dislike”* sehingga sering dilakukan tidak sebagaimana seharusnya.

Hubungan dekat juga mempengaruhi dalam pengambilan keputusan promosi jabatan. Ikatan informal seperti ini sangat mempengaruhi seorang karyawan untuk naik jabatan lebih cepat. Hal ini dikarenakan informasi tentang promosi jabatan hanya diberikan kepada orang-orang terdekat saja. Di sisi lain, perusahaan sebenarnya membutuhkan karyawan-karyawan yang kompeten dalam melakukan pekerjaan sesuai jabatannya. Hal ini terbukti ketika seorang karyawan dengan jabatan sebagai pengawas karena hasil promosi jabatan yang subjektif tidak dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Dalam membuat keputusan promosi jabatan diperlukan berbagai pertimbangan. Keputusan yang salah dalam melaksanakan promosi jabatan akan menimbulkan berbagai efek samping yang tidak baik bagi para karyawan ataupun bagi perusahaan itu sendiri, antara lain: timbulnya rasa iri hati, promosi yang dipaksakan,

yang kesemuanya ini akan mengakibatkan kepuasan kerja menurun, sehingga harapan perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan tidak akan tercapai.

Salah satu pertimbangan yang terpenting adalah keobjektifan dalam menilai siapa yang perlu dipromosikan. Pemimpin perusahaan yang objektif dalam menilai para karyawan yang akan dipromosikan akan menimbulkan perasaan senang terhadap para karyawannya, mereka menganggap bahwa keputusan yang telah dibuat perusahaan sudah tepat, akibatnya efek samping yang tidak baik akan dapat dihindari.

Dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan bukan hanya faktor promosi jabatan yang mempengaruhi. Namun masih terdapat faktor lain yang diantaranya adalah bonus karyawan yang diberikan oleh perusahaan. Bonus merupakan timbal balik perusahaan terhadap karyawan. Bonus yang diberikan perusahaan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa karyawan memilih bekerja pada perusahaan tersebut dibandingkan bekerja di perusahaan lain. Kebijakan perusahaan dalam memberikan bonus sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun pada saat ini terdapat permasalahan yang dihadapi oleh karyawan yaitu keterlambatan pemberian bonus tahunan. Dimana keterlambatan pembayaran bonus tahunan yang dilakukan perusahaan berselang tiga bulan dari waktu yang telah ditentukan. Dengan adanya hal tersebut karyawan merasa bahwa perusahaan kurang memperhatikan hak mereka, sehingga menurunkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan dan kepemimpinan transformasional, promosi jabatan serta bonus dengan judul, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Promosi Jabatan, dan Bonus Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., Cabang Jombang”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Secara simultan apakah gaya kepemimpinan transformasional, promosi jabatan dan bonus memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., Cabang Jombang ?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., Cabang Jombang ?
3. Apakah promosi jabatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., Cabang Jombang ?
4. Apakah bonus memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., Cabang Jombang ?
5. Variabel manakah yang memiliki pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., Cabang Jombang ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, promosi jabatan dan bonus karyawan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., Cabang Jombang.

2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., Cabang Jombang ?
3. Untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., Cabang Jombang ?
4. Untuk mengetahui pengaruh bonus karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., Cabang Jombang ?
5. Untuk mengetahui variabel mana yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., cabang jombang.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diperoleh dari penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Instansi Terkait
 - a. Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna untuk menyusun kebijakan perusahaan.
 - b. Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan mengenai proses promosi dan bonus yang sesuai dengan kondisi kantor dan karyawan.
2. Bagi Penulis
 - a. Sebagai aplikasi dari ilmu yang telah diperoleh peneliti selama perkuliahan.
 - b. Sebagai tambahan pengetahuan dan informasi tentang gaya kepemimpinan, promosi jabatan, dan bonus karyawan serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Pembaca

- a. Menambah khasanah tentang penelitian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia yang menyangkut proses kepemimpinan dan kebijakan pemimpin untuk karyawannya.
- b. Sebagai bahan referensi bagi pembaca atau peneliti yang akan datang.