

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada sebuah organisasi, sumber daya manusia terdiri pemimpin dan karyawan. Untuk mewujudkan sikap kerja karyawan yang baik, diperlukan berbagai cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin suatu organisasi, yaitu dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat. Organisasi adalah setiap bentuk kerjasama untuk struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan. Secara umum organisasi merupakan salah satu sarana untuk mencapai tujuan perusahaan melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang dilakukan seorang pemimpin dengan organisasi yang tercipta diperusahaan yang bersangkutan. Stoner (2011: 28) menyatakan organisasi ialah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang dibawah pengarahan manajer untuk mengejar tujuan bersama. Hasibuan (2011: 20) organisasi suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu.

Kepemimpinan merupakan gejala universal yang terdapat dalam kehidupan kolektif. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam kehidupan organisasi maupun berkelompok. Untuk mencapai tujuan bersama, manusia didalam organisasi perlu membina kebersamaan dengan mengikuti pengendalian dari pemimpinnya. Dengan pengendalian tersebut, perbedaan keinginan, kehendak, kemauan, perasaan, kebutuhan dan lain-lain dipertemukan untuk digerakkan kearah yang sama oleh seorang pemimpin untuk

mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan di era globalisasi akan menghadapi tuntutan yang semakin kompleks. Kondisi demikian menuntut kapasitas dan keterampilan pemimpin dalam mengelola perubahan dalam organisasi perlu membina kebersamaan dengan mengikuti pengendalian dari pemimpinnya. Robbins (2006: 432) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Menurut Mulyadi (2015:31) kepemimpinan adalah kemampuan tiap pimpinan di dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya bekerja dengan gairah, bersedia bekerjasama dan mempunyai disiplin tinggi, dimana para bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan tertentu. Permasalahan yang terjadi di PT. DOK dan Perkapalan Surabaya Pemimpin otoriter dalam perusahaan cenderung membuat segala keputusan berdasarkan keputusannya sendiri tanpa melibatkan orang lain memberikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan kehendaknya. Mereka juga merasa kurang mendapatkan kesempatan untuk mengemukakan apa yang ingin mereka sampaikan. Pemimpin mengawasi pekerjaan dengan ketat merasa tertekan sehingga pekerjaan mereka tidak maksimal.

Gaya kepemimpinan merupakan satu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Terdapat beberapa kepemimpinan yang baik digunakan menjalankan suatu organisasi diantaranya adalah gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan delegatif, gaya kepemimpinan karismatik, gaya kepemimpinan demokratik/demokratis. Mulyadi dan Rivai (dalam Nugroho, 2015) menerapkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh

seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Mulyadi dan Rivai di atas mengartikan bahwa pola perilaku karyawan ditentukan oleh bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin sehingga dapat mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya agar target perusahaan dapat tercapai dengan baik dan tepat waktu. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan perusahaan akan mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik karena merasa dihargai oleh pemimpinnya. Menurut Gibsons dalam, Suwanto (2010: 207) mengemukakan bahwa, Gaya kepemimpinan adalah cara atau teknik dari upaya penggunaannya jenis pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang melalui komunikasi guna mencapai tujuan tertentu.

Kinerja organisasi akan menjadi berkualitas apabila kinerja pegawai atau perorangnya baik. Bila organisasi ingin berkembang dengan pesat, maka organisasi harus menciptakan sesuatu yang berbeda dengan perusahaan yang lain, organisasi dapat berkembang apabila kualitas dari sdm yang dimiliki oleh organisasi tersebut berkualitas tinggi dan mampu bersaing dengan perusahaan lain organisasi baik personal maupun kelompok sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan dari perusahaan tersebut tidak hanya itu karyawan harus mampu menciptakan kerja sama yang baik antara pemimpin dan bawahan maupun sesama karyawan. organisasi harus mampu mempunyai sdm yang mampu menghasilkan kinerja pegawai semakin loyal terhadap organisasi semakin termotivasi untuk bekerja dengan rasa senang dan yang lebih penting kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi akan memperbesar kemungkinan terciptanya produktivitas dan kinerja yang tinggi pula. Pegawai yang memiliki kinerja tinggi diantaranya dapat dilihat dari kualitas hasil kerja,

kuantitas hasil kerja, pengetahuan, kreativitas, kerjasama, keteguhan, inisiatif serta kualitas pribadinya. Namun PT. DOK dan Perkapalan masih belum terealisasi dengan baik, karyawan belum menerapkan kerjasama antar karyawan maupun dengan atasan. Ketepatan waktu masih belum terealisasi dengan baik atau terkadang masih ada yang pekerjaan yang melewati batas waktu yang telah ditentukan.

Lingkungan kerja adalah tempat kerja yang mempengaruhi hasil kerja dan mutu kehidupan kerja mereka. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para karyawan untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya untuk melakukan aktifitas sehingga waktu bekerja dapat dipergunakan secara efektif. (Novianto, 2011) selain kepemimpinan lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi perkembangan karyawan, lingkungan kerja sebagai salah satu komponen penting bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Lingkungan kerja di perusahaan ada dua yaitu lingkungan fisik dan non-fisik. Penerangan cahaya, temperature, kelembaban, siklus udara, kebisingan, getaran mekanis, bau- bauan, tata warna, dekorasi, musik dan keamanan merupakan komponen yang ada di dalam lingkungan kerja fisik perusahaan.

Lingkungan kerja yang nyaman dapat menjadi faktor pendorong dalam meningkatkan kinerja karyawan sehingga target perusahaan dapat terpenuhi sebab karyawan yang merasa nyaman dalam pekerjaannya akan menghasilkan *output* yang lebih baik dari pada saat berada pada kondisi tertekan atau tidak nyaman. Lingkungan Kerja di PT. Dok Perkapalan belum memberikan kenyamanan

bagi karyawan seperti dekorasi pada ruangan kerja yang kurang menarik dan cenderung membosankan dengan warna cat dinding yang sudah memudar, penempatan peralatan yang terlalu banyak serta tidak teratur tidak sesuai dengan kapasitas ruangan, sirkulasi udara yang kurang memadai sehingga menyebabkan ruangan menjadi panas, udara yang kotor juga dapat mengganggu pernafasan karena telah bercampur dengan gas serta bau-bau yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Hal ini dapat mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja secara maksimal. Ruang gerak juga sangat dibutuhkan agar karyawan dapat dengan leluasa dalam bergerak. Manajemen perusahaan perlu memperhatikan hal-hal tersebut di atas agar karyawan dapat bekerja dengan baik.

Menurut Mangkunegara (2011: 117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisinya. Menurut Hasibuan (2010: 202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja, kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya dapat mendorong dirinya sendiri untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga manajer tidak perlu memberikan perintah serta arahan bagi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat terpenuhi apabila karyawan dapat mencintai pekerjaannya sehingga menimbulkan tanggung jawab dari dirinya sendiri dalam melakukan berbagai hal yang dapat memberikan rasa puas serta bahagia. Kepuasan juga dapat terjadi dengan

adanya perhatian perusahaan pada karyawannya baik dari segi fasilitas, kompensasi, cara pemimpin memperlakukan bawahan dan lain sebagainya.

Kepuasan kerja karyawan PT. DOK dan Perkapalan Surabaya kurang terpenuhi. Hal ini ditunjukkan melalui sikap tidak semangat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, Kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan yaitu karyawan merasa cemas saat melakukan pekerjaannya, para karyawan merasa takut terjadi hal-hal yang tidak diinginkan seperti kecelakaan kerja, hal tersebut terjadi karena kurangnya alat keamanan dalam bekerja. Selain itu, karyawan mengeluhkan tentang beban kerja yang berat seiring dengan penambahan jumlah produk yang didistribusikan. Tetapi perusahaan tidak merekrut karyawan baru sedangkan gaji karyawan lama juga tidak dinaikkan sehingga karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan yang dijalankan. Perlakuan pimpinan yang mengesampingkan kenyamanan karyawan ini dapat menyebabkan kurangnya kepuasan kerja bagi karyawan sehingga karyawan akan merasa tidak dihargai dalam pekerjaannya.

Kinerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2013) Kinerja juga dapat dipengaruhi melalui hubungan tak langsung antara kepuasan kerja terhadap motivasi kerja, hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Murti dan Srimulyani (2013) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Kinerja yang baik akan menaikkan produktivitas karyawan serta performa perusahaan terhadap para pesaingnya. Namun sebaliknya, apabila kinerja karyawan buruk maka akan berpengaruh pada laba yang dihasilkan serta citra perusahaan. Pada berbagai

perusahaan baik swasta maupun perusahaan Negara, kinerja karyawan sangat diperhatikan untuk mengidentifikasi permasalahan yang akan datang sehingga perusahaan mampu merencanakan agar masalah tersebut tidak terjadi. Kinerja karyawan menurut Hasibuan (2011: 112) dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator yaitu disiplin kerja, kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan.

Kinerja karyawan dalam perusahaan dapat menjadi alat ukur bagi perusahaan untuk meramalkan *output* yang diperoleh dalam periode tertentu karena kinerja karyawan akan menggambarkan bagaimana karyawan menyelesaikan pekerjaannya serta berapa lama pekerjaan tersebut dapat diselesaikan. Perusahaan yang kinerja karyawannya baik akan mempermudah perusahaan dalam mencapai target perusahaan sedangkan perusahaan yang kinerjanya buruk akan memperlambat pencapaian target perusahaan. Kinerja karyawan pada PT. DOK dan Perkapalan Surabaya divisi dok master dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1.1
Data penyelesaian pekerjaan PT. DOK dan perkalan divisi dok master

BULAN	KARYAWAN DATANG TERLAMBAT	PENYELESAIAN	TAHUN
Januari	18	7%	2019
Februari	32	5,3%	2019
Maret	22	6,2%	2019
April	12	8%	2019
Mei	33	5,3%	2019
Juni	18	7%	2019
Juli	31	5%	2019
Agustus	35	4,9%	2019
September	14	8,3%	2019
Oktober	11	8,7%	2019

Sumber: departemen personalia PT. DOK dan Perkapalan Surabaya

Data di atas menggambarkan bahwa disiplin karyawan sangat kurang diperhatikan, data tersebut menggambarkan banyaknya karyawan yang datang terlambat dalam setiap bulannya. Keterlambatan yang sangat tinggi terjadi pada bulan Februari yaitu sebanyak 32 karyawan datang terlambat dalam satu bulan. Hal ini berpengaruh pada pencapaian penyelesaian target yaitu 5,3% target yang dicapai atau pekerjaan yang diselesaikan. Kemudian pada bulan Mei tingkat keterlambatan karyawan berjumlah 33 dan tingkat penyelesaian tugasnya yaitu 5,3 %. Pada bulan Mei dan Agustus, tingkat keterlambatan karyawan juga sangat tinggi. Pada setiap bulan, tingkat keterlambatan tertinggi terjadi pada bulan Agustus yaitu 35 karyawan sehingga penyelesaian target yang dicapai yaitu 4,9%. Selalu terjadi keterlambatan yang membuktikan bahwa disiplin karyawan kurang diperhatikan oleh perusahaan. Hal ini sangat berpengaruh pada kinerja karyawan yang dibuktikan dari menurunnya pencapaian target yang mengakibatkan terlambatnya penyelesaian pekerjaan. Hal ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. DOK dan Perkapalan Surabaya kurang baik sehingga perlu perhatian khusus dari pimpinan terkait peningkatan kinerja tersebut.

Handoko (2011: 193) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Menurut Hasibuan (2010: 202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja, kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Jika Tingkat kepuasan karyawan rendah maka hal itu menjadi suatu masalah, karena akan mengganggu hasil kerja karyawan,

kepuasan kerja bisa dilihat dari kecintaannya kepada pekerjaannya, Saat melakukan pekerjaan, karyawan akan menilai pekerjaan yang dilakukannya. Tugas yang dikerjakan tidak menimbulkan kesulitan ataupun kebosanan. Tugas yang dikerjakan sesuai dengan minat, kemampuan, dan pendidikan. Tugas yang dikerjakan menimbulkan rasa senang, kebanggaan, dan memberikan tanggung-jawab. Imbalan merupakan hasil yang mereka terima dari pekerjaan. Imbalan yang diterima karyawan haruslah sesuai dengan beban kerja, jabatan, maupun kebutuhan karyawan. Karyawan juga akan membandingkan imbalan yang mereka terima baik dengan rekan kerja maupun dengan orang lain di perusahaan lain. Perbandingan lainnya yang dijadikan dasar penilaian karyawan juga mengacu pada peraturan pemerintah dan kesanggupan perusahaan dalam memberikan imbalan.

PT Dok dan perkapalan Surabaya mengalami penurunan dalam pendapatan ini meyebabkan banyak kompensasi yang ditiadakan sehingga kompensasi yang diberikan kepada karyawan hanya berupa kompensasi pendidikan dan tunjangan hari raya. kesejahteraan karyawan sangat penting untuk menumbuhkan dan menjaga loyalitas para karyawan agar terjamin baik dari karir, keluarga, bahkan kesehariannya. Kurangnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan ini menggambarkan kurangnya perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan. Kesejahteraan yang terjamin mempertahankan karyawan agar tidak pindah tempat kerja . semakin nyaman karyawan dengan pekerjaannya maka akan semakin banyak hasil produksi dan semakin cepat menyelesaikan pekerjaannya .

Berdasarkan paparan permasalahan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian guna membahas lebih lanjut permasalahan tersebut

dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Studi pada Bagian Dok Master)”**

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan otoriter terhadap kinerja karyawan di PT. DOK dan Perkapalan Surabaya divisi dok master?
2. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. DOK dan Perkapalan Surabaya divisi dok master?
3. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. DOK dan Perkapalan Surabaya divisi dok master?
4. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan kerja di PT. DOK dan Perkapalan Surabaya divisi dok master?
5. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja di PT. DOK dan Perkapalan Surabaya divisi dok master?
6. Apakah terdapat pengaruh mediasi antara gaya kepemimpinan otoriter terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT. DOK dan Perkapalan Surabaya divisi dok master?
7. Apakah terdapat pengaruh mediasi antara gaya lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT. DOK dan Perkapalan Surabaya divisi dok master?

1.3 Tujuan dan manfaat Penelitian

1.1.3 Tujuan penelitian

1. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan otoriter terhadap kinerja karyawan di PT. DOK dan perkapalan Surabaya divisi dok master
2. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. DOK dan Perkapalan Surabaya divisi dok master
3. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. DOK dan Perkapalan Surabaya divisi dok master
4. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan kerja di PT. DOK dan Perkapalan Surabaya divisi dok master
5. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja di PT. DOK dan Perkapalan Surabaya divisi dok master
6. Mengetahui pengaruh mediasi antara gaya kepemimpinan otoriter terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT. DOK dan Perkapalan Surabaya divisi dok master

7. Mengetahui pengaruh mediasi antara gaya lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT. DOK dan Perkapalan Surabaya divisi dok master

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengalaman serta memperluas wawasan peneliti sehingga dapat memebandingkan serta menyesuaikan antara teori dan praktek lapangan yang terjadi. Dalam hal ini peneliti juga berharap dapat menambah relasi dan mengembangkan pengetahuan melalui praktek serta observasi lapangan yang sesungguhnya serta dapat memahami system kerja perusahaan yang sebenarnya.

2. Bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat dpraktiijadikan sebuah referensi dalam proses belajar mengajar dan mengaplikasikan ilmu pengetahuan terutama yang berhubungan dengan loyalitas karyawan dan prokduktivitas. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai praktiknya dalam dunia kerja yang sebenarnya.

3. Bagi instansi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan,saran, dan informasi yang bermanfaat bagi instansi terkait masalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi PT. DOK dan perkapalan Surabaya sehingga mencapai kinerja yang maksimal diwaktu yang akan datang.

4. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan sekaligus pertimbangan untuk peneliti selanjutnya sehingga dapat memberikan ide-ide

baru dalam penelitiannya. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi instansi yang menghadapi permasalahan yang sama.