

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kepuasan kerja karyawan tidak hanya penting bagi karyawan secara individual saja, tetapi juga untuk organisasi. Karyawan yang mencapai target keberhasilan dalam pekerjaan maka akan memberikan kontribusi yang besar kepada perusahaan. Baik berupa kinerja yang baik, maupun kontribusi terhadap kemajuan organisasi. Serta, mendukung organisasi dalam mencapai tujuan.

Setiap perusahaan, baik itu swasta maupun negeri akan berupaya dan berorientasi pada tujuan jangka panjang yaitu berkembangnya perusahaan yang di indikasikan dengan meningkatnya pendapatan, dan sejalan pula dengan meningkatnya kesejahteraan para karyawannya. Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan karena dengan sumber daya manusia menyebabkan sumber daya yang lain dalam perusahaan dapat dijalankan. Menurut Rivai (2014:36) Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu.

Menurut Robbins dan Judge (2013: 90) Kepemimpinan Transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.. Menurut Danim dan Suparno (2012: 54) Kepemimpinan Transformasional dapat dikatakan berupaya menggiring SDM yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi. Menurut (Wirawan

2014:7) Kepemimpinan sebagai proses pemimpin menciptakan visi dan melakukan interaksi saling mempengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasi visi.

Menurut Danim & Suparno (2012: 59) Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang bekerja dengan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Menurut Bass dan Avolio dalam buku karya Raihani (2013: 20) mendefinisikan Kepemimpinan Transformasional merupakan sebuah proses di mana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang apa yang benar dan apa yang penting, untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi, dan masyarakat.

Berdasarkan pengamatan sederhana yang dilakukan peneliti terhadap kepemimpinan transformasional di CV Panca Dara, dapat dikatakan bahwa sifat kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan belum bisa dikatakan optimal, hal ini dapat dibuktikan dengan wawancara yang peneliti lakukan terhadap salah satu karyawan. Beliau mengatakan bahwa pimpinan kurang memberikan motivasi dan dorongan untuk perubahan yang lebih baik belum tertanam di jiwa karyawan, selain itu juga interaksi yang kurang antara pimpinan dan karyawan mengakibatkan perasaan canggung diantara keduanya. Karyawan masih menganggap pimpinan, tingkat absensi, perlengkapan kerja, tata tertib, SOP, maupun peraturan yang mengikat masih dianggap sebagai hal yang kurang penting. Serta kurangnya pengawasan yang sangat mempengaruhi kepuasan

kerja apabila terjadi kesalahan langsung menegur dan karyawan akan segera memperbaiki kesalahannya, sehingga tepat waktu dalam penyelesaiannya.

Kompensasi (*compensation*) meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai hubungan dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora, 2014: 441). Nawawi (2012: 314) Kompensasi adalah penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.

Sistem kompensasi yang baik merupakan sistem yang mampu menjamin kepuasan para karyawan dan memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara, serta mempekerjakan sejumlah karyawan yang berkinerja tinggi (Kadarisman, 2012). Jika para karyawan diliputi oleh rasa tidak puas atas kompensasi yang diterimanya, dampaknya bagi organisasi akan sangat bersifat negatif. Menurut nawawi (2015: 99) Pengembangan Karir merupakan suatu rangkaian (urutan) posisi jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengertian ini menempatkan posisi/jabatan seseorang pekerja dilingkungan suatu organisasi/perusahaan yang ditempatinya.

Permasalahan selanjutnya yang dialami oleh karyawan CV Panca Dara adalah dalam beberapa bulan terakhir perusahaan mengalami hambatan dalam melakukan pencairan kompensasi berupa gaji kepada karyawannya, terutama pada uang lembur yang seharusnya dibagikan secara tepat waktu, hal tersebut disampaikan oleh karyawan yang mengatur pemberian gaji dan perhitungan uang di CV Panca Dara. Hal ini menjadi salah satu beban pikiran para karyawan karena karyawan membutuhkan kompensasi berupa gaji tersebut untuk

memenuhi kebutuhan sehari-hari. Insentif juga belum sesuai dengan pengorbanan karyawan saat bekerja, seperti saat kerja lembur imbalan tidak sesuai dengan apa yang telah dikerjakan oleh karyawan. Tunjangan yang diberikan perusahaan seperti BPJS tenaga kerja dan BPJS kesehatan kerja menurut karyawan potongan yang diterima terlalu tinggi sehingga karyawan kurang puas dengan apa yg diterima, serta fasilitas yang kurang memadai sehingga dalam kegiatan bekerja karyawan masih terhambat. Jenjang karir di CV. Panca Dara cukup berbeda-beda dari satu karyawan ke karyawan lainnya, terutama karena masa bakti karyawan yang berbeda-beda. Hal ini membuat beberapa karyawan yang merasa bekerja dengan baik merasa tidak puas dengan ketentuan yang diberikan. Dengan demikian karyawan akan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dapat dilakukan dengan banyak cara. Selain gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi yang diberikan oleh perusahaan juga mempunyai peranan yang penting dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan. Menurut Handoko (2015: 32) Kepuasan Kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Menurut Rivai (2014: 475) kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) menurut Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Permasalahan selanjutnya yang dialami oleh karyawan CV Panca Dara adalah kepuasan kerja karyawan yang belum optimal. Kondisi kerja yang belum harmonis sehingga apabila terjadi permasalahan kerja, belum ada upaya mencari pemecahan masalah tanpa ada salah satu pihak yang merasa dirugikan. Selama ini CV. Panca Dara belum memberikan kesempatan untuk promosi jabatan kepada para karyawannya, karena belum adanya penetapan kriteria-kriteria tertentu dalam pelaksanaan promosi jabatan sehingga pelaksanaan promosi jabatan belum bisa dilakukan sesuai dengan ketentuan atau prosedur yang ditetapkan. Hubungan rekan kerja yang kurang mendukung atas upaya pemimpin dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis khususnya antar karyawan. Keadaan tersebut dapat diketahui dengan adanya kelompok kerja dan masing-masing kurang memberikan dukungan dan pada akhirnya komunikasi antar karyawan tidak dapat berjalan secara maksimal. Serta kurangnya pengawasan yang sangat mempengaruhi kepuasan kerja apabila pengawasan dilakukan rutin maka jika terjadi kesalahan pemimpin dapat langsung menegur dan karyawan akan segera memperbaiki kesalahannya, sehingga saat menjalankan pekerjaan tepat waktu dalam penyelesaiannya.

Menurut Hasibuan (2013: 95) bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi menjadi pendorong manusia untuk melaksanakan kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Karyawan yang diberi motivasi kerja yang tinggi akan mendapatkan kepuasan tersendiri dalam bekerja. Motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada didalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh

sejumlah kekuatan luar. Perlu diingat bahwa motivasi karyawan akan saling berbeda sesuai dengan tingkat pendidikan, karakteristik, dan kondisi ekonominya. Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Berdasarkan paparan diatas, bahwa untuk mencapai kepuasan karyawan adalah dengan cara memberikan dorongan daya penggerak dan kegairahan kerja kepada karyawan agar mereka termotivasi sehingga mampu bekerja secara efektif dan bekerja sama dengan baik.

Pada dasarnya motivasi kerja seseorang berbeda-beda tingkatannya. Demikian juga pada karyawan CV. Panca Dara, masing-masing karyawan memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang berbeda dalam bekerja. Kurang optimalnya motivasi kerja CV. Panca Dara disebabkan karena gaji yang masih terbilang rendah dan masih dibawah UMR. Tunjangan yang diberikan perusahaan seperti BPJS tenaga kerja dan BPJS kesehatan kerja menurut karyawan potongan yang diterima terlalu tinggi sehingga karyawan kurang puas dengan apa yg diterima. Kurangnya motivasi para karyawan juga disebabkan karena para karyawan kurang mendapatkan dorongan dan arahan dalam melakukan pekerjaan karena dipicu hubungan antar sesama karyawan yang saling bersikap individu. Kurangnya hubungan antar pegawai, sebagai pemimpin pun atau atasan kurang memberikan dorongan untuk menumbuhkan semangat dan motivasi untuk para karyawan. Sehingga para karyawan malas-malasan dalam bekerja dan sering menumpuk pekerjaan. Hal inilah yang menurunkan kepuasan kerja.

Berdasarkan berbagai permasalahan yang terjadi, dibutuhkan seorang pimpinan atau atasan yang dapat mentransformasikan nilai-nilai positif bagi para karyawannya serta perlu dijaganya keharmonisan antara sesama rekan kerja maupun dengan atasan sehingga dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja, yang selanjutnya akan mendukung dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh CV. Panca Dara.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan, maka penelitian ini mengambil judul "(GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI CV. PANCA DARA DI UNIVERSITAS TRUNOJOYO MADURA)".

1.2. Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi pada karyawan CV. Panca Dara di Universitas Trunojoyo Madura ?
2. Apakah kompensasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan CV. Panca Dara di Universitas Trunojoyo Madura ?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Panca Dara di Universitas Trunojoyo Madura ?
4. Apakah kompensasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Panca Dara di Universitas Trunojoyo Madura ?

5. Apakah motivasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Panca Dara di Universitas Trunojoyo Madura ?
6. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui motivasi karyawan CV. Panca Dara di Universitas Trunojoyo Madura ?
7. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi CV. Panca Dara di Universitas Trunojoyo Madura ?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian sebagaimana diuraikan di atas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi pada karyawan CV. Panca Dara di Universitas Trunojoyo Madura.
2. Untuk mengetahui apakah kompensasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan CV. Panca Dara di Universitas Trunojoyo Madura.
3. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Panca Dara di Universitas Trunojoyo Madura.
4. Untuk mengetahui apakah kompensasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Panca Dara di Universitas Trunojoyo Madura.

5. Untuk mengetahui apakah motivasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Panca Dara di Universitas Trunojoyo Madura.
6. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui motivasi karyawan CV. Panca Dara di Universitas Trunojoyo Madura.
7. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi karyawan CV. Panca Dara di Universitas Trunojoyo Madura.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk semua pihak.

Adapun manfaat dari penelitian ini sebagai berikut :

- a. Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan mampu digunakan sebagai bahan pertimbangan atau masukan kepada CV. Panca Dara berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

- b. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

c. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi organisasi yang menghadapi masalah serupa.

d. Bagi Peneliti

Dapat menambah wawasan dan pengetahuan peneliti sebagai bekal untuk terjun didunia kerja dan untuk menerapkan ilmu yang telah diperoleh waktu kuliah.