

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Seiring perkembangan ekonomi yang terus mengalami perubahan, maka setiap perusahaan yang ada dituntut untuk selalu siap menghadapi tantangan dan persaingan. Tidak hanya itu, perusahaan juga harus mampu mengantisipasi dan menyelesaikan masalah yang timbul guna mencapai target keberhasilan.

Dalam pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, finansial dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan sebagai sumber daya alam manusia (SDM). Sumber daya manusia adalah salah satu faktor untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sebagai pelaku utama dari seluruh aktivitas perusahaan serta memegang peranan penting dalam mencapai tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan penggerak bagi terlaksananya kegiatan-kegiatan perusahaan yang telah direncanakan serta mengarahkan berbagai sumber daya perusahaan dalam rangka mencapai tujuan. Meskipun perusahaan memiliki sumber dana yang melimpah serta fasilitas yang

terpenuhi, namun pada akhirnya sumber daya manusia yang menyebabkan terjadinya sesuatu (Siagian, 2001: 29).

Keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan, baik secara perorangan maupun kelompok kerja. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Karena kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individu dan memiliki karakteristik yang berbeda antara satu sama lain, maka tingkat kepuasan kerja karyawan pun berbeda-beda pula. Kepuasan kerja karyawan yang tinggi sangat memungkinkan untuk mendorong terwujudnya tujuan perusahaan. Sebaliknya, kepuasan kerja yang rendah merupakan ancaman bagi perusahaan. Meskipun organisasi atau perusahaan memiliki rencana yang baik, namun bila sumber daya manusia yang ada di dalamnya tidak memiliki minat terhadap apa yang dikerjakan, maka perusahaan tentu tidak akan dapat mencapai hasil yang diinginkan (As'ad, 2004: 103). Oleh karena itu, kepuasan kerja karyawan harus menjadi perhatian perusahaan.

Berkenaan dengan masalah kepuasan kerja karyawan, sebenarnya banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam pekerjaannya. Menurut Smith, et. al. yang dikutip Luthans (1998: 145-146) adanya 6 faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri, sejauhmana karyawan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan peluang untuk menerima tanggung jawab.

2. Upah atau gaji, merupakan jumlah balas jasa finansial yang diterima karyawan dan tingkat di mana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi.
3. Kesempatan untuk kenaikan jabatan dalam jenjang karir.
4. Supervisi, merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan.
5. Rekan kerja, merupakan suatu tingkatan di mana rekan kerja memberikan dukungan.
6. Kondisi kerja, apabila kondisi kerja karyawan baik (bersih, menarik, dan lingkungan kerja yang menyenangkan) akan membuat mereka mudah menyelesaikan pekerjaannya.

Kepuasan kerja yang tinggi tidak dapat dicapai tanpa adanya motivasi kerja yang tinggi dari pegawai yang mengelolanya melalui pemberian imbalan yang ideal. Imbalan yang merupakan segala sesuatu yang diterima tenaga kerja sebagai balasan atas pekerjaan yang telah mereka lakukan (Rachmawati, 2008: 143). Imbalan merupakan hal yang kompleks dan sulit, karena didalamnya melibatkan dasar kelayakan, logika, rasional, dan dapat dipertanggung jawabkan serta menyangkut faktor emosional dari aspek tenaga kerja. Imbalan diberikan dengan tujuan memberikan rangsangan dan motivasi kepada tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja, serta efisiensi dan efektivitas produksi. Imbalan bisa dirancang secara benar untuk mencapai keberhasilan bersama sehingga karyawan merasa puas dengan jerih payah mereka dan termotivasi untuk mencapai tujuan dan sasaran bersama manajemen. Tingkat imbalan akan menentukan skala kehidupan ekonomi

karyawan, sedangkan imbalan relatif menunjukkan status dan harga karyawan. Dengan demikian, apabila karyawan memandang apabila imbalan tidak memadai, maka produktivitas, prestasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan akan turun.

Kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari perilaku karyawan dalam bekerja. Perilaku karyawan tersebut dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja yang dibentuk melalui budaya organisasi. Menurut Soedjono (2005 : 22), budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi, di mana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan merupakan faktor yang turut menentukan efektivitas dan pencapaian tujuan perusahaan yang bersangkutan.

Budaya organisasi melingkupi seluruh pola perilaku anggota organisasi dan menjadi pegangan bagi setiap individu dalam berinteraksi, baik di dalam ruang lingkup internal maupun ketika bereaksi dengan lingkungan eksternal. Budaya yang kuat akan berpengaruh yang besar terhadap perilaku-prilaku anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan iklim dalam organisasi dan pengendalian dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Secara umum, budaya organisasi dipahami sebagai pondasi suatu organisasi, jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh maka sebaik apapun bangunan, pondasi itu tidak akan mampu untuk menopangnya. Budaya organisasi dapat dirumuskan juga sebagai nilai dan kebiasaan kerja seluruh anggotanya yang

dibakukan serta diterima sebagai standar perilaku kerja dalam rangka pencapaian sasaran dan hasil yang telah direncanakan terlebih dahulu. Budaya organisasi merupakan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bisa mengatasi dan menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang sudah berjalan dengan cukup baik sehingga perlu diajarkan dan diterapkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berteman dengan merek-mereka (Schein, 2004 : 29).

Salah satu faktor penting lainnya yang tidak dapat dipisahkan dari keberhasilan perusahaan adalah kepemimpinan. Pemimpin perusahaan memiliki posisi dan peranan strategis dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan sehingga karyawan dapat diharapkan melaksanakan fungsi dan tugasnya. Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan komponen yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan, meningkatkan mutu dan mencapai tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan roda organisasi. Pemimpin perusahaan dituntut untuk meningkatkan kinerja para karyawan dari waktu ke waktu baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan bidang kerja masing-masing sehingga kepuasan kerja karyawan pun dapat didapatkan. Secara kualitatif, karyawan semakin memiliki keterampilan dan profesionalisme di bidang kerjanya dan kualitas kerja yang dihasilkan makin meningkat. Secara kuantitatif, karyawan dapat

meningkatkan jumlah atau kuantitas pekerjaan dengan hasil kerja yang memenuhi standar yang telah ditetapkan perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut, maka sangat dibutuhkan gaya kepemimpinan yang baik dari seorang pemimpin perusahaan.

CV. Prima Jaya Motor merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang penjualan dan pemeliharaan sepeda motor honda yang berada di Desa Dayamurni, Kecamatan Tumijajar, Kabupaten Tulang Bawang Barat. Selain melayani penjualan dan pemeliharaan sepeda motor honda, CV. Prima Jaya Motor juga melayani penjualan *spare parts* sepeda motor honda. CV. Prima Jaya Motor adalah salah satu dealer resmi honda yang tersedia di Provinsi Lampung. CV. Prima Jaya Motor memiliki beberapa cabang, diantaranya satu cabang AHASS (*Astra Honda Authorized Service Station*) di Panaragan Jaya dan beberapa cabang pos penjualan yang tersebar di Kabupaten Tulang Bawang Barat. CV. Prima Jaya Motor memiliki karyawan berjumlah 42 karyawan.

Sebagai salah satu perusahaan bisnis yang bergerak di bidang penjualan, pemeliharaan, sepeda motor dengan jumlah karyawan yang cukup banyak yaitu sebanyak 42 orang, tentunya CV. Prima Jaya Motor perlu memaksimalkan kinerja karyawannya dengan menciptakan kepuasan kerja bagi karyawannya. Jika karyawan tidak memiliki kepuasan kerja tentunya hal tersebut akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Salah satu indikasi dari ketidakpuasan kerja dapat diukur dari tingkat kemangkiran, semakin tinggi tingkat ketidakpuasan kerja, maka semakin rendah tingkat ketidakhadirannya

(Wibowo, 2007: 312). Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan peraturan yang lebih baik, tetapi kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan dan kadang-kadang berprestasi lebih baik dari pada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja (Handoko, 2001: 196). Tingkat absensi karyawan CV. Prima Jaya Motor dapat dilihat pada Tabel 1.

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa tahun 2013 tingkat absensi tertinggi karyawan CV. Prima Jaya Motor terjadi pada bulan Agustus sebesar 6,7% dan terendah terjadi pada bulan Februari sebesar 0,8%, sedangkan pada tahun 2014 tingkat absensi tertinggi terjadi pada bulan Juli sebesar 7,8% dan terendah terjadi pada bulan Mei sebesar 1,1%. Ketidakhadiran karyawan di karenakan sakit, izin, dan tanpa alasan yang jelas.

Tabel 1.1 Tingkat absensi karyawan CV. Prima Jaya Motor tahun 2013-2014.

Bulan	Jumlah hari kerja		Jumlah karyawan	Jumlah absensi		Tingkat persentase		Komparasi per bulan
	2013	2014		2013	2014	2013	2014	
Januari	25	26	42	16	22	1,5%	2%	0,5%
Februari	24	24	42	8	15	0,8%	1,5%	0,7%
Maret	26	26	42	26	35	2,4%	3,2%	0,8%
April	26	26	42	32	25	2,9%	2,3%	0,6%
Mei	27	26	42	20	12	1,8%	1,1%	0,7%
Juni	25	25	42	31	38	2,9%	3,6%	0,7%
Juli	27	21	42	39	69	3,4%	7,8%	4,4%
Agustus	20	25	42	56	52	6,7%	5%	1,7%
September	25	26	42	43	65	4,1%	6%	1,9%
Oktober	25	27	42	39	58	3,7%	5,1%	1,4%
Nopember	26	25	42	25	41	2,3%	4%	1,7%
Desember	25	26	42	18	29	1,7%	2,7%	1%
Rata-rata				29,4	38,4	2,9%	3,7%	1%

Sumber: CV. Prima Jaya Motor 2015

Selain masalah naik turunnya absensi, perusahaan juga berhadapan dengan masalah *indiscipliner*, misalnya karyawan sering datang terlambat atau pulang sebelum waktunya, kemungkinan berkaitan erat dengan inti permasalahan, yaitu kepuasan kerja masing-masing karyawan yang kurang diperhatikan oleh pihak manajemen dan kurangnya interaksi komunikasi atasan dengan para karyawan serta kurangnya penerapan *reward and punishment* bagi karyawan. Berdasarkan wawancara beberapa karyawan CV. Prima Jaya Motor. Pimpinan perusahaan sering mengadakan rapat, didalam rapat membahas tentang rencana dan kegiatan evaluasi perusahaan termasuk didalamnya adalah sharing antara pimpinan perusahaan dan karyawan. Pimpinan perusahaan menerima kritik dan saran yang membangun dari karyawan untuk membangun perusahaan menjadi lebih baik. Dari beberapa keterangan di atas gaya kepemimpinan pimpinan perusahaan adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Tetapi pimpinan perusahaan kurang menerapkan *reward and punishment*, yaitu ketegasan seorang pemimpin kurang diterapkan sehingga karyawan masih merasa kurang jera bila melakukan kesalahan.

Gaji pokok karyawan yang diterima karyawan memiliki jumlah yang kecil, tetapi tidak hanya itu yang diterima melainkan tunjangan makan, lembur, dan bonus. Jika diakumulasi jumlah menjadi besar. Ini menjadi jumlah imbalan yang diterima setiap karyawan tidak menentu setiap bulan sehingga karyawan mengeluh dengan adanya imbalan yang tidak menentu.

CV. Prima Jaya Motor memiliki budaya organisasi dengan nilai-nilai budaya organisasi yaitu integritas, inovatif, profesional, loyalitas. Namun,

berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan terdapat permasalahan di CV. Prima Jaya Motor, yaitu masih rendahnya budaya organisasi yang dimiliki antar sesama karyawan, dengan ditunjukkan oleh adanya karyawan yang tidak mengetahui terhadap misi yang diemban perusahaan, sehingga kurangnya menerapkan peraturan dan larangan yang sudah ada didalam perusahaan, serta para karyawan kurang menerapkan SOP (Standar Operasional Perusahaan) perusahaan yang sudah ditentukan seperti karyawan seharusnya menyapa calon konsumen yang datang dengan menyapa salam satu hati disertai senyumdan mekanik yang sedang tidak ada kegiatan seharusnya tidak diperbolehkan berada untuk duduk santai dan berbicara diruang tunggu konsumen yang sudah ada larangan tentang itu.

Secara umum, CV. Prima Jaya Motor telah memberikan berbagai fasilitas yang dapat menunjang kepuasan kerja karyawannya. Hal ini dapat dilihat pada berbagai fasilitas yang disediakan oleh perusahaan, yaitu sebagai berikut:

1. JAMSOSTEK
2. Dana Sosial

Fasilitas yang diberikan perusahaan ini diharapkan dapat mengakomodasi kebutuhan karyawan yang dampaknya dapat menunjang kepuasan kerja, sehingga karyawan mampu bekerja lebih produktif. Berdasarkan latar belakang tersebut, apabila faktor-faktor penyebab kepuasan kerja seperti imbalan, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan dapat dimaksimalkan oleh pihak perusahaan, maka dapat dimungkinkan kepuasan kerja karyawan

akan tercapai sehingga tingkat ketidakhadiran dapat diminimalisir. Oleh karena itu, dari uraian sebelumnya, penulis merasa tertarik untuk mengambil judul pada penelitian “Pengaruh Sistem Pemberian Imbalan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV. Prima Jaya Motor”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah dalam penelitian ini yang diindikasikan mempengaruhi kepuasa kerja, yaitu:

1. Tingkat absensi karyawan CV. Prima Jaya Motor selama tahun 2013 rata-rata sebesar 2,9% dan selama tahun 2014 rata-rata sebesar 3,7%. Tingkat absensi tahun 2014 lebih besar dari pada tingkat absensi 2013 atau mengalami kenaikan.
2. pemimpin CV. Prima Jaya Motor kurang menerapkan *reward and punishment* bagi karyawan sehingga menimbulkan tingkat indiscipliner oleh para karyawan.
3. Karyawan sering mengeluh dengan imbalan yang tidak menentu setiap bulan.
4. Karyawan kurang menerapkan budaya organisasi yang sudah ada di CV. Prima Jaya Motor sehingga SOP kurang berjalan dengan baik.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah maka permasalahan yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

1. Apakah sistem pemberian imbalan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Prima Jaya Motor?
2. Apakah hubungan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Karyawan CV. Prima Jaya Motor?
3. Apakah gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja CV. Prima Jaya Motor?
4. Apakah sistem pemberian imbalan, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan partisipatif secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Prima Jaya Motor?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji pengaruh sistem pemberian imbalan pada kepuasan kerja karyawan CV. Prima jaya Motor
2. Menguji pengaruh budaya organisasi kepuasan kerja karyawan CV. Prima jaya Motor
3. Menguji pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif pada kepuasan kerja karyawan CV. Prima Jaya Motor

4. Menguji pengaruh sistem pemberian imbalan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan partisipatif secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Prima Jaya Motor

E. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna secara praktis dan secara teoritis, yaitu sebagai berikut:

1. Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat berguna dalam pengembangan pengetahuan dan pengalaman penulis dalam bidang ilmiah, khususnya yang berkaitan dengan kajian mengenai sistem pemberian imbalan, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan

2. Aspek Praktis

Diharapkan dapat berguna dalam memberikan memberikan sumbangan pemikiran bagi manajemen CV. Prima Jaya Motor dalam upaya pengembangan manajemen sumber daya manusia untuk mengikatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu diharapkan menjadi referensi bagi penelitian lebih lanjut, untuk mengembangkan penelitian ini.