

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Dalam pengelolaan organisasi saat ini menuntut adanya perubahan-perubahan dalam organisasi dari organisasi tradisional menjadi organisasi modern. Perubahan manajemen dalam suatu organisasi akan terjadi dengan baik apabila lingkungan organisasi mendukung sepenuhnya baik dari tingkat atas maupun tingkat bawah. Dalam menghadapi perubahan tentunya sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang memberikan andil untuk meningkatkan kinerja organisasi perilaku individu dalam suatu organisasi akan memiliki hubungan erat dengan kondisi lingkungannya.

Adanya kepentingan individu menjadi dasar bagi seseorang untuk melakukan suatu tindakan, selain itu didukung pula oleh rangsangan internal dan eksternal individu itu sendiri. Rangsangan eksternal bisa berasal dari pimpinan mereka, karena seorang pimpinan memiliki kemampuan untuk memotivasi bawahannya. Kemampuan untuk memotivasi bawahan merupakan keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh setiap manajer/pimpinan organisasi. Sebagai manajer mempunyai tanggung jawab untuk membantu bawahannya melaksanakan tugas secara efektif dan efisien.

Jika dilihat dari kepentingan individu, rangsangan yang ada dapat berupa kebutuhan material dan non material, untuk keseimbangan kedua kebutuhan tersebut hendaknya harus diatur melalui kesadaran pribadi yang tinggi agar dalam

bertindak tidak menyimpang dari etika dan moral. Pada umumnya dan yang pertama individu akan terangsang oleh kebutuhan ekonomi yaitu pangan, sandang, papan dan yang lainnya yang berhubungan dengan kebutuhan fisik. Kebutuhan non material tidak kalah pentingnya misalnya ketenangan kerja, keselamatan kerja, pengakuan diri dan kebutuhan rohani, semuanya ini merupakan unsur yang saling terkait di dalam penciptaan iklim kerja yang kondusif.

Kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dimiliki seorang pegawai. Pada sisi lain, “kepuasan” merupakan salah satu kunci utama dalam dunia bisnis ataupun institusi pelayanan publik. Keberhasilan suatu organisasi untuk dapat tumbuh dan berkembang sangat dipengaruhi oleh kepuasan yang muncul pada seluruh kegiatan organisasinya. Untuk dapat menciptakan kepuasan kerja pegawai, salah satu yang menjadi acuan adalah berhubungan dengan motivasi kerja yang merupakan fungsi inti dari manajemen. Motivasi kerja merupakan keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan tenaga, mengarahkan, menyalurkan, mempertahankan dan melanjutkan tindakan dan perilaku pegawai. (Tansuhaj, et. al., 1998). Motivasi dapat diartikan sebagai bagian integral dari hubungan industrial dalam rangka proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan sumber daya manusia dalam organisasi. Di dalam lingkungan organisasi sangat diperlukan motivasi kerja dan pada hakekatnya motivasi pegawai dan pengusaha/pimpinan berbeda karena adanya perbedaan kepentingan maka perlu diciptakan motivasi yang searah untuk mencapai tujuan bersama dalam rangka kelangsungan usaha dan ketenangan

kerja, sehingga apa yang menjadi kehendak dan cita-cita kedua belah pihak dapat diwujudkan (Vest dan Markham, 1994).

Kepemimpin dapat didefinisikan sebagai “proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan kearah pencapaian tujuan” (Yukl, 1989). Menurut Baron & Byrne (1994) ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor pertama yaitu faktor organisasi yang berisi kebijaksanaan perusahaan dan iklim kerja. Faktor kedua yaitu faktor individual atau karakteristik karyawan. Pada faktor individual ada dua prediktor penting terhadap kepuasan kerja yaitu status dan senioritas. Status kerja yang rendah dan pekerjaan yang rutin akan banyak kemungkinan mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan lain, hal itu berarti dua faktor tersebut dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja dan karyawan yang memiliki ketertarikan dan tantangan kerja akan lebih merasa puas dengan hasil kerjanya apabila mereka dapat menyelesaikan dengan maksimal. (p.45). Pendekatan Wexley dan Yukl (1977) berpendapat bahwa pekerjaan yang terbaik bagi penelitian-penelitian tentang kepuasan kerja adalah dengan memperhatikan baik faktor pekerjaan maupun faktor individunya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu gaji, kondisi kerja, mutu pengawasan, teman sekerja, jenis pekerjaan, keamanan kerja dan kesempatan untuk maju serta faktor individu yang berpengaruh adalah kebutuhan-kebutuhan yang dimilikinya, nilai-nilai yang dianut dan sifat-sifat kepribadian. (p.35). Pendapat yang lain dikemukakan oleh Ghiselli dan Brown, mengemukakan adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

a. Kedudukan (posisi)

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

b. Pangkat (golongan)

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.

c. Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur di antara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

d. Jaminan finansial dan jaminan sosial

Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

e. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktifitas kerja.

Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (*sense of belonging*).

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Claypool (1978) menemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas adalah:

1. Prestasi
2. Penghargaan
3. Kenaikan jabatan
4. Pujian

Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan adalah:

1. Kebijakan perusahaan
2. Supervisor
3. Kondisi kerja
4. Gaji

Berdasarkan indikator yang menimbulkan kepuasan kerja tersebut di atas akan dapat dipahami sikap individu terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan persepsi pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan

yang dirasakannya. Meskipun untuk batasan kepuasan kerja ini belum ada keseragaman tetapi yang jelas dapat dikatakan bahwa tidak ada prinsip-prinsip ketetapan kepuasan kerja yang mengikat dari padanya.

Kepemimpinan merubah suatu yang potensial menjadi suatu kenyataan dan ini merupakan kegiatan pokok yang memberikan kesuksesan bagi organisasi. Oleh karena itu arti penting kepemimpinan tercermin sebagai suatu fungsi yang memiliki nilai potensial baik secara individu maupun organisasi dalam pencapaian tujuan. Dengan demikian pemimpin yang mampu untuk dapat mengarahkan bawahannya dengan baik akan dapat membuat bawahannya dapat melakukan pekerjaan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja dan juga apabila pemimpin dalam gaya kepemimpinannya disukai oleh pegawainya akan menyebabkan pegawai tersebut merasa puas dalam bekerja. Iklim organisasi seperti ini akan membuat pegawai lebih betah dalam bekerja dan membuat mereka merasa puas dalam melakukan pekerjaannya.

Iklim organisasi digambarkan memiliki peran besar dalam keberhasilan yang dicapai oleh organisasi-organisasi ataupun institusi besar. Pengelolaan iklim organisasi harus diarahkan kepada kemampuan iklim organisasi untuk mengangkat kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja pegawainya. Hal ini terutama karena fungsi budaya yang memberikan satu set nilai untuk penetapan prioritas dan memberikan bagaimana segala sesuatu dilakukan dalam kelompok atau organisasi.

Industri otomotif Indonesia saat ini turut diramaikan oleh mobil-mobil *built-up*. Semakin mudahnya prosedur ekspor-impor kendaraan di Indonesia

telah membuka pasar Indonesia terhadap masuknya mobil-mobil impor. Pabrikasi mobil-mobil *built-up* tersebut pun relatif beraneka ragam, mulai dari pabrikasi yang telah lama dikenal di Indonesia, seperti Toyota, Ford, Chevrolet, BMW, Mercedes-Benz, dan pabrikasi-pabrikasi yang relatif ‘baru’ di pasar Indonesia seperti Ferrari, Maserati, Bentley, dan sebagainya. Importir kendaraan tersebut pun beraneka ragam, mulai dari Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) merek-merek yang bersangkutan, hingga Importir Umum (IU). Untuk ATPM, biasanya penjualan dilakukan melalui dealer-dealer tersendiri, yang penentuan lokasi serta prosedur operasionalnya telah diatur oleh masing-masing ATPM. Sedangkan untuk IU, penjualan dilakukan melalui dealer yang dikelola secara pribadi. Skala penjualan pun lebih kecil dibanding ATPM, karena jumlah impor yang lebih kecil dan dealer penjualan yang terbatas. Namun kelebihan dealer-dealer IU dibandingkan dengan ATPM adalah koleksi produk-produk yang dijual umumnya lebih beraneka ragam, tidak terikat pada merek tertentu, meskipun ada juga yang mengkhususkan pada merek tertentu. Pengadaan koleksi produk yang dijual pun lebih bebas, dapat langsung menyesuaikan dengan permintaan pasar karena proses impor dilakukan oleh perorangan. Dalam penempatan lokasi dealer, umumnya dealer IU berkumpul disatu lokasi tertentu dengan dealer-dealer IU lainnya sehingga membentuk semacam pusat penjualan mobil *built-up*. Dengan adanya permintaan pasar yang terus berkembang akan mobil *built-up*, pengadaan pusat mobil *built-up* merupakan hal yang potensial untuk dikembangkan.

Untuk mendukung kelangsungan penjualan produk, industri otomotif juga memiliki kebutuhan untuk mewadahi pelayanan after sales, yang salah satunya adalah pelayanan servis kendaraan. PT. Abadi Raya Autoworld adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa bengkel mobil *built-up*, perusahaan yang mempunyai merek dagang AutoHaus yang berpusat di Jalan Raya Jemursasi No. 339-341 Surabaya adalah salah satu bengkel terbesar di Surabaya yang hanya melayani pelayanan perbaikan dan perawatan mobil *built-up*. PT. Abadi Raya Autoworld juga menjalin kerjasama dengan beberapa merek mobil ternama seperti GM, Porsche, Mercedes-Benz, Jaguar, Land Rover, dan Renault untuk bergabung menjadi *service center* perbaikan dan garansi kendaraan.

Tingginya minat masyarakat Indonesia pada mobil-mobil kelas premium menuntut perkembangan layanan juga semakin di tingkatkan, dengan semboyan "*for better care*", PT. Abadi Raya Autoworld memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pelanggan. Untuk mendapatkan kepercayaan pelanggan secara terus menerus tidaklah mudah, maka PT. Abadi Raya Autoworld selalu berupaya meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan yaitu Sales, Service, dan Sparepart. PT. Abadi Raya Autoworld memiliki visi untuk menjadi bengkel mobil kelas premium terbaik di Indonesia. Hingga saat ini Autohaus sudah mempunyai beberapa cabang yang tersebar di Surabaya dan Banjarmasin, Kalimantan Selatan. Kantor-kantor cabang perusahaan ini merupakan pengelompokan kerja dalam bentuk unit kerja, dan unit kerja masing-masing dipimpin oleh seorang kepala

Bengkel. Di dalamnya terdapat beberapa staf yang ahli dalam bidang administrasi dan *sparepart*, *service advisor*, foreman, teknisi dan bagian perawatan body mobil.

Pada kenyataannya, perusahaan-perusahaan otomotif, terutama yang bergerak pada layanan jasa bengkel kendaraan dan pengelolaannya dilakukan secara professional, yakni mereka bersaing untuk tampil member kepuasan terhadap pelanggan yang ada. Sedangkan kepuasan pelanggan senantiasa dipersepsi melalui kinerja atau unjuk kerja dan dedikasi yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri. Oleh sebab itu, kinerja yang baik dalam sebuah perusahaan sangat penting diciptakan dan aspek sumber daya manusia merupakan aspek yang paling utama untuk mewujudkan hal tersebut.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Diantaranya faktor internal antara lain: motivasi kerja, kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi: iklim organisasi, perilaku kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

Perusahaan menuntut karyawan untuk bekerja dengan baik, sesuai dengan aturan-aturan dan target yang ditetapkan perusahaan akan tetapi seringkali perusahaan kurang memperhatikan aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dan gaya kepemimpinan. Kurangnya perhatian

manajemen terhadap aspek-aspek tersebut menyebabkan kurang maksimalnya kinerja karyawan dan akibatnya kinerja perusahaan secara keseluruhan akan menurun.

Perilaku kepemimpinan yang kurang efektif diduga menyebabkan tingkat kepuasan kerja karyawan yang belum maksimal. Banyak karyawan yang merasa kurang puas dengan kepemimpinan. Kepuasan kerja karyawan yang rendah akan menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman dalam bekerja, tingkat absensi yang tinggi, banyak karyawan yang mengundurkan diri, prestasi kerja yang menurun yang pada akhirnya kinerja karyawan akan menurun.

Rendahnya kinerja karyawan mengakibatkan perusahaan tidak mampu mengembangkan usaha dan bersaing dengan maksimal. Untuk itu, penelitian terhadap aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja penting untuk dilakukan. Penelitian ini akan memberikan informasi tentang pengaruh perilaku kepemimpinan, motivasi dan iklim kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dan kemudian secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sebagai obyek dalam penelitian ini adalah karyawan dari perusahaan PT. Abadi Raya Autoworld. Berdasarkan uraian di atas maka perlu dilakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Motivasi Karyawan dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Abadi Raya Autoworld Surabaya.

1.2.Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang ada, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah ;

1. Apakah perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja?.
2. Apakah motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja?.
3. Apakah iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ?
4. Apakah variabel Perilaku kepemimpinan, motivasi, dan iklim organisasi memiliki pengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja?

1.3.Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Mengetahui pengaruh positif dan signifikan perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja?.
2. Mengetahui pengaruh positif dan signifikan variabel motivasi terhadap kepuasan kerja?.
3. Mengetahui pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja ?
4. Mengetahui pengaruh simultan variabel perilaku kepemimpinan, motivasi, dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja?

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi penulis

Dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh dibangku kuliah dalam dunia kerja yang sesungguhnya.

2. Bagi perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan dalam pengelolaan SDM beserta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek SDM secara lebih baik.

3. Bagi akademis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan bagi semua pihak yang membutuhkannya.