

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Kepuasan kerja karyawan yaitu kesejahteraan karyawan yang harus di perhatikan oleh perusahaan untuk pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang dan meningkatkan keuntungan di persaingan industri yang semakin pesat. Karyawan di dalam perusahaan merupakan aset berharga yang dimiliki oleh perusahaan. Karyawan mampu menjalankan berbagai aktivitas yang ada di perusahaan. Kepuasan kerja karyawan di perusahaan harus terjaga dengan baik, karena karyawan yang merasa puas dengan perusahaan terutama dalam pekerjaannya maka karyawan akan bekerja secara optimal dan produktif sehingga perusahaan mampu mencapai tujuannya.

Hasibuan (2005) menyatakan kepuasan kerja itu penting bagi perusahaan dan harus diperhatikan oleh perusahaan, karena kepuasan kerja merupakan suatu sarana untuk meningkatkan kedisiplinan kerja, kontribusi, kecintaan dan etika kerja. Hal tersebut mampu meningkatkan mutu kerja karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga perusahaan dapat merasakan suatu hasil yang baik dari karyawan yang bekerja secara optimal dan produktif. Akan tetapi jika perusahaan gagal dalam menjaga stabilitas kepuasan kerja pada karyawan akan menyebabkan stress, yaitu kondisi ketegangan yang timbul pada karyawan yang mempegaruhi emosi, proses berfikir dan kondisinya. Selain itu kepuasan kerja di perusahaan pada karyawan rendah akan menurunkan semangat kerja, moral kerja, kecintaan dan kedisiplinan karyawan pada perusahaan. Hal tersebut sangat berdampak negatif pada perusahaan sehingga perusahaan akan gagal dalam mencapai tujuan (Syaharuddin, 2016).

Berdasarkan survei yang pernah dilakukan oleh pihak SDM perusahaan, peneliti menemukan ketidakpuasan karyawan di PT. Pelindo III (Persero) Cabang Semarang terhadap pekerjaannya yang di tandai dengan bermalasan-malasan bekerja, mangkir kerja di waktu kerja dan pengunduran diri sehingga mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam menyelesaikan target. Penjelasan

tersebut sesuai dengan wawancara yang dilakukan peneliti dengan pihak SDM perusahaan berinisial F, merupakan karyawan PT. Pelindo III (Persero) Cabang Semarang yang bekerja selama 8 tahun. Narasumber mengatakan:

*“Penilaian karyawan disini si ada beberapa karyawan yang merasa kurang puas sama kebijakan perusahaan. Setiap tahun kita pasti ada surviy mengenai kepuasan kerja karyawan, ada karyawan yang tidak puas karena ditandai ketidaksemangatan bekerja, bermalas-malasan serta mangkir kerja saat jam kerja, jadi karyawan yang seperti itu sangat mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam memenuhi target. Soalnya mas di PT. Pelindo sendiri sistem kerjanya memenuhi target pendapatan setiap tahunnya, jika karyawan banyak yang seperti itu akan bahaya mas, sehingga perusahaan tidak mampu memenuhi target. Setiap tahun perusahaan mengadakan recruitment mas, karena guna menggantikan posisi pada karyawan yang mengundurkan diri. Alasannya sikurang nyaman bekerja di sini terutama masalah lokasi kantornya, karena mendapatkan pekerjaan yang lain yang lebih cocok, terus karena tidak puas dengan keadilan di perusahaan berkaitan dengan menikahi orang yang sama bekerja di sini, hal itu tidak boleh mas sehingga mau tidak mau karyawan tersebut mengundurkan diri. Kemudian masalah mutasi karyawan, karyawan sangat menghindari mutasi tersebut mas, karena karyawan tidak menginginkan ditempatkan pada daerah yang jauh dengan keluarga mas. Sehingga karyawan yang tau akan di mutasi pada daerah yang tidak sesuai membuat karyawan tidak semangat bekerja, stress dan bekerja tidak optimal mas.*

Wawancara di atas sama halnya yang diungkapkan narasumber kedua berinisial D karyawan bagian komersial dengan lama kerja 5 tahun mengatakan :

*“Berdasarkan pengalaman bekerja di sini si mas awalnya baik-baik saja selama 1 sampai 3 tahunan, tetapi setelah 4 tahunan berjalan saya merasa bosan bekerja dengan yang saya pangku mas. Saya bekerja di bagian Komersial. Iya si mas meskipun mendapat gajinya besar, tapi pekerjaan saya monoton. Saya bekera kurang adanya pergerakan bahkan kebanyakan duduk dan menatap layar komputer, jadi saya merasa kurang adanya pergerakan mas selama bekerja. Saya menganggap pekerjaan saya kurang sesuai dengan gaya kehidupan saya yang suka melakukan gerakan mas. Ditambah pemimpin saya kurang memberi kesempatan untuk mengembangkan kreatifitas para karyawannya, jadi karyawan harus bekerja sesuai dengan perintahnya. Pemimpin saya itu sifatnya sangat mengekang karena bekerja disini harus memenuhi target, jika kita gagal tidak*

*memenuhi target tersebut bisa kacau mas, bakalan mendapat sangsi dari atasan. Kemudian Hal yang seperti itu mas terkadang saya pusing, stress dan tidak merasa puas diri, tapi saya intropeksi dirilah mas mau ga mau harus betah kerja di sini demi menghidupi keluarga saya”.*

Pernyataan di atas juga sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan pada narasumber berinisial T karyawan PDL dengan lama kerja 5 tahun menyatakan:

*Pekerjaan yang saya pangku sekarang mas tidak sesuai dengan latarbelakang pendidikan saya mas, jadi saya perlu menyesuaikan dan belajar lagi. Hal tersebut yang membuat saya bekerja merasa kesulitan sehingga imbasnya saya bekerja kurang maksimal dan terkadang telat dalam menyelesaikannya mas. Selain itu saya juga kurang puas dengan kebijakan yang ada di perusahaan, karena saya bekerja di lapangan terkadang hari libur bahkan hari besar seperti idul fitri tetap berangkat mas jika mendapat jadwal berangkat, jadi waktu silaturahmi dengan keluarga tidak ada. Saya juga menganggap perusahaan tidak memberikan kebebasan peningkatan karir pada karyawan, hanya karyawan yang memiliki kedekatan dengan atasan yang bisa mengembangkan karir, ya hal itu yang tidak adil di perusahaan ini. Hal yang demikian itu mas membuat saya kurang puas terhadap perusahaan mas.*

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti di atas, terlihat kepuasan kerja karyawan PT. Pelindo III (Persero) belum tinggi. Karyawan yang bekerja tidak optimal karena karyawan tersebut kurang puas pada pekerjaannya serta memberikan dampak buruk bagi diri sendiri maupun perusahaan. Perusahaan harus mampu menstabilkan kepuasan kerja pada karyawannya, karena karyawan merasa puas bekerja di perusahaan itu akan setia dan disiplin pada perusahaan serta memberikan dampak yang baik pada perusahaan dalam pencapaian tujuan. Seperti penjelasan pada penelitian yang dilakukan oleh Rosita & Yuniati (2016) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi langsung oleh kepuasan kerja secara signifikan serta positif, jadi peningkatan kinerja pada karyawan dipicu dengan kepuasan kerja karyawan yang tinggi.

Smith (1996) menyatakan kepuasan kerja adalah perasaan yang diungkapkan pada karyawan terhadap pekerjaannya di perusahaan, karyawan akan

menunjukkan perasaan yang positif atau negatif terhadap aspek yang terdapat di dalam pekerjaannya. Jika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, karyawan tersebut akan menunjukkan perasaan yang senang terhadap pekerjaannya. Bahkan sebaliknya karyawan yang kurang puas terhadap pekerjaannya karyawan tersebut akan menunjukkan perasaan yang kurang menyenangkan pada perusahaan, sehingga karyawan bekerja tidak optimal, sering meninggalkan pekerjaan, absen bahkan mengundurkan diri (Abdulloh, 2006).

Pernyataan di atas juga di perkuat dengan pernyataan Hasibuan (2003) puas atau tidaknya karyawan bisa diketahui dengan melihat kedisiplinan kerja, tata krama bekerja serta *turn over*. Jika kedisiplinan kerja baik, moral kerja yang bagus sertak karyawan *resign* pada tingkatan rendah maka kepuasan kerja pada karyawan relatif tinggi. Sedangkan jika moral kerja, kedisiplinan pada tingkatan kecil, dan besarnya tingkat karyawan *resign* dapat diartikan kepuasan kerja karyawan pada karyawan tersebut tidak baik (Muwafik, 2013).

Perusahaan yang mampu menjaga kepuasan kerja pada karyawan, perusahaan tersebut akan mendapatkan suatu keuntungan yang positif, keuntungan tersebut berupa penyelesaian tugas tepat waktu, berkurangnya resiko kerugian, meminimalisir absensi maupun *turn over* (pengunduran diri) pada karyawan. Hal ini diperkuat oleh Jenkins (dalam Kurniawan, 2017) kepuasan karyawan dapat dipengaruhi dengan kondisi kerja yang terjadi di perusahaan. Kepuasan karyawan di perusahaan dapat dinilai baik, apabila kondisi kerja di perusahaan kondusif dan tertata baik sehingga karyawan akan menilai baik pada kondisi perusahaannya, salah satunya yaitu pimpinan. Ketidakpuasan karyawan pada kondisi kerja karena karyawan menganggap pemimpin kurang memberi kepercayaan kepada karyawan, karyawan tidak dilibatkan dalam pembuatan keputusan dan pemimpin berlaku kurang adil terhadap karyawan. Berdasarkan pengertian di atas kepuasan kerja merupakan penilaian dari karyawan pada pekerjaannya dengan acuan menggunakan perasaan yang positif maupun negatif. Karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, karyawan tersebut akan bekerja dengan semangat, menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, adanya kesetiaan dan kedisiplinan terhadap perusahaan. Sehingga kepuasan kerja harus diperhatikan

oleh perusahaan karena kepuasan kerja pada karyawan sangat menentukan keberhasilan perusahaan dalam pencapaian tujuan yang ditentukan.

Kepuasan kerja karyawan pada dasarnya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dari atasannya. Pemimpin merupakan seseorang yang mengawasi dan membina bawahan agar melaksanakan tugas yang sesuai dengan prosedurnya. Pemimpin sangat penting bagi kemajuan perusahaan karena pemimpin merupakan faktor yang menentukan kemajuan suatu perusahaan dan mampu meningkatkan kepuasan kerja anggotanya. Perusahaan yang mampu mencapai tujuannya karena pemimpin di dalam perusahaan mampu berperan sesuai dengan tugas dan wewenang sebagai pemimpin. Selain itu kemampuan pemimpin untuk memanfaatkan bawahannya secara baik, dengan demikian tingkat kepuasan bawahan terhadap perusahaan menunjukkan hasil yang tinggi. Menurut Sugianto (2011) pemimpin sangat menentukan keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan, tergantung dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan tersebut (Setiawan, 2015).

Thoha (2002) gaya kepemimpinan adalah sebagai tolak ukur perilaku seseorang yang digunakan untuk mencoba mempengaruhi orang lain. Gaya pemimpin memberi pengaruh bagi perusahaan yang cukup besar berkaitan dengan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan. Ada beberapa gaya kepemimpinan yang digunakan pada perusahaan salah satunya yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Yukl (2001) kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menjadikan sikap bawahan peduli terhadap rekan kerjanya serta memberikan kepercayaan terhadap bawahan begitupun sebaliknya, memiliki kemajuan diri dengan bersama, dan memberikan pembelajaran kepada tim. Gaya kepemimpinan transformasional memberikan kepercayaan, penghormatan dan semangat kerja pada bawahan. Perusahaan yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional akan memajukan citra perusahaan (Solechah, Hamid, & Utami, 2014).

Hasil penelitian yang dilakukan Ritawati (2013) bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi pada kepuasan kerja seseorang karyawan secara positif. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada

pimpinan perusahaan, dimana pemimpin memiliki hubungan dengan bawahan secara baik, sehingga bawahan akan nyaman dan menghormati atasan untuk membina bawahan dalam melaksanakan tugas. hal tersebut mampu memberikan kesetiaan dan kedisiplinan pada karyawan terhadap pekerjaan maupun perusahaan, sehingga karyawan bekerja secara optimal dan perusahaan mampu mencapai tujuan.

Hasil wawancara dengan subjek yang berinisial P karyawan bagian keuangan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Peneliti menemukan bahwa pemimpin di PT. Pelindo III (Persero) Cabang Semarang belum sepenuhnya untuk memimpin bawahan dengan efektif. Gaya kepemimpinan yang kurang tepat akan bertampak tidak baik pada bawahan, sehingga bawahan akan merasa kurang nyaman dan tidak merasa senang saat bekerja. Subjek P menyatakan :

*“Atasan saya itu orangnya memiliki sifat yang keras mas dan juga orangnya ngambekan. Apalagi jika ada bawahan ada yang melakukan kesalahan kalau tidak sedang mangkir dalam waktu bekerja mas langsung di marahin. Selain itu orangnya mas keras kepala, jadi kalau dia suruh ini sama karyawanya hasilnya harus seperti ini entah itu karyawan bisa atau tidak. Atasankuu kalau sama bawahan kurang membaur, soalnya orangnya itu cuek mas. Menurut saya mas atasanku belum mampu memberi dorongan pada bawahan yang mampu memberi semangat bekerja. Ya terkadang sebel sama dia mas, jengkel perasaannya soalnya dia orangnya suka marah marah doang mas. Jadi kalau kerja ada atasan harus hati-hati mas, soalnya serem jika berurusan sama atasanku ini. Ya soalnya juga saya bekerja di bidang yang sangat vital si mas yaitu mengurus keuangan perusahaan. Menurut saya pemimpin disini kurang dapat mempengaruhi bawahannya, terus pemimpin belum bisa menjadi panutan, dan kurang memotivasi bawahannya. Jadi jika seperti itu terus karyawan bekerja akan tidak nyaman dan bakalan bekerja tidak maksimal”.*

Kepuasan kerja karyawan selain di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional yang dipengaruhi juga oleh lingkungan kerja. Rivai (2006) menyatakan lingkungan kerja adalah semua prasarana dan sarana yang menunjang karyawan saat bekerja. Lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja. Pada dasarnya karyawan bekerja pada lingkungan yang

aman serta kondusif akan mempengaruhi kerja karyawan, sehingga karyawan bekerja secara maksimal. Lingkungan kerja di perusahaan juga mampu berpengaruh pada perasaan karyawan, jika karyawan merasa nyaman pada kondisi lingkungan kerjanya, karyawan akan bekerja dengan penuh semangat dan efektif. Apabila karyawan kurang nyaman pada tempat kerjanya, maka karyawan akan bekerja kurang optimal (Abdullah, 2012).

Sedarmayanti (2011) menyatakan karyawan mampu melakukan kegiatannya secara baik, apabila di tunjang dengan kondisi lingkungan kerja yang kondusif serta aman, sehingga karyawan tersebut mampu melaksanakan tugas dengan optimal. Lingkungan kerja dalam keadaan baik menunjang karyawan bekerja secara optimal, merasa dirinya aman, dan nyaman. Ada dua macam lingkungan kerja yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis atau non-fisik. Lingkungan kerja fisik adalah keadaan lingkungan kerja yang dapat dirasakan oleh fisik karyawan secara langsung. Sedangkan lingkungan kerja non fisik ialah kaitannya dengan bagaimana hubungan sosial seseorang karyawan pada rekan kerja maupun atasannya (Aruan & Fakhri, 2015). Hal tersebut diperkuat dengan penelitian yang di lakukan Kinanti (2012) menyatakan kepuasan kerja pada karyawan dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja secara positif, makin baik lingkungan kerja di perusahaan akan menunjang karyawan bekerja optimal, bahkan sebaliknya apabila lingkungan kerja dikelola dengan kurang baik maka karyawan bekerja tidak optimal.

Permasalahan selanjutnya yaitu lingkungan kerja karyawan, PT Pelindo III (Persero) Cabang Semarang memiliki lingkungan kerja yang kurang baik, karena kurangnya fasilitas sarana dan prasarana untuk menunjang bekerja pada karyawan, suasana kerja yang kurang kondusif, penerangan pada tempat kerja yang kurang terang serta tempat kerja yang kurang tertata rapi sehingga mengganggu karyawan saat bekerja. Penjelasan diatas sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan karyawan bagian terminal nusantara yang berinisial S. Narasumber menyatakan:

*“Saya bekerja dibagian operasional mas, ya tugasnya mendata kapal yang sedang sandar di pelabuhan dan kapal pergi dari pelabuhan. Saya bekerja kebanyakan di lapangan mas. Untuk*

*lingkungan kerjanya sendiri cukup beresiko kalau tidak berhati-hati. Pernah terjadi kecelakaan mas, kemudian terkadang juga jengkel sama supir truk yang membawa kontener untuk diangkut ke kapal karena supirnya suruh pakai pakaian PDL ya minimal rompi lah ga mau dan marah mas. Tapi ga semuanya si mas. Kalok panas jelas mas, terus kurang kondusif, dan banyak polusi juga. Belum lagi mas kalok musim hujan tiba di tempat saya kerja mas terjadi banjir yang mengakibatkan berhentinya truk pengangkut barang yang akan masuk ke dalam pelabuhan mas, karena ada kerugian dari sisi waktu juga pemasukan mas. Saat banjir saya merasa kurang nyaman bekerja mas.*

Hal ini didukung dengan hasil wawancara narasumber ke dua yang berinisial L sebagai manajer K3 mengatakan bahwa:

*“lingkungan saya bekerja ya paling pencahayaan kurang terang mas jadi bagi karyawan terkadang matanya cepat capek ketika didepan komputer. Kalau kedinginan ruangan si saya udah pas mas bagi tubuh saya. Selain itu ruangan kurang kondusif mas karena terkadang ada rekan kerja yang berjalan kesana kemari dengan bunyi sepatu sehingga mengganggu konsentrasi kerja saya mas. Terkadang juga terganggu bunyi alat berat yang ada di luar mas, karena bunyi mesinnya agak keras. Terus mas untuk ruangan kerja saya itu kurang sesuai dengan, terlalu sempit, ukuran meja saya kurang besar sehingga dokumen pekerjaan saya saya taruh menumpuk, terkadang juga saya lupa taruh dokumen soalnya saya taruh doang mas. Terus membuat saya sebel gitu mas”.*

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa ada perbedaan pendapat kepuasan kerja pada karyawan yang ditinjau dari kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja. Karyawan cenderung puas bekerja saat karyawan mendapati dengan pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, yaitu memberikan motivasi terhadap bawahan, memberi kepercayaan yang setara dengan karyawan, memberikan kesempatan untuk berpendapat, pemimpin yang mampu berhubungan interpersonal dengan baik pada bawahan. Selain ditinjau dari pemimpin, lingkungan kerja juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Karyawan cenderung nyaman dalam melaksanakan pekerjaan dengan kondisi yang kondusif, tidak adanya gangguan di sekitar tempat kerjanya dan aman. Selain itu, lingkungan kerja yang memiliki sarana dan prasarana yang memadai menunjang karyawan bekerja secara nyaman

dan adanya hubungan kerja antara rekan kerja maupun dengan atasan terjalin dengan baik, karyawan akan merasa betah bekerja di perusahaan tersebut.

Penelitian yang pernah dilakukan oleh Yulianti (2008) tentang Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuisioner. Populasi penelitian ini seluruh jumlah karyawan Rumah Sakit Juanda Kuningan bagian perawat yang berjumlah 50 responden. Teknik *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini. Teknik analisisnya dengan model persamaan regresi linier sederhana dan regresi linier ganda. Hasil yang dinyatakan bahwa lingkungan kerja fisik maupun psikis berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan yang signifikan. Selanjutnya penelitian Dewi (2013) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi pada PT. KPM. Sampel pada penelitian ini berjumlah 30 responden. Teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan.

Hasil yang sama pada penelitian yang dilakukan pada Aulia, Utami, & Krishnabudi (2015) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PDAM Kabupaten Bondowoso. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso dan metode sampling menggunakan *sensus* dengan jumlah 60 karyawan. Analisis jalur adalah metode analisa yang digunakan pada penelitian ini. Hasil penelitiannya yaitu adanya pengaruh yang positif pada gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja pada karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso.

Berdasarkan permasalahan diatas, maka peneliti bermaksud untuk mengadakan peneliitian yang berjudul “Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Di PT. Pelindo III (Persero) Cabang Semarang”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan di atas, maka dapat diangkat rumusan masalah yaitu: apakah ada hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja pada karyawan PT. Pelindo III (Persero) Cabang Semarang?

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja pada karyawan PT. Pelindo III (Persero) Cabang Semarang serta untuk memberikan pemahaman dan saran yang lebih mendalam pada karyawan dan perusahaan mengenai kepuasan karyawan dan faktor yang mempengaruhinya.

## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan di bidang psikologi industri dan organisasi yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja.
- b. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan mampu dijadikan bahan pengembangan penelitian berikutnya serta sebagai tambahan wawasan di bidang psikologi industri dan organisasi.

### **2. Manfaat Praktis**

- a. Membantu perusahaan memahami kepuasan kerja karyawan
- b. Memberikan bukti empiris berkaitan dengan hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja yang dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam mengembangkan dan menumbuhkan kepuasan kerja karyawan.
- c. Menjadi bahan referensi peneliti lain untuk permasalahan yang sama.