

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam suatu perusahaan selain sumber daya alam dan sumber daya modal, sumber daya manusia memegang peran vital dalam pencapaian tujuan perusahaan. Konsentrasi dari sumber daya manusia berpusat pada orang-orang yang memiliki ikatan kerja di dalam perusahaan.

Menumbuhkembangkan perusahaan menjadi perusahaan yang maju dan kompetitif bukanlah hal yang mudah. Banyak hal yang harus dilakukan sebagai upaya guna merealisasikan apa yang menjadi visi misi serta tujuan perusahaan, salah satunya adalah bagaimana perusahaan dapat menciptakan kepuasan kerja bagi karyawannya. Salah satu faktor kepuasan kerja karyawan adalah dengan adanya pemimpin yang efektif. Pemimpin yang efektif merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi cara kerja dari pegawai dimana nantinya timbul menjadi kepuasan kerja yang akhirnya terlihat pada hasil kerja yang diberikan oleh pegawai (Astuti, 2009).

Kepemimpinan yang efektif merupakan salah satu faktor yang dianggap sebagai dasar bagi kesuksesan suatu organisasi . Perilaku kepemimpinan memiliki dampak langsung yang besar terhadap lingkungan kerja, hasil kerja, dan juga kesuksesan organisasi (Kritsonis, 2004). Kecocokan antara tuntutan situasi dengan perilaku pemimpin menjadi penentu efektivitas kepemimpinan. Hal tersebut

dianggap memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja. Keberhasilan dalam implementasi keputusan dalam tujuannya untuk meningkatkan kinerja organisasi juga bergantung pada kepemimpinan. Untuk memiliki tingkat efektifitas dan kinerja organisasi yang tinggi maka penting untuk memperhatikan tingkat kepuasan pekerja dan pemberi kerja (Lok and Crawford, 2003).

Ketidakpuasan karyawan menyebabkan menurunnya komitmen kerja mereka terhadap perusahaan dan tingginya turnover dalam organisasi, seperti pengunduran diri dari organisasi. Selain itu, ketidakpuasan karyawan tidak hanya meningkatkan niat untuk keluar (*turnover intention*) dari organisasi tersebut, namun juga menurunkan kontribusi karyawan terhadap organisasi (Lok and Crawford, 2003). Sy et al (2006) menguji hubungan antara kecerdasan emosional karyawan, kecerdasan emosional managernya, kepuasan dan kinerja karyawan. Dan hasilnya, karyawan dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi karena kemampuan mereka untuk menilai dan mengatur emosi mereka dibandingkan dengan karyawan dengan tingkat kecerdasan emosional yang lebih rendah.

Setiap individu merupakan bagian dari satu atau lebih kelompok sosial, sehingga tidak jarang seorang individu melaksanakan lebih dari satu peran yang didasarkan pada hak, kewajiban, tugas, dan perilaku yang sesuai posisi tertentu (Purwandini, 2014). Dalam hal ini, peranan yang dimaksud adalah peranan dalam lingkungan keluarga, organisasi, dan lingkungan sosialnya. Semakin bertambahnya tugas dan kewajiban yang harus dijalani merupakan konsekuensi atas banyaknya

peranan yang dimainkan oleh individu tersebut. Dengan begitu maka kelebihan beban atas tugas dan kewajiban yang dimiliki individu tersebut sulit dihindarkan, sehingga memungkinkan timbulnya tekanan – tekanan dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban tersebut.

Konflik peran juga menjadi salah satu dampak yang mungkin timbul dengan adanya beberapa peran yang harus dilakoni oleh seorang individu. Konflik peran merupakan konsekuensi yang muncul atas ketidakkonsistenan harapan banyak pihak atau adanya ketidaksesuaian antara tuntutan peran terhadap kebutuhan, nilai individual, serta tekanan yang timbul dari luar individu maupun dari orang lain di luar organisasi atau perusahaan. Perintah, tugas, atau kewajiban berbeda yang muncul secara bersamaan dalam pelaksanaannya menyebabkan terabaikannya perintah, tugas atau kewajiban lainnya sementara waktu yang diberikan perusahaan dalam penyelesaian perintah, tugas atau kewajiban tersebut terbatas.

Dalam hal banyaknya peran yang dijalani individu selaku karyawan di suatu organisasi atau perusahaan, maka penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan dan menyesuaikan dukungan yang harus diberikan terhadap karyawannya. Karyawan melihat dan menilai secara umum sejauh mana perusahaan menghargai kontribusinya dan peduli akan kesejahteraan mereka. Hal tersebut dikonsepsikan sebagai *perceived organizational support (POS)* atau persepsi dukungan organisasi menurut Eisenberger, Huntington, Hutchison, and Sowa (1986). Sikap positif dan perilaku kerja sesuai harapan perusahaan akan ditunjukkan oleh karyawan sebagai imbal balik atas kepedulian karyawan terhadap organisasi

dan tujuan organisasi. Perlakuan – perlakuan yang diterima karyawan akan ditangkap sebagai stimulus dan diorganisir serta diinterpretasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi (Chalimah and Sakhowi, 2014).

Dalam beberapa studi terdahulu, persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada karyawan. Spector (2010) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai gambaran perasaan seseorang tentang pekerjaan dan aspek lain dari pekerjaannya. Di sisi lain, Mathis (2004) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif seseorang sebagai hasil dari evaluasi pengalaman kerjanya. Karyawan yang puas tidak hanya meningkatkan produktifitas , tetapi juga meningkatkan kualitas pekerjaan, menghasilkan kinerja unggul yang mengarah pada keberhasilan organisasi (Naseem et al., 2011).

Miles and Petty (1977) menemukan bahwa kepuasan dengan supervisor berhubungan secara signifikan terhadap kepuasan kerja bawahan. Di samping itu menurut Deluga (1991) kepuasan dengan supervisor memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan. Hasil penting dari kepemimpinan yang efektif dalam organisasi adalah meningkatnya kinerja dan kepuasan kerja. Namun Wood dan Field (2007) dalam penelitiannya menemukan adanya hubungan yang negatif antara kepuasan kerja, ambiguitas peran, dan konflik peran. Dan karena ambiguitas peran serta konflik peran merupakan faktor dalam kelebihan beban kerja, maka kelebihan beban kerja memungkinkan berpengaruh secara negatif terhadap kepuasan kerja dan variabel lainnya. Tekanan perusahaan juga merupakan penyebab utama kelebihan beban kerja dan pemimpin merefleksikan tekanan tersebut kepada

karyawannya melalui faktor – faktor yang mendefinisikan kelebihan beban kerja seperti bertambahnya jam kerja dan target kinerja yang tidak realistis (Altaf dan Awan, 2011).

Berdasarkan pengamatan awal penelitian di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang, diindikasikan ada beberapa masalah yang menyebabkan menurunnya kepuasan kerja di perusahaan tersebut. Hal ini bisa dilihat pada tabel 1.1 mengenai hasil survey kepuasan kerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang tahun 2013-2015.

Tabel 1.1

Kepuasan Kerja Karyawan

KEPUASAN KERJA	2013			2014			2015		
	Bobot (%)	Indeks	Skor (%)	Bobot (%)	Indeks	Skor (%)	Bobot (%)	Indeks	Skor (%)
1. Kompensasi	20%	84	16,8	20%	85	17	20%	86	16,2
2. Pekerjaan	20%	82	16,4	20%	81	16,2	20%	78	15,6
3. Jenjang karir	20%	81	16,2	20%	80	16	20%	80	16
4. Penyelia	20%	80	16	20%	78	15,6	20%	77	15,4
5. Rekan kerja	20%	82	16,4	20%	82	16,4	20%	83	16,3
Jumlah	100%		81,8	100%		81,2	100%		79,5

Sumber : PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang, 2016

Berdasarkan tabel di atas, kepuasan kerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) terlihat menurun. Meskipun penurunan tersebut dapat dikatakan tidak terlalu signifikan, namun bukan hal yang tidak mungkin bahwa apabila hal tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang pada akhirnya akan merugikan perusahaan.

Dalam perjalanannya, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) menghadapi banyak tantangan yang menuntut perusahaan agar tidak hanya dapat bertahan hidup

namun juga dapat bersaing dan berkembang. Kondisi ini menyebabkan perlunya perusahaan untuk meninjau persepsi karyawan akan efektifitas kepemimpinan dan dampaknya terhadap kepuasan kinerja pegawai serta bagaimana persepsi dukungan perusahaan di mata karyawannya sementara dengan semakin meningkatnya target pencapaian perusahaan, kelebihan beban kerja pada karyawan menjadi hal yang sulit untuk dihindari, baik dengan bertambahnya jam kerja karyawan tanpa teridentifikasi oleh manajemen karena belum terakomodirnya sistem presensi yang memadai maupun meningkatnya target kinerja karyawan secara signifikan. Maka, berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penelitian ini mengambil judul **“Hubungan Efektivitas Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Melalui Persepsi Dukungan Organisasi dan Kelebihan Beban Kerja (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana hubungan efektivitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja ?
2. Bagaimana hubungan kelebihan beban kerja terhadap hubungan antara persepsi efektivitas kepemimpinan dengan kepuasan kerja?
3. Bagaimana hubungan persepsi dukungan organisasi terhadap hubungan antara persepsi efektivitas kepemimpinan dengan kepuasan kerja?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kelebihan beban kerja terhadap hubungan antara persepsi efektivitas kepemimpinan dengan kepuasan kerja.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap hubungan antara persepsi efektivitas kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan akan memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengaplikasikan variabel-variabel penelitian ini untuk membantu dalam pengambilan keputusan dalam rangka evaluasi, perbaikan, dan peningkatan kinerja manajemen di masa yang akan datang.

2. Bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori mengenai efektivitas kepemimpinan dan kepuasan kerja melalui persepsi dukungan organisasi dan kelebihan beban kerja pada perusahaan.

3. Bagi peneliti yang akan datang

Penelitian ini dapat diharapkan dapat menjadi referensi atau bahan wacana di bidang manajemen sumber daya manusia sehingga dapat bermanfaat penelitian selanjutnya.