

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Lingkungan bisnis dewasa ini yang tumbuh dan berkembang dengan sangat dinamis, sangat memerlukan adanya sistem manajemen yang efektif dan efisien artinya dapat dengan mudah berubah atau menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan baik yang sedang dan telah terjadi dengan cepat, tepat dan terarah serta biaya yang murah. Dengan demikian, organisasi sudah tidak lagi dipandang sebagai sistem tertutup (*closed-system*) tetapi organisasi merupakan sistem terbuka (*open-system*) yang harus dapat merespon dan mengakomodasikan berbagai perubahan eksternal dengan cepat dan efisien. Persaingan di dunia bisnis saat ini sangat ketat. Dengan segala keterbatasan yang dimiliki, perusahaan harus bersaing dengan perusahaan lain untuk bisa merebut pangsa pasar yang ada. Hal ini tidak akan terwujud apabila perusahaan tidak memiliki sumber daya yang dibutuhkan.

Sejalan dengan perkembangan ilmu dan teknologi dewasa ini serta kondisi perekonomian bangsa Indonesia yang tengah dilanda krisis ekonomi, mengharuskan para pengusaha di semua sektor untuk selalu menganalisa faktor lingkungan

bisnis baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Brahmasari (2004), mengemukakan bahwa faktor lingkungan eksternal meliputi perkembangan teknologi, kondisi politik, perekonomian dan hukum suatu negara, kondisi sosial dan budaya masyarakat, juga persaingan bisnis. Sedangkan faktor lingkungan internal diantaranya meliputi gaya kepemimpinan, nilai-nilai, norma-norma dan keyakinan pemilik perusahaan, serta perilaku karyawan yang mempengaruhi produksi.

Sumber daya manusia dalam perusahaan memiliki peran dan fungsi yang sangat penting bagi tercapainya tujuan perusahaan, sumber daya manusia di sini mencakup keseluruhan manusia yang ada dalam organisasi yaitu mereka yang terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan mulai dari level yang paling bawah hingga yang paling atas (*top management*), meskipun berbeda level, seluruh elemen sumber daya manusia tersebut memiliki peran yang sama terhadap tercapai tidaknya tujuan perusahaan, pengabaian terhadap salah satu bagian berakibat terhambatnya pencapaian tujuan perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan

perusahaan meliputi pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya.

PT. Beton Prima Indonesia (BPI) merupakan anak perusahaan dari PT. Teno Indonesia didirikan pada tahun 2010 untuk menyediakan berbagai macam produk beton pracetak dan tiang pancang untuk memenuhi kebutuhan pasar konstruksi. Pabrik PT Beton Prima Indonesia berlokasi di Bangsal - Mojosari, Jawa Timur. Dengan menempati area seluas 10 HA dan dilengkapi dengan fasilitas & peralatan modern, sehingga PT Beton Prima Indonesia dapat memenuhi kebutuhan klien yang menginginkan produk terbaik untuk proyek mereka.

Kebanyakan klien selalu mempertimbangkan produk beton pracetak dan tiang pancang dengan harga rendah karena mereka tidak mengetahui kualitas produk yang akan mereka gunakan untuk proyek mereka. Kekecewaan kemudian akan muncul setelah mereka menyadari bahwa kualitas produk pracetak yang mereka beli merupakan penyebab utama

kerusakan bangunan mereka. Oleh karena itu, untuk memenuhi kepuasan pelanggan PT Beton Prima Indonesia menggunakan proses manufaktur sesuai spesifikasi standar nasional dan internasional, seperti:

1. Standar Nasional Indonesia: SNI-03-2874-2002
2. American Society of Testing Material: ASTM
3. Standar Institut Jepang: JIS
4. British Standards Institute: BIS
5. American Concrete Institute: ACI
6. Buku Pegangan Desain Beton Pratekan

Sebelum mengirimkan produk ke proyek-proyek klien, produk PT. Beton Prima Indonesia harus melewati kontrol pengujian yang sangat ketat untuk memastikan bahwa hanya produk berkualitas prima yang dapat dikirim dan produk cacat akan ditolak dan dibongkar. Selain memproduksi produk standar, PT Beton Prima Indonesia juga bisa memproduksi produk spesial sesuai kebutuhan pelanggan seperti *wall panel*, *PC Beam & Columns*, *PC Half Pipes* dan sebagainya.

Dalam rangka untuk mempertahankan kondisi perusahaan agar sejalan dengan visi dan misi, maka kinerja karyawan merupakan salah satu hal penting yang harus

menjadi perhatian dari perusahaan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Beton Prima Indonesia antara lain keterlambatan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, tidak ada disiplin waktu, kapasitas sumber daya manusia yang masih terbatas. Oleh karena itu, peneliti ingin meneliti apakah motivasi kerja, komitmen organisasional, dan gaya kepemimpinan di PT. Beton Prima Indonesia sudah tepat sehingga kepuasan kerja para karyawan terjaga dan menghasilkan kinerja yang baik.

Dalam bukunya, Robbins mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu. (Robbins, 1996 : 179). Menciptakan kepuasan kerja karyawan adalah tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja, kepemimpinan dan komitmen organisasional perusahaan

dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi/perusahaan. Ermayanti (2001) dan Brahmasari (2004) dalam Suprayetno dan Ida (2008), mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi.

Ermayanti (2001) dalam Dolphina (2012), mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Dalam hal ini seorang manajer perlu mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi (iklim) organisasi sesuai dengan komitmen organisasional perusahaan sehingga para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras karena merasa ada kepuasan kerja bagi diri karyawan dan agar kinerja yang dicapai juga tinggi. Dengan melihat peranan manusia yang sangat penting maka tenaga kerja harus mendapatkan perhatian

khusus dari perusahaan, apalagi jika ditemukan bahwa ternyata di dalam suatu perusahaan terdapat indikasi kurang efektifnya dalam pemberian motivasi dalam bekerja kepada karyawan antara lain dapat dilihat dari faktor menurunnya kualitas kerja seperti yang disampaikan sebelumnya. Robbins & Timoty (2008:222), menyatakan motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Dalam berbicara motivasi, intensitas adalah elemen yang paling banyak mendapat perhatian karena intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Namun, intensitas yang tinggi tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi.

Usmara (2006:11) mengemukakan bahwa motivasi kerja muncul sebagai topik pembicaraan yang semakin luas karena terjadinya penurunan tingkat produktivitas di organisasi-organisasi saat ini. Dimana, sebagian karyawan bisa dimotivasi dan sebagian tidak. Motivasi akan menentukan apa yang sebenarnya akan dilakukan oleh karyawan. Ilmuwan bisa saja memiliki ijazah pendidikan dan fasilitas bagus dapat

menghasilkan perspektif baru terhadap masalah-masalah lama, tetapi jika ia kekurangan motivasi untuk melaksanakan pekerjaan tertentu, maka ia tidak akan melaksanakannya, maka keahlian yang dimiliki akan digunakan atau diterapkan pada hal lain. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap karyawan dengan bentuk yang berbeda-beda. Bentuk dari pemberian motivasi bukan harus dari uang saja tetapi harus dikaji dari beberapa aspek yaitu antara lain aspek daerah atau lokasi domisili perusahaan sebagai upaya untuk mengetahui budaya daerah yang bersangkutan dan keinginan dari masyarakat lingkungan sekitarnya, latar belakang kehidupan karyawan dalam rangka untuk mengetahui keinginan yang berasal dari diri para pekerja, dan kinerja yang telah dicapai oleh organisasi atau perusahaan. Sehingga pemberian motivasi tersebut sesuai dengan kemampuan dan hasil yang telah dicapai perusahaan, yang pada akhirnya bukan lagi menjadi beban tetapi menjadi kewajiban dari perusahaan kepada para pekerja atau karyawannya.

Usmara (2006:13) mengemukakan bahwa perusahaan-perusahaan yang terkenal memiliki kemampuan dalam mempertahankan karyawan yang baik menggunakan pendekatan lebih dari sekedar uang, karena mereka menyadari bahwa karakteristik organisasi yang paling mudah ditiru oleh organisasi pesaing lain adalah uang. Pemberian penghargaan dapat mempengaruhi motivasi mereka untuk berkinerja dalam cara-cara tertentu. Pemahaman yang baik mengenai motivasi dapat menjadi suatu alat yang berharga untuk memahami mengapa muncul perilaku tertentu dalam organisasi, untuk memprediksi efek dari setiap tindakan manajerial, dan untuk mengarahkan perilaku agar sasaran organisasi dan individu dapat tercapai.

Salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perusahaan selain motivasi kerja kepada para karyawan adalah kepemimpinan (*leadership*). Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan. Kepemimpinan telah menjadi kajian yang sangat menarik dalam berbagai konteks baik dengan metode kualitatif maupun kuantitatif. Beberapa kajian tentang kepemimpinan

menggunakan pendekatan teoritis yang berbeda-beda. Ada yang memandang kepemimpinan sebagai suatu sikap atau perilaku, namun ada juga yang melihat dari sudut pandang politik maupun kemanusiaan.

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Hubungan antara seorang pemimpin maupun yang dipimpin merupakan suatu proses kepemimpinan karena *leader needs followers and followers needs a leader*. Meskipun *leader* dan *follower* saling terkait, namun para pemimpin seharusnya yang seringkali berinisiatif membangun, komunikasi dan memelihara hubungan sehingga tujuan perusahaan sebagaimana yang telah dirumuskan dalam visi, misi, rencana dan strategi perusahaan dapat tercapai. Collins dan Porras (1991) dalam Brahmasari (2004), mengemukakan bahwa upaya organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan harus dirumuskan ke dalam visi organisasi. Sebagian organisasi merespon kebutuhan visi organisasinya dengan menciptakan misi organisasi. Furman (1998) dalam

Brahmasari (2004), mengemukakan bahwa setelah misi tersebut tercipta, perlu didefinisikan strategi khusus untuk pencapaiannya. Atasan yang bersikap sebagai penguasa yang cenderung sewenang-wenang dan tidak menghargai aspirasi karyawan akan membuat karyawan tidak puas dalam bekerja. Sehingga karyawan tersebut akan mencari perusahaan lain yang dipimpin oleh atasan yang lebih baik dalam memperlakukan bawahannya. Apabila karyawan tersebut tetap bertahan di perusahaan tersebut, tentu kinerja karyawan tersebut tidak akan baik sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Pemimpin perusahaan perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang digunakannya dalam mendorong dan mengarahkan bawahannya agar kinerja mereka meningkat, sehingga mutu produk yang mereka hasilkan juga meningkat. Esensi dari kepemimpinan adalah usaha untuk mempengaruhi orang lain agar menyumbangkan keahliannya, baik untuk bertindak sesuai kapabilitas yang dimiliki maupun untuk tumbuh dan berkembang secara terus menerus. Pengaruh pemimpin diperlukan agar gagasan dari kebijakan atau program kerja yang dibuat dapat diterima, selain itu untuk

memotivasi karyawan supaya mendukung dan melaksanakan keputusan yang dibuat. Pemimpin tidak hanya dapat mengatakan kepada bawahan mereka apa (*what*) yang harus dikerjakan, tetapi juga mengarahkan mereka bagaimana (*how*) melaksanakan perintah pemimpin, dengan demikian upaya yang dilakukan pemimpin adalah bagaimana dia mampu mempengaruhi bawahannya yang berada di dalam unit kerjanya.

Robbins & Timoty (2008:100), menyatakan komitmen organisasional adalah tingkat sampai mana seorang karyawan memihak kepada sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak kepada organisasi atau perusahaan yang sudah merekrut individu tersebut. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen

organisasional tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab organisasi terhadap semua karyawan.

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA DI PT. BETON PRIMA INDONESIA”.

1.2 Rumusan Masalah.

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Beton Prima Indonesia?

2. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Beton Prima Indonesia?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Beton Prima Indonesia?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Beton Prima Indonesia?
5. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Beton Prima Indonesia?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Beton Prima Indonesia?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Beton Prima Indonesia?

1.3 Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, namun dalam penelitian ini hanya dibatasi

pada faktor motivasi, faktor komitmen organisasi, dan faktor gaya kepemimpinan serta kepuasan kerja.

1.4 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Beton Prima Indonesia.
2. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Beton Prima Indonesia.
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Beton Prima Indonesia.
4. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Beton Prima Indonesia.
5. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT. Beton Prima Indonesia.

6. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Beton Prima Indonesia.
7. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Beton Prima Indonesia.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

- a. Bagi Perusahaan
Sebagai salah satu bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawannya.
- b. Bagi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi tambahan bagi mahasiswa Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya mengenai pengaruh motivasi kerja, komitmen organisasional, gaya kepemimpinan melalui variabel mediating kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Beton Prima Indonesia.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini bermanfaat untuk lebih memahami dan menerapkan pengetahuan yang dimiliki agar dapat dipakai sebagai pertimbangan untuk penelitian berikutnya.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini dibagi menjadi 5 bab, adapun sistematikanya disusun sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisi dasar pemikiran yang melatarbelakangi penelitian ini yang digunakan peneliti untuk perumusan masalah in itu berisi juga tujuan dan kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini serta sistematika pembahasan yang memberikan gambaran umum laporan penelitian ini.

BAB 2 KAJIAN PUSTAKA

Bab ini berisi penelitian terdahulu, telaah literatur yang berhubungan dengan topik penelitian yang didasari teori dan bukti empiris

dari penelitian sebelumnya yang digunakan untuk membangun hipotesis penelitian dan model penelitian.

BAB 3 MODEL PENELITIAN

Bab ini berisi metode penelitian yang meliputi informasi tentang responden dan populasi, teknik pengumpulan data, pengukuran variabel dan metode statistik untuk pengujian hipotesis dan analisis data.

BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan deskripsi dan analisis data, serta pengujian hipotesis dan pembahasan.

BAB 5 SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

Bab ini berisi tentang simpulan, keterbatasan dan saran untuk penelitian selanjutnya.