

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Keterampilan dalam mengelola organisasi, menjadi organisasi yang efektif adalah tantangan terbesar para manajer dalam lingkungan bisnis yang melaju pesat dengan sangat dinamis, sehingga diperlukan juga sistem manajemen yang efektif dan efisien dengan kata lain, harus fleksibel dalam beradaptasi dan mengakomodasi setiap aspek yang harus dengan cepat menyesuaikan dengan perubahan yang cepat, tepat, terarah dengan biaya yang juga dapat dipertanggung jawabkan. Sehingga dalam hal ini organisasi sudah menganut sistem organisasi terbuka yang sudah dapat merespon dan mengakomodasi berbagai perubahan eksternal dengan cepat dan efisien. Di tengah kompetisi bisnis yang semakin ketat saat ini, segala sesuatu yang berkaitan dengan peningkatan efisiensi dan produktivitas perusahaan menjadi sangat penting, perusahaan dengan efisiensi tinggi merupakan refleksi efektifitas organisasi setiap pekerjaan dapat diselesaikan dengan target yang telah diberikan, bahkan mampu melakukannya dengan lebih cepat dari periode waktu sebelumnya yang biasanya membutuhkan biaya yang besar, dapat menjadi lebih hemat.

Untuk menyesuaikan dengan kondisi saat ini, banyak perusahaan melakukan upaya perampingan atau konsolidasi internal lainnya sebagai upaya penghematan keuangan untuk dapat mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan dan secara progresif mencapai pertumbuhan melalui kinerja yang efektif dan efisien. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan saja, namun banyak faktor penentu lainnya yang salah satunya adalah keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia yang mumpuni, dengan tujuan dapat menyatukan persepsi dan para pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan

dengan cara membangun mental bekerja yang baik berdedikasi, loyalitas tinggi dan menanamkan prinsip bekerja adalah ibadah, melalui, pemberian motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik antara para pemimpin kepada tim kerjanya.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang memuaskan atau optimal. Karyawan yang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya akan berupaya semaksimal mungkin dengan segala kemampuan daya dan upaya untuk menyelesaikan tugas dan mencapai target kerja yang diamanatkan kepadanya yang pada gilirannya prestasi kerja dapat diraih secara individu karyawan dan secara perusahaan. Gibson dalam Ermayanti (2001:3) dan Brahmasari (2005:96), mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, yang bermakna bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok akan dapat memberikan dorongan positif atas kinerja organisasi sebab motivasi yang efektif akan mempengaruhi pada kinerja organisasi kearah yang baik juga.

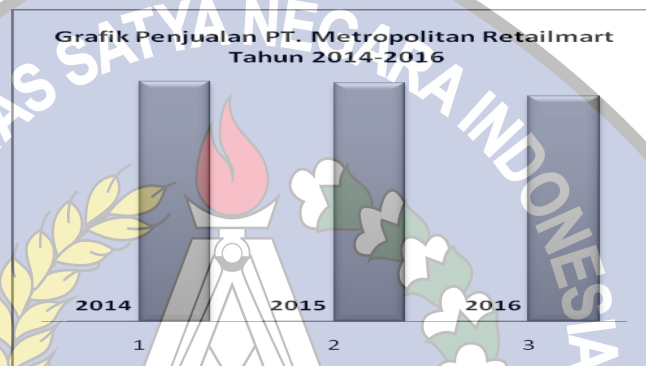
Faktor lain yang dapat menumbuhkan kepuasan kerja karyawan adalah motivasi yang baik terhadap karyawan, menurut Sinambela (2016:255) kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian, psikologis dan motivasi.

Dalam hal ini secara umum perusahaan juga harus dapat memenuhi harapan yang diharapkan karyawan, maka secara umum, seorang manajer harus mampu melakukan motivasi sehingga para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi, sehingga perusahaan juga memberikan apresiasi, imbalan dan kompensasi sesuai dengan harapan terhadap karyawan yang berkerja baik, sehingga kepuasan kerja dapat dirasakan oleh karyawan. 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.

PT. Metropolitan Retailmart merupakan perusahaan yang bergerak dalam bisnis ritel dan mengelolah *Metro Department Store*, dari berdiri sejak tahun 1991 sudah memiliki 9 gerai di beberapa kota besar di Indonesia, 5 Gerai di Jakarta, gambaran umum perusahaan yang lebih rinci, penulis paparkan pada, bab iv tesis ini.

Grafik.1.1. Penjualan PT. Metropolitan Retailmart



Pada grafik dibanding ditambah penjelasan perbandingan penjualan PT. Metropolitan Retailmart, tahun 2014 dibanding 2015, penjualan mengalami penurunan sebesar 1% dan tahun 2016 dibanding 2015, penjualan kembali mengalami penurunan sebesar 3%. Turunnya penjualan ini disebabkan dari beberapa gerai terutama di Jakarta tidak dapat memenuhi target tahunan dan bahkan tidak dapat melampaui penjualan dibandingkan dengan tahun lalu.

PT. Metropolitan Retailmart di tahun 2017, menargetkan kenaikan target 20% dibandingkan dengan tahun sebelumnya, hal ini tentu saja bukan tanpa alasan dikarenakan kenaikan sejumlah biaya operasional, seperti biaya sewa gedung, listrik, air dan lainnya agar biaya operasional dapat diminimalisir agar keuntungan yang perusahaan dapatkan dapat optimal, sehingga dengan produktivitas yang tinggi dengan memperhatikan kepuasan kerja karyawannya.

Pemasalahan yang ditemukan perusahaan ini adalah adanya gejala ketidakpuasan karyawan dimana *turnover* karyawan dari tahun 2014 sampai 2016 cukup tinggi, dengan data dibawah ini:

Tabel 1.2
Data *Turnover* Karyawan

Tahun	Keterangan	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN	JUL	AGS	SEP	OKT	NOV	DES	Total	%
2014	Masuk	3	0	1	0	0	0	0	1	3	1	0	0	9	1,3
	Keluar	2	2	0	1	2	1	2	0	0	0	1	1	12	
2015	Masuk	2	0	2	0	1	0	2	0	0	0	0	0	7	1,4
	Keluar	3	1	1	2	3	0	0	0	0	0	0	0	10	
2016	Masuk	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4	2,0
	Keluar	2	2	0	0	0	1	0	0	2	0	1	0	8	

Dari data diatas adalah salah satu indikator kuat, adanya permasalahan ketidakpuasan karyawan ditandai dengan frekuensi masuk dan keluarnya karyawan yang tergolong tinggi, dan dapat terlihat juga bahwa demi efisiensi dan pengembangan karyawan, jumlah karyawan yang keluar tidak semuanya digantikan dengan karyawan yang baru dengan jumlah yang sama.

Fenomena motivasi PT. Metropolitan Retailmart terlihat ada beberapa karyawan yang terlihat kurang bersemangat dalam menyelesaikan tugas dengan segera menjalankan perintah atasan. Ada beberapa karyawan yang kurang detail dalam menjalankan proses kerja, hal ini karena banyaknya tugas-tugas lain yang harus diselesaikan dalam waktu singkat dan terkadang beruntun, faktor lainnya kurangnya motivasi karyawan ini, diduga belum efektifnya dan konsistennya dalam pemberian insentif, bonus diluar gaji atau upah sebagai faktor eksternal dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan juga akan berujung pada sulitnya karyawan termotivasi dan dapat mempengaruhi semangat untuk mencapai target dan menurunnya kepuasan kerja karyawan, karena mereka akan beranggapan tercapai atau tidaknya target tidak ada akibat ataupun apresiasi yang akan mereka dapatkan.

Pada penelitian terdahulu, Brahmasari dan Suprayetno, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia), dengan hasil penelitian “Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”, hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

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 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.

Fenomena kepemimpinan di PT Metropolitan retailmart, terlihat beberapa para *team leader* Pada tingkatan supervisi yang langsung berhubungan dengan *team sales* yang menjadi ujung tombak dalam perusahaan mencapai target penjualannya, terlihat kurang dapat memberikan inisiatif dan lebih keratif dalam memberikan motivasi dan belum sepenuhnya menyadari bahwa sebagai seorang pemimpin harus dapat menjadi tauladan bagi tim yang dipimpinnya, kesenjangan ini yang juga diduga akan mengurangi dan berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja karyawan dan akan mengganggu hasil kerja yang optimal, salah satunya dapat mengakibatkan turunnya penjualan di perusahaan ini.

Tabel 1.2. Kegiatan Pengarahan dan Rapat yang oleh Manajer Store dan Supervisor
PT. Metropolitan Retailmart

No	Uraian Kegiatan	Waktu	Keterangan
1	Rapat hasil penjualan dengan <i>General Manager</i> Operasional	Setiap satu Minggu	
2	Pengarahan dengan seluruh karyawan Toko	Seminggu dua kali	bisa lebih, bila diperlukan
3	Pengarahan harian	Setiap hari	jika diperlukan
4	Rapat koordinasi dengan departement lain	Setiap jelang Promosi	

Sumber : Departement Operational, PT. Mertropolitan RetailMart, 2015

Jika dilihat dari tabel jadwal pembinaan dan pengarahan diatas, seharusnya permasalahan produktivitas karyawan dapat lebih meningkat, karena semua permasalahan selalu dikomunikasikan dengan baik. Untuk mengetahui hal tersebut tentunya memerlukan penelitian yang mendalam.

Budaya organisasi dipandang sebagai nilai-nilai bersama dan norma-norma perilaku yang diyakini dan dianut oleh anggota-anggota organisasi, nilai dan norma tersebut menciptakan pendekatan yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan dan mengatasi permasalahan yang dihadapi, sekaligus dengan budaya organisasi yang baik dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal ini sudah terbukti dari penelitian, Brahmasari dan Suprayetno (2008), yang menyimpulkan, budaya organisasi yang merupakan hasil dari interaksi ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungan organisasinya, akan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang, persepsi keseluruhan ini akan menjadi budaya atau kepribadian organisasi tersebut yang mampu mendukung dan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja

perusahaan serta dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat. Artinya budaya organisasi , memberikan kontribusi positif ataupun negatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan,sehingga sudah menjadi faktor yang penting,bagaimana pimpinan perusahaan dapat dengan membangun dan menciptakan kondisi (iklim) organisasi melalui penciptaan budaya kerja atau budaya organisasi yang unggul dan menjadi karakteristik unggulan sebuah perusahaan.

Fenomena budaya organisasi di PT. Metropolitan Retailmart yang mengelolah Metro *Department Store* ini terkenal dengan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan dan keramahan dalam melayani, namun pada dua tahun terakhir Budaya kerja yang dikenal baik, bahkan menjadi contoh dari para pesaing, tampak mulai dijalankan tidak konsisten lagi, terlihat dengan muncul beberapa keluhan pelanggan mengenai pelayanan yang diberikan dan beberapa benefit yang pelanggan rasakan bila berbelanja di *Metro Departement Store* merasakan hal yang berbeda menjadi kurang baik, fenomena ini diduga menurunnya faktor kepuasan karyawan dalam bekerja sehingga mempengaruhi komitmen warga organisasi dalam mempertahankan karakteristik budaya organisasi yang sudah dikenal baik sebelumnya. (observasi penulis)

Membangun dan menciptakan kepuasan kerja karyawan tidak mudah karena kepuasan kerja dapat dirasakan jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi/perusahaan dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi/perusahaan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pengamatan diatas , penulis ,mengidentifikasi masalah-masalah yang terjadi dalam PT.Metropolitan Retailmart, sebagai berikut;

1. Motivasi karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan masih harus ditingkatkan
2. Kemampuan kepemimpinan para *team leader* dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dirasakan masih kurang efektif.
3. Budaya organisasi yang sudah ada di perusahaan ini, belum optimal untuk dapat memacu kepuasan kerja karyawan.
4. Pelatihan dan peningkatan keterampilan karyawan frekuensinya masih sangat kurang.
5. *Reward dan punishment*, belum berjalan efektif
6. Kompensasi yang dirasa belum sesuai dengan harapan karyawan.

1.3 Pembatasan Masalah

Berbagai masalah yang dihadapi PT. Metropolitan Retailmart yang diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, seperti, kompetensi, kompensasi, motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi.

Namun dalam penelitian ini penulis membatasi masalah –masalah yang berpengaruh terhadap kepuasan karyawan PT. Metropolitan Retailmart pada , seperti motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi.

Sehingga dengan uraian diatas maka masalah masalah yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT. Metropolitan Retailmart, perlu dibuktikan dengan mengadakan penelitian. Oleh karena itu penulis mengambil judul penelitian, “**Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus PT Metropolitan Retailmart)**”

1.4 Rumusan Masalah

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh:

1. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Metropolitan retailmart.
2. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Metropolitan retailmart.
3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Metropolitan retailmart.
4. Apakah terdapat motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap kepuasan karyawan di PT. Metropolitan retailmart.

1.5. Maksud dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini bermaksud untuk mengumpulkan data, mengelolah dan mengintreprestasikan untuk dijadikan sebagai karya penulis berupa tesis, sebagai syarat memperoleh gelar Magister Managemen (MM) di Universitas Satya Negara Indonesia (USNI) Jakarta.

Sedangkan tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisis berapa besar, pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan karyawan di PT. Metropolitan Retailmart.
2. Menganalisis berapa besar, pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Metropolitan Retailmart
3. Menganalisis berapa besar, pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Metropolitan Retailmart
4. Menganalisis berapa besar, pengaruh motivasi kerja, kepeminpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Metropolitan Retailmart.

1.6 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan berguna dan bermanfaat bagi :

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan pengembangan keilmuan untuk peneliti selanjutnya, terutama yang berhubungan dengan Peningkatkan kepuasan kerja karyawan

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat serta memberikan kontribusi sebagai informasi bahwa, motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan karyawan, sehingga hasilnya dapat dimanfaatkan oleh PT. Metropolitan retailmart dalam usaha meningkatkan kepuasan karyawan.

b. Bagi Masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bahwa hasil dari penelitian ini dapat dipakai sebagai salah satu dasar pertimbangan untuk penambahan wawasan pengetahuan.