

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era persaingan global yang ditandai dengan kompetensi yang makin ketat serta iklim ekonomi dunia yang masih dilanda krisis mengharuskan setiap perusahaan untuk mampu melakukan perbaikan komprehensif dan berkelanjutan agar mampu bersaing. Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang dapat melihat sumber daya manusia sebagai asset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal tersebut akan membuat perusahaan menjadi lebih kompetitif, karena karyawan sebagai asset utama perusahaan yang paling berharga. Untuk mendapatkan hasil dari pengelolaan sumber daya manusia yang diharapkan, perusahaan juga perlu memperhatikan aspek kepuasan kerja.

Kepuasan kerja sering sekali menjadi isu yang sangat penting. Karena semua organisasi menginginkan agar karyawannya mampu bekerja sesuai dengan yang diinginkan dan organisasi berharap karyawan menganggap tempat kerjanya sebagai salah satu bagian terpenting dalam dirinya. Untuk menimbulkan hal tersebut karyawan harus mendapatkan kepuasan kerja yang baik. Akan tetapi pada kenyataannya tidak jarang karyawan belum mendapatkan kepuasan kerja seperti yang diharapkan.

Berkaitan dengan pentingnya kepuasan kerja dalam perusahaan, terdapat beberapa masalah yang peneliti dapatkan setelah melakukan wawancara pada

karyawan PT. Nokia Solutions and Networks Indonesia. Yaitu banyaknya keluhan karyawan terhadap perusahaan. Terdapat juga beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Seperti kesempatan promosi, stres kerja, lingkungan kerja, gaji, motivasi kerja, dan juga *leader-member exchange* (LMX).

Kesempatan promosi karyawan merupakan peluang yang dapat dipergunakan karyawan dalam menduduki jenjang karir yang lebih tinggi. Promosi jabatan akan membuat karyawan bekerja dengan rajin karena dengan adanya promosi jabatan, karyawan diberikan kesempatan untuk mengembangkan ketrampilan, pengetahuan, kemampuan dan pengalamannya dalam bekerja serta dapat sebagai tantangan yang dihadapkan pada tanggung jawab dan wewenang yang berbeda dari jabatan sebelumnya. Namun pada kenyataannya di PT. Nokia Solutions and Networks Indonesia kesempatan promosi jabatan yang diberikan oleh perusahaan kurang bisa didapatkan karyawan, karena kesempatan promosi karyawan diberikan kepada mereka yang sudah lama bekerja dengan perusahaan dan harus memenuhi syarat-syarat tertentu. Sehingga akan berdampak menurunnya kepuasan kerja karyawan tersebut.

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan adalah stres kerja. Stres kerja dihadapi oleh karyawan apabila seorang karyawan merasa tertekan pada pekerjaannya. Hal ini terlihat pada karyawan PT. Nokia Solutions and Networks Indonesia yang cenderung mengalami stres kerja. Stres kerja membawa pengaruh perubahan tingkah laku karyawan, seperti

karyawan menjadi sering menunda-nunda pekerjaan, bermalas-malasan untuk berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan. Hal ini selain menghambat pekerjaan mereka, juga dapat menurunkan kepuasan kerja pada diri karyawan tersebut.

Lingkungan kerja juga mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan. Lingkungan kerja adalah daerah atau tempat dimana karyawan melakukan aktivitas kerjanya untuk menghasilkan suatu gagasan ataupun produksi tertentu, yang dapat menguntungkan bagi perusahaan. Lingkungan kerja yang kondusif adalah suasana kerja yang tertib dan nyaman sehingga akan membuat karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Tetapi pada kenyataannya, pada PT. Nokia Solutions and Networks Indonesia lingkungan kerjanya kurang kondusif. Terlihat dari layout ruang kerja yang bersifat terbuka atau tidak memiliki pemisah ruangan sehingga menyebabkan karyawan merasa terganggu dan susah berkonsentrasi dan tidak dapat mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Jika karyawan merasa lingkungan tempatnya bekerja tidak kondusif, maka akan berdampak pada menurunnya kepuasan kerja karyawan.

Untuk peningkatan kepuasan kerja karyawan, faktor yang cukup berpengaruh adalah gaji bagi karyawan, karena besar-kecilnya gaji yang diterima oleh para karyawan cukup menentukan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar dapat bekerja lebih giat, maka setiap perusahaan diharapkan untuk memperhatikan aspek pemberian gaji para karyawan sesuai dengan kemampuan para karyawan dalam menyelesaikan

pekerjaannya. Namun yang peneliti temukan terdapat keluhan kurang sesuai nya gaji yang di harapkan karyawan PT. Nokia Solutions and Networks Indonesia. Dalam hal ini terdapat ketidakpuasan karyawan antara gaji yang di dapatkan karyawan dengan beban kerja yang karyawan kerjakan.

Selain itu Motivasi kerja juga merupakan hal yang penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Tanpa motivasi, seorang karyawan tidak dapat memenuhi tugasnya sesuai standar atau bahkan melampaui standar karena apa yang menjadi motif dan motivasinya dalam bekerja tidak terpenuhi. Hal ini terlihat pada karyawan PT. Nokia Solutions and Networks Indonesia rendahnya motivasi kerja karyawan, seperti pada hari kerja terdapat karyawan yang bermalasan-malasan mengerjakan pekerjaannya dengan alasan apa yang mereka harapkan tidak terpenuhi sehingga mereka kurang termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan. Bila tidak memiliki motivasi dalam bekerja, hasil akhir dari pekerjaannya tidak akan memuaskan.

Hal lain yang tidak kalah penting adalah *Leader-member Exchange* (LMX). *Leader-member Exchange* (LMX) merupakan suatu hubungan antara pimpinan dengan karyawan yang mampu meningkatkan kerja keduanya. Namun pada kenyataannya ditemukan kurangnya hubungan antara seorang pimpinan dengan karyawan-karyawan lainnya di PT. Nokia Solutions and Networking Indonesia. Terlihat dari banyaknya karyawan yang memiliki hubungan yang rendah cenderung pasif dan pesimis serta menganggap bahwa dirinya tidak mampu menyelesaikan pekerjaan. Apabila dihadapkan pada suatu masalah karyawan tersebut akan mudah menyerah dan putus asa untuk

menyelesaikan pekerjaannya dan tidak berkonsultasi kepada pimpinan, hal tersebut akan berdampak pada menurunnya kepuasan kerja karyawan.

PT. Nokia Solutions and Networks Indonesia adalah salah satu perusahaan global yang bergerak di bidang jaringan telekomunikasi. Untuk bisa mencapai tujuan perusahaan, PT. Nokia Solutions and Networks Indonesia berupaya untuk bisa membuat karyawannya menjadi suatu mitra kerja yang dapat diandalkan dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi pada diri karyawan. Dengan memiliki kepuasan kerja yang tinggi maka karyawan akan senang hati mendedikasikan dirinya pada organisasi dan pelaksanaan pekerjaannya.

Salah satu cara yang dapat menumbuhkan dan meningkatkan kepuasan kerja pada diri karyawan adalah dengan meningkatkan interaksi antara pimpinan dengan bawahan (*Leader-member Exchange*). Dengan banyaknya interaksi antara pimpinan dengan bawahan akan meningkatkan kepuasan kerja pada diri karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti ingin mengetahui kebenaran antara *Leader-member Exchange* (LMX) dengan kepuasan kerja pada karyawan PT. Nokia Solutions and Networks Indonesia di Jakarta

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dirumuskan di atas, maka dapat diidentifikasi bahwa masalah yang menyebabkan rendahnya kepuasan kerja karyawan, antara lain :

1. Kesempatan promosi yang kurang
2. Stres kerja yang tinggi
3. Lingkungan kerja yang kurang kondusif
4. Rendahnya gaji yang diterima karyawan
5. Motivasi kerja karyawan yang rendah
6. Belum sesuainya *Leader-Member Exchange* sehingga kepuasan kerja karyawan rendah

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan dari beberapa masalah yang telah diidentifikasi di atas, ternyata banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Tetapi dikarenakan keterbatasan waktu, tenaga dan biaya maka peneliti hanya membatasi permasalahan pada hubungan antara *Leader-member Exchange* (LMX) dengan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan senang atau sikap yang positif yang dihasilkan dari penilaian atau evaluasi pengalaman kerja seseorang dengan indikator pekerjaan itu sendiri imbalan/gaji, promosi supervisi dan rekan kerja.

Leader Member Exchange (LMX) adalah *Leader Member Exchange* (LMX) adalah suatu interaksi antara pimpinan dengan bawahannya yang mampu meningkatkan hasil kerja dari keduanya dengan indikator *Affection* (Afeksi), *Loyalty* (loyalitas), *contribution* (Kontribusi), *Professional Respect* (Penghormatan Profesional).

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan pembatasan masalah di atas, maka secara umum peneliti merumuskan masalah sebagai berikut: “Apakah terdapat hubungan antara *Leader-member Exchange (LMX)* dengan kepuasan kerja”.

E. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk :

1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sarana dalam menambah wawasan berpikir dan pengetahuan mengenai masalah *Leader Member Exchange (LMX)* dalam bekerja dan hubungannya dengan kepuasan kerja dan syarat kelulusan serta untuk mendapat gelar sarjana pendidikan.

2. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan masukan yang bermanfaat dalam pelaksanaan dan penerapan kebijakan-kebijakan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.

3. Bagi Universitas Negeri Jakarta

Sebagai tambahan informasi dan pengetahuan bagi civitas akademika, serta tambahan bahan referensi perbendaharaan kepustakaan.