

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting sebagai perencana dan pelaku aktif dalam setiap kegiatan organisasi. Mereka memiliki pikiran, perasaan, keinginan, status, dan latar belakang yang berbeda yang dibawa ke dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia dalam organisasi tidak seperti uang, mesin dan material lainnya yang bersifat pasif dan dapat dikuasai sepenuhnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia dalam organisasi, baik yang berstatus pimpinan maupun anggota merupakan faktor terpenting. Hal ini karena berhasil atau tidaknya tujuan organisasi sangat ditentukan oleh faktor manusia sebagai perencana dan pelaku aktif pekerjaan. Tujuan organisasi adalah tercapainya suatu tujuan dimana individu-individu tidak dapat mencapainya sendiri.

Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu terwujudnya kepuasan kerja dari para karyawan sebagai anggota organisasi. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya balas jasa yang adil dan layak, fasilitas kerja, promosi jabatan, motivasi berprestasi, penghargaan atas pekerjaan, keamanan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, dan lain sebagainya.

Masalah kepuasan kerja dapat terjadi di setiap perusahaan, termasuk yang terjadi pada karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom), sebuah perusahaan penyedia jasa telekomunikasi terbesar di Indonesia dengan cabang

perusahaan dan anak perusahaan yang tersebar hampir di seluruh daerah di Indonesia. Sebagai sebuah perusahaan besar yang mempekerjakan karyawan dalam jumlah yang besar pula, Telkom harus selalu memperhatikan hal-hal yang terjadi pada karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, termasuk kepuasan kerja mereka.

Berdasarkan hasil pra riset yang telah dilakukan peneliti sebelumnya, di salah satu kantor Telkom di Jakarta, tepatnya Telkom Area Jakarta Timur, terdapat kecenderungan bahwa terjadi ketidakpuasan kerja, khususnya di dua divisi, yaitu Divisi *Business Service* (DBS) dan Divisi *Consumer Service* (DCS). Hal tersebut dapat terlihat dari tingkat ketidakhadiran karyawan pada dua divisi tersebut yang lebih tinggi dibandingkan divisi yang lain. Rekapitulasi tingkat ketidakhadiran karyawan dapat dilihat pada tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Ketidakhadiran pada PT. Telekomunikasi Indonesia Jakarta Timur Periode Desember 2010 – April 2011**

Periode	DBS	DCS
26 Desember - 25 Januari	7%	7%
26 Januari - 25 Februari	6%	7%
26 Februari - 25 Maret	6%	6%
26 Maret - 25 April	6%	5%

Sumber: Divisi Sumber Daya Manusia Telkom Jakarta Timur

Berdasarkan tabel 1.1, persentase ketidakhadiran karyawan pada dua divisi tersebut pada periode Desember 2010 sampai dengan April 2011 tergolong cukup tinggi. Pada periode yang sama, rata-rata keseluruhan tingkat ketidakhadiran karyawan pada Telkom Jakarta Timur adalah 5%. Jika dibandingkan, maka tingkat

ketidakhadiran karyawan pada dua divisi tersebut lebih tinggi dibandingkan rata-rata keseluruhan tingkat ketidakhadiran. Selain itu, rendahnya kepuasan kerja di dua divisi ini bisa jadi dikarenakan DBS dan DCS adalah dua divisi yang baru terbentuk, sehingga tingkat kepuasan karyawan didalamnya jika dibandingkan dengan beberapa divisi lain tergolong cukup rendah akibat masa penyesuaian pimpinan, karyawan dengan lingkungannya.

Peneliti juga melakukan penyebaran kuisisioner pada saat pra riset. Hal tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa terdapat masalah ketidakpuasan kerja pada karyawan di Divisi *Business Service* dan Divisi *Consumer Service*. Hasil penyebaran kuisisioner pra riset dapat dilihat pada tabel 1.2.


**Tabel 1.2**

**Hasil Pra Riset Pada Telkom Jakarta Timur**

NO	INDIKATOR KEPUASAN KERJA	STP	TP	KP	P	SP
1	Balas jasa yang adil	0%	5%	10%	45%	40%
2	Fasilitas kerja	0%	20%	25%	30%	25%
3	Promosi jabatan	10%	20%	25%	25%	20%
4	Supervisi	15%	20%	40%	20%	5%
5	Prestasi kerja	10%	30%	30%	20%	10%
6	Lingkungan kerja	0%	5%	20%	45%	30%
7	Hubungan dengan rekan kerja	10%	15%	35%	40%	0%
8	Keamanan kerja	0%	5%	15%	55%	25%
9	Penempatan kerja	10%	40%	45%	5%	0%
10	Pembagian tugas	0%	20%	30%	30%	20%

Sumber: data diolah peneliti

Keterangan:

- STP : Sangat Tidak Puas
- TP : Tidak Puas
- KP : Kurang Puas
- P : Puas
- SP : Sangat Puas
-  : Tingkat kepuasan yang rendah

Tabel 1.1 dapat memberi gambaran bahwa kepuasan kerja karyawan Telkom, khususnya di DBS dan DCS area Jakarta Timur termasuk ke dalam kategori cukup rendah. Karena bisa dilihat dari tabel yaitu terdapat tiga indikator kepuasan kerja yang masuk dalam kategori rendah, supervisi atau pengawasan atasan, prestasi dan penempatan kerja masing-masing dengan presentase diatas 30%. Salah satu faktor yang memengaruhi kerudakpuasan karyawan adalah faktor supervisi atau pengawasan dari atasan, berdasarkan tabel 1.1 sebanyak 40% karyawan menyatakan tidak puas atas kepemimpinan atasan atau manajer mereka. Hal ini disebabkan karena kurang terjalinnya hubungan kerja yang baik antara pimpinan dengan karyawan. Sehingga komunikasi kerja yang terjalin diantara mereka juga menjadi terhambat.

Faktor lain yang mempengaruhi ketidakpuasan karyawan adalah penempatan kerja. Sebanyak 45% karyawan menyatakan mereka tidak puas terhadap penempatan kerja yang dilakukan perusahaan. Ini bisa jadi karena pengaruh transformasi budaya organisasi yang menyebabkan sebagian besar karyawan harus melakukan rotasi atau perpindahan penempatan kerja, yang mungkin tidak sesuai dengan kompetensi mereka.

Rendahnya kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan pada dua divisi di Telkom Jakarta Timur adalah salah satu masalah bagi perusahaan. Seorang karyawan yang tidak puas selama bekerja cenderung tidak akan dapat

menampilkan kinerja yang maksimal, yang tentunya berpengaruh terhadap tercapai atau tidaknya target dan tujuan dari perusahaan. Karena itulah perusahaan seharusnya lebih memperhatikan masalah kepuasan kerja karyawan sebagai faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja, selain beberapa yang telah disebutkan di atas, antara lain adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Dalam suatu organisasi, kepemimpinan berkaitan dengan kegiatan memberikan pengarahan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan. Seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsi dan peranan kepemimpinan agar dapat maksimal, maka perlu memahami dan menerapkan manajemen yang baik. Inti dari kegiatan manajemen adalah menggerakkan dan inti menggerakkan adalah memimpin. Keberhasilan manajemen dapat ditentukan dari keberhasilan pemimpin untuk menggerakkan karyawannya bekerja serta ditentukan dari keefektivitasan kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai. Gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Untuk menentukan gaya yang paling efektif dalam menghadapi keadaan tertentu maka perlu mempertimbangkan kekuatan yang ada dalam tiga unsur yaitu diri pemimpin, bawahan dan situasi secara menyeluruh.

Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi juga memiliki peranan penting bagi seorang karyawan dalam mencapai kepuasan kerja. Kecenderungan perubahan pasar dan lingkungan akan memaksa setiap organisasi untuk menyesuaikan budaya yang dimiliki agar dapat berjalan seiring dengan perubahan yang terjadi. Budaya organisasi sendiri dapat memberikan dampak yang kuat bagi karyawan dan *performance* organisasi, apalagi jika budaya tersebut kuat, karena budaya seperti itu memungkinkan suatu organisasi bertindak secara cepat dan tepat dalam menghadapi persaingan.

Bagi Telkom yang memiliki cabang perusahaan dan anak perusahaan hampir di seluruh Indonesia, tentunya faktor karyawan merupakan sarana utama paling penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini pimpinan atau manajer di setiap kantor cabang dan departemen, memiliki peranan yang penting dalam mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Sejauh mana tujuan tersebut dapat dicapai karyawan, tentu dipengaruhi oleh gaya masing-masing pemimpin dalam mengarahkannya, dan tiap pemimpin pasti memiliki gaya yang berbeda-beda.

Telkom sendiri dalam menghadapi perubahan kondisi pasar dan persaingan yang ada, sudah berulang kali melakukan transformasi, termasuk melakukan perubahan pada budaya organisasi untuk memfokuskan tujuan organisasi. Transformasi sendiri menurut Palmer, Dunford dan Akin (2009:86) adalah suatu perubahan dalam organisasi yang berkelanjutan dan terjadi secara fundamental dari inti organisasi tersebut termasuk visi dan misi. Dan transformasi yang dilakukan Telkom merupakan perubahan yang mencakup visi dan misi organisasi

yang menjadi bagian dari budaya organisasi. Tetapi tidak semua karyawan merasa siap terhadap perubahan budaya organisasi yang ada sekarang.

Saat ini budaya organisasi Telkom yang dikenal dengan nama Telkom The Way 135 yang berisi satu asumsi dasar, tiga nilai inti dan lima perilaku yang semuanya mengarahkan karyawan untuk memberikan pelayanan prima kepada konsumen. Pada kenyatannya banyak perubahan yang terjadi akibat budaya organisasi, karyawan mengalami perubahan penempatan kerja yang menurut mereka tidak sesuai dengan dengan kompetensi mereka, sehingga hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja nantinya.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom). Berdasarkan tujuan penelitian dan latar belakang masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti mengambil judul penelitian sebagai berikut: “Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Perumusan masalah dalam penelitian yang dilakukan pada PT. Global Indonesia Komunikatama adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja di Telkom ?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Telkom ?

3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Telkom ?
4. Apakah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Telkom ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Melalui penelitian ini tujuan yang hendak dicapai adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui secara deskriptif tentang gambaran gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja di Telkom.
2. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di Telkom.
3. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Telkom.
4. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Telkom.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi peneliti

Menambah pengetahuan di bidang manajemen, khususnya manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Memiliki kesempatan untuk menerapkan teori-teori yang diperoleh pada bangku kuliah dan untuk mengetahui penerapan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang terdapat di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom).



2. Bagi perusahaan

Diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran bagi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) atau bahan pertimbangan pada pimpinan perusahaan dalam mengambil kebijaksanaan dalam organisasi, agar terjalin hubungan kerja yang baik antara atasan dan bawahan di dalam melaksanakan tugasnya masing-masing di masa yang akan datang.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Diharapkan dapat menjadi bahan acuan, referensi dan perbandingan untuk penelitian lain yang ingin meneliti tentang gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan.

4. Bagi dunia akademis

Diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran serta untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan pada bidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.