

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pembangunan nasional bangsa Indonesia yang dilaksanakan meliputi seluruh bidang kehidupan bangsa dan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), baik di bidang ekonomi, sosial, politik, teknologi, maupun pembangunan di bidang lainnya. Pembangunan tidak akan tercapai dengan baik tanpa memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang terampil dan memiliki pengetahuan yang memadai, karenanya dapat disimpulkan bahwa keberhasilan pembangunan nasional ditentukan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM-nya), baik yang menjadi pengambil keputusan, penentu kebijakan, perencana, maupun yang menjadi pelaksana di sektor terdepan dan para pelaku fungsi kontrol atau pengawasan pembangunan.

Mengingat sumber daya manusia merupakan aset nasional yang mendasar dan faktor penentu utama bagi keberhasilan pembangunan, maka kualitasnya harus ditingkatkan terus-menerus sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta perkembangan pembangunan nasional. Hakikat pembangunan nasional adalah pembangunan manusia Indonesia seutuhnya dan pembangunan seluruh masyarakat Indonesia, maka landasan pembangunan nasional adalah Pancasila dan Undang-Undang Dasar (UUD) 1945

Di era globalisasi ini, perkembangan dunia bisnis begitu pesat, terlebih dengan adanya perubahan-perubahan pada persaingan perdagangan bebas yang semakin memberikan pengaruh besar. Perusahaan di Indonesia yang lemah mulai dikuasai oleh pihak luar dan sumber daya manusia yang tidak

memiliki kompetensi akan tertinggal, terlebih semakin kecil lapangan kerja yang ada saat ini.

Bukti bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam perusahaan yang perlu dipertahankan dan dikembangkan oleh karena itu, tidak terlepas dari dukungan seorang pemimpin perusahaan yang memberikan kebijakan, pengarahan, dan keputusan, hal ini berkaitan dengan kepemimpinan yang ada.

Menurut Suwanto (2010:207) menyatakan kepemimpinan merupakan penggunaan pengaruh dan hubungan dalam proses komunikasi, kejelasan, dan ketetapan untuk mempengaruhi perilaku dan prestasi pengikut guna pencapaian tujuan individu, kelompok dan organisasi. Keputusan dan sikap dari pemimpin akan memberikan dampak bagi karyawan dan juga perusahaan. Kesempatan dan kebebasan untuk belajar dan berbagi pengetahuan dengan rekan kerja dalam pencarian solusi suatu masalah akan memberikan kepuasan dan kenyamanan karyawan dalam menjalankan tugasnya, dengan merasa tidak terkekang, selalu diawasi, tetapi didukung atas apa yang menjadi kebutuhan karyawan yang tidak hanya berpatok pada pendapatan melainkan karir, kenyamanan kerja, dan dukungan kerja. Seorang manajer akan sangat peduli pada aspek kepuasan kerja, karena mempunyai tanggung jawab moral apakah dapat memberikan lingkungan yang memuaskan pada karyawan dan percaya bahwa perilaku pekerja yang puas akan membuat kontribusi yang positif terhadap organisasi.

Dukungan pemimpin perusahaan sangat berguna untuk memberikan kesempatan belajar pada karyawan agar terus meningkatkan kemampuannya dengan memberikan pelatihan dan pengembangan. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Tjiptoherijanto bahwa organisasi masa depan adalah organisasi pembelajar yang memberikan kesempatan pada seluruh karyawannya untuk

terus menerus belajar dan memecahkan masalah bersama-sama agar mencapai tujuan organisasi pembelajar yang telah ditetapkan bersama. Organisasi pembelajaran adalah organisasi dimana orang terus menerus memperluas kapasitas menciptakan hasil dengan sungguh-sungguh seperti apa yang mereka inginkan, dimana orang terus menerus berupaya belajar bersama.

Dalam upaya menumbuhkan semangat kerja pegawai dan loyalitas, peran pimpinan di suatu organisasi dalam hal ini turut pula menjadi salah satu faktor yang menentukan, karena dimanapun dan dalam organisasi apapun yang mempunyai amanat sebagai pimpinan akan dihormati, disegani, dan ditaati apa yang telah menjadi keputusannya, tentunya dalam hal ini keputusan yang positif, sehingga terkadang ketika pimpinan berada di tempat kerja, para bawahan menunjukkan sikap semangat kerja, dan sebaliknya ketika pimpinan tidak berada di tempat kerja, terkadang para bawahannya ada kecenderungan untuk bersikap malas-malasan. Hal seperti ini tentu tidak dapat dibiarkan berlangsung terus-menerus, karena mempengaruhi produktivitas dari organisasi yang bersangkutan, serta dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan aspek penting yang harus dimiliki seorang pimpinan, karena seorang pimpinan harus mampu berperan sebagai organisator kelompoknya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pentingnya jiwa kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pimpinan guna menggerakkan bawahannya untuk bersemangat dalam bekerja yaitu dengan memberikan keteladanan kepada bawahannya. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Siagian (2003 : 105), bahwa keteladanan berarti melakukan apa yang harus dilakukan dan tidak melakukan hal-hal yang tidak boleh dilakukan, baik keterikatan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku, maupun karena limitasi yang ditentukan oleh nilai-nilai moral, etika, dan sosial.

Pimpinan yang baik adalah seseorang yang mampu membangkitkan semangat kerja dan menanamkan rasa percaya diri serta tanggung jawab pada bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas dengan penuh tanggung jawab guna mencapai produktivitas organisasi tersebut. Hal ini karena adanya tuntutan dari organisasi, yaitu pimpinan harus dapat memprioritaskan kepemimpinannya yang berorientasi pada tugas dan hubungan antar manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kematangan bawahan, karena itu pimpinan dituntut untuk dapat fleksibel dalam menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat.

Seorang pimpinan pasti menghadapi berbagai hambatan dalam kepemimpinannya, seperti menghadapi bawahan dengan berbagai sikap, karakter, dan tingkah laku, sesuai dengan sifat individu manusia yang memiliki sifat, sikap, cara berpikir, dan pandangan yang berbeda. Hal inilah yang memungkinkan terhambatnya semangat kerja. Oleh karena itu, diperlukan suatu kemampuan dan kesanggupan untuk mempengaruhi opini, sikap, dan tingkah laku orang lain agar bersedia melakukan pekerjaan secara profesional.

Kepemimpinan menurut Robbins (2010:146) adalah apa yang dilakukan pemimpin. "Kepemimpinan merupakan proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok itu dalam mencapai tujuannya". Kepemimpinan adalah proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok tersebut untuk mencapai tujuan.

PT. Holcim Indonesia Tbk. merupakan salah satu perusahaan yang menghasilkan bahan bangunan semen dengan prospek usaha yang cukup baik, memiliki konsumen dan pangsa pasar di tingkat nasional dan internasional. Berdasarkan profil PT. Holcim Indonesia Tbk. Cabang Surabaya awal berdirinya perusahaan tersebut, visi utama perusahaan adalah menjadi perusahaan yang paling unggul dan senantiasa berkembang sehat di Asia.

Oleh sebab itu diperlukan pemimpin yang profesional dan berkompeten yang mampu memberikan pengaruh dan pengarahan agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Di samping itu pemimpin juga harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawainya.

Berbagai rintangan yang menghalangi sinergi tiga perusahaan semen berhasil dilewati. Gaya kepemimpinan transaksional berlaku juga di PT. Holcim Indoensia Tbk. Cabang Surabaya, gaya kepemimpinan transaksional diterapkan dengan memberi reward apabila ada pegawai yang kinerjanya memuaskan perusahaan, lalu memberi teguran ataupun sanksi jika pegawai melanggar aturan perusahaan. Selain itu jumlah pegawai perusahaan yang banyak membuat perusahaan ini banyak aturan yang mengikat, selama target yang ditetapkan dapat dipenuhi. Begitu juga kepemimpinan yang ada didalamnya, baik pimpinan puncak dan pimpinan departemen terutama departemen SDM memotivasi bawahan dan tetap memberikan support mental kepada bawahan untuk bekerja memenuhi target yang ada. Selain mengarahkan dan memotivasi bawahan pemimpin puncak dan pimpinan departemen SDM juga secara terus menerus mengukur kinerja pegawainya. Karena disinilah sering terjadi permasalahan rumit dan susah untuk diselesaikan.

Oleh karena itu upaya untuk terus mengukur kinerja itu tentu tidak lepas dari peranan departemen SDM. Departemen SDM merupakan departemen yang mengatur tentang kepegawaian yakni untuk menggali potensi manusia yang selalu berkembang jadi lebih bersifat dinamis. Dari pendapat tersebut, terlihat bahwa hubungan antara pemimpin, departemen SDM dan bawahan terjalin dengan baik, sehingga masing-masing dapat menjalankan peranan, tugas, dan fungsinya. Jadi, pemimpin yang efektif memiliki tanggung jawab untuk selalu memperhatikan kinerja para pegawainya dan memberikan dukungan secara

mental kepada pegawainya karena dalam kenyataannya perilaku orang dalam pekerjaan dapat diukur dengan tingkat kinerja atau hasil akhir dari pekerjaan tersebut. Sehingga, penulis memilih PT. Holcim Indoensia Tbk. Cabang Surabaya sangat tepat sebagai objek penelitian.

Suatu perusahaan atau organisasi dapat merubah dirinya menjadi organisasi pembelajaran untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi sesuai harapan pelaku usaha dan karyawan, yang terpenting adalah dari sistem dan kesiapan anggota organisasi. Penerapan tersebut dapat meningkatkan kinerja para pekerja karena telah mampu untuk menyelesaikan masalahnya sendiri, dengan dapat bekerja sama dalam satu tim, merasa dihargai dan saran atau pendapatnya diterima tanpa ada konsekuensi apapun, dengan begitu karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja yang meningkat didukung dengan rasa puas terhadap pekerjaan tersebut. Pantouvakis dan Mpogiatzidis (2013) menyatakan bahwa konsep Organisasi Pembelajaran dari Senge atau Watkins memiliki efek prosedur kepuasan kerja dan dengan demikian akan meningkatkan keefektifan dan efisien kerja. Organisasi pembelajaran dapat memungkinkan karyawan untuk tegas dalam memiliki ketrampilan tentang interaksi individu dan perilaku sosial yang benar, sehingga mampu meningkatkan moral dan mengurangi tingkat absensi yang merupakan indikasi tingkat pergantian pekerjaan dan keinginan keluar karyawan.

Dalam hasil penelitian Kiedrowski (2006), menyatakan bahwa dengan diterimanya konsep Organisasi Pembelajaran dari Senge, maka dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan penerimaan campur tangan konsep Senge tersebut akan memberikan dampak lebih baik dari pada tidak menerimanya, terbukti dengan tidak adanya konsep Organisasi Pembelajaran dalam penerapannya dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan khususnya pada *team learning, system thinking and shared vision*.

Pengelolaan manajemen yang tersusun dengan baik dan didukung keberhasilan kepemimpinan dan organisasi pembelajaran yang tepat dalam suatu organisasi akan mampu membantu organisasi dalam pengurangan angka keinginan keluar karyawan. Terlebih faktor pemenuhan kebutuhan karyawan dari tingkat kepuasan kerja karena beberapa perusahaan menganggap keinginan keluar karyawan merupakan kerugian bagi organisasi suatu perusahaan. Kerugian yang ditanggung oleh perusahaan tidak hanya berupa dari segi dana, melainkan kredibilitas perusahaan dimata masyarakat sehingga mengancam turunnya produktivitas perusahaan. Tingkat perputaran karyawan yang tinggi juga akan menimbulkan persepsi buruk terhadap perusahaan, karena perusahaan dianggap tidak mampu dalam pemenuhan kebutuhan karyawannya (Aritonang, 2011).

Tingginya tingkat keinginan keluar karyawan telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan, bahkan beberapa manager personalia mengalami frustrasi ketika mengetahui bahwa proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang dapat dipercaya dan berkualitas ternyata pada akhirnya menjadi sia-sia karena staf yang baru direkrut tersebut telah memilih bekerja di perusahaan lain. Rivai dan Sagala (2011: 238) menyimpulkan setiap perusahaan harus melakukan kegiatan pengembangan agar mampu melakukan persiapan berupa pencegahan terhadap keinginan keluar karyawan yang sulit diprediksi.

Dari pernyataan tersebut jelas bahwa faktor-faktor kepuasan kerja karyawan perlu diperhatikan dengan seksama agar karyawan merasa nyaman untuk bekerja, baik dari penghasilan, lingkungan kerja, model pengawasan, karir atau promosi jabatan, karena tidak semua karyawan berorientasi pada penghasilan.

Menurut Ardana et al (2012: 148) menyatakan bahwa salah satu faktor penyebab timbulnya keinginan keluar karyawan adalah ketidakpuasan pada tempat kerja yang sekarang, sebab-sebab tersebut seperti penghasilan rendah, kondisi kerja kurang memuaskan, hubungan yang tidak serasi baik dengan atasan maupun rekan kerja, pekerjaan yang tidak sesuai dan lain sebagainya.

Maka berdasarkan latar belakang tersebut diatas, peneliti tertarik untuk meneliti tentang **Pengaruh Kepemimpinan Dan Organisasi Pembelajaran Terhadap Kepuasan dan Keinginan Keluar Karyawan Pada PT. Holcim Indonesia Tbk. Cabang Surabaya**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang, maka rumusan masalah yang digunakan adalah :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Holcim Indoensia Tbk. Cabang Surabaya?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap keinginan keluar karyawan pada PT. Holcim Indoensia Tbk. Cabang Surabaya?
3. Apakah Organisasi Pembelajaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Holcim Indoensia Tbk. Cabang Surabaya?
4. Apakah Organisasi Pembelajaran berpengaruh terhadap keinginan keluar karyawan pada PT. Holcim Indoensia Tbk. Cabang Surabaya?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap keinginan keluar karyawan pada PT. Holcim Indoensia Tbk. Cabang Surabaya?
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap keinginan keluar melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Holcim Indoensia Tbk. Cabang Surabaya?

7. Apakah Organisasi Pembelajaran berpengaruh terhadap keinginan keluar melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Holcim Indoensia Tbk. Cabang Surabaya?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisa dan menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Holcim Indonesia Tbk. Cabang Surabaya
2. Untuk menganalisa dan menguji pengaruh kepemimpinan terhadap keinginan keluar karyawan pada PT. Holcim Indonesia Tbk. Cabang Surabaya
3. Untuk menganalisa dan menguji pengaruh Organisasi Pembelajaran terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Holcim Indonesia Tbk. Cabang Surabaya
4. Untuk menganalisa dan menguji pengaruh Organisasi Pembelajaran terhadap keinginan keluar karyawan pada PT. Holcim Indonesia Tbk. Cabang Surabaya
5. Untuk menganalisa dan menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan keluar karyawan pada PT. Holcim Indonesia Tbk. Cabang Surabaya
6. Untuk menganalisa dan menguji pengaruh kepemimpinan terhadap keinginan keluar melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Holcim Indonesia Tbk. Cabang Surabaya
7. Untuk menganalisa dan menguji pengaruh Organisasi Pembelajaran terhadap keinginan keluar melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Holcim Indonesia Tbk. Cabang Surabaya

#### 1.4 Manfaat Penelitian

a. Aspek Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan masukan kepada semua orang yang akan meneliti di ruang lingkup *Human Resources Management* (HRM) atau Sumber Daya Manusia agar lebih mudah dalam mendapatkan perbandingan dan *literature* studi serta dapat digunakan sebagai referensi dan menambah perbendaharaan perpustakaan STIE Mahardhika – Surabaya.

b. Aspek pengembangan ilmu pengetahuan

Untuk menerapkan dan memperluas wawasan teori dari pengetahuan yang telah diterima dalam perkuliahan mengenai manajemen Sumber Daya Manusia dan mata kuliah lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

c. Aspek praktis

Bagi Perusahaan, hasil penelitian dapat memberikan masukan dalam pengambilan keputusan dan menjadi pertimbangan atas pengaturan manajemen sesuai dengan keinginan karyawan.

Bagi Mahasiswa, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi tambahan mengenai hubungan antara Kepemimpinan, Organisasi Pembelajaran, Kepuasan Kerja, dan Keinginan keluar Karyawan.