

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebuah kursus pertama kali di tahun 1954 dengan nama KUMON, dikembangkan di Jepang oleh Toru Kumon yang mengajar matematika SMA, yang anaknya sendiri mengalami kendala dalam pelajaran matematika sehingga Toru Kumon berniat membantunya. Saat ini, Kumon sudah tersebar banyak negara dengan jumlah siswa bimbingan sekira 4.13 juta anak lebih.

Program bimbingan yang diberikan Kumon yaitu pembelajaran yang berfokus pada kemampuan yang dimiliki per individu siswa, yang mendorong anak untuk menggali lebih potensi pada dirinya dan juga memaksimalkan perkembangan kemampuannya. Melalui materi kursus Bahasa Inggris dan Matematika, Kumon tidak terbatas melatih kemampuan akademik saja, namun juga melatih karakter atau sikap yang positif dan “*life-skills*” (keterampilan hidup) yang menguntungkan di masa akan datang.

Kumon, dalam proses penyebarannya menggunakan metode *franchise* dimana calon pembimbing akan melalui berbagai tahap tes dan interview untuk akhirnya bisa memegang sebuah cabang Kumon. Hal itu banyak menarik perhatian terutama kaum wanita untuk membuka bisnis mereka. Kumon menyediakan berbagai pelatihan bagi pembimbing untuk menjalankan *franchise* mereka. Dari segi marketing, kantor pusat Kumon telah menyediakan berbagai alat penunjang baik itu berupa *online* maupun *offline*. Saat ini yang paling sering dilihat adalah iklan Kumon yang ditampilkan di saluran TV Nasional. Sehingga, sebagai pembimbing Kumon, pembimbing Kumon tidak perlu bersusah payah memikirkan usaha marketing mereka. Di samping itu, *franchise* Kumon akan saling bekerja sama dalam memberikan dan menyediakan layanan bagi siswa-

siswa yang belajar di Kumon, seperti mengarahkan siswa untuk belajar di KUMON yang terdekat dari rumahnya dan saling meminjamkan *worksheet* belajar siswa ketika dibutuhkan. Hal-hal itulah yang membuat Kumon diminati untuk dijadikan bisnis dan masih banyak faktor lainnya. Sehingga, semakin banyaknya cabang Kumon yang dibuka, semakin banyak pula lapangan pekerjaan yang tersedia.

Di era modern ini, persaingan dalam mendapatkan pekerjaan tentulah tidak mudah. Banyak faktor yang dijadikan sebuah perusahaan dalam menentukan calon karyawan yang akan bekerja di perusahaannya. Di samping itu, teknologi komunikasi juga semakin berkembang. Kreatifitas mulai banyak bermunculan. Sebuah usaha tak hanya ditemukan secara *offline*, usaha *online* pun semakin banyak bermunculan. Sehingga, jumlah lapangan kerja berbanding lurus dengan pencari kerja. Perekonomiam akan berjalan lancar apabila kedua belah pihak, pemberi kerja maupun pekerja bisa saling memanfaatkan dan menguntungkan.

Baik *offline* maupun *online*, sebuah usaha tetap membutuhkan sumber daya manusia untuk mengoperasikan usahanya. Mendapatkan sumber daya manusia yang cocok, loyal juga serasi dengan yang dibutuhkan perusahaan tidaklah mudah. Perusahaan tentu saja mempunyai kriteria-kriteria khusus sebelum menerima calon karyawannya. Maka, sudah semestinya menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memberikan pelayanan, motivasi, dan apresiasi terhadap karyawannya. Bila tidak, sangat memungkinkan sebuah perusahaan kehilangan karyawannya di saat banyak lapangan pekerjaan lain membutuhkan sumber daya manusia. Perpindahan karyawan merupakan sebuah gejala yang kerap timbul dalam dunia bisnis, dan bisa disebut dengan pergerakan tenaga kerja keluar dan masuk di dalam suatu organisasi.

Kehilangan sumber daya manusia, baik diberhentikan oleh perusahaan dan/atau karena faktor pribadi karyawan itu sendiri disebut sebagai *turnover* karyawan. Salah satu perilaku karyawan yang mengarah dan/atau membuat karyawan memutuskan untuk/meninggalkan pekerjaannya adalah intensi *turnover* atau intensi keluar masuknya asisten. Mengetahui dan mengerti penyebab *turnover* adalah yang perlu diketahui oleh setiap organisasi, hal ini disebabkan karena *turnover* memicu timbulnya pengeluaran yang diemban organisasi. Biaya-biaya yang diemban tersebut meliputi beban perekrutan, beban pembinaan karyawan, dan beban promosi. Ada sejumlah penyebab yang dapat memunculkan intensi *turnover*, yaitu faktor eksternal diantaranya pasar tenaga kerja; faktor institusi, meliputi upah, keadaan ruang kerja, kondisi pemimpin, keterampilan kerja; dan faktor yang timbul dari karyawan itu sendiri, meliputi sikap, masa lalu, intelegensi, jenis kelamin, motivasi, minat, usia dan lama bekerja.

Intensi *turnover* adalah kecenderungan karyawan untuk berhenti bekerja yang menyebabkan perusahaan harus berhadapan pada kelangsungan pegawai yang menurun dan tingginya pengeluaran untuk melakukan penerimaan dan memberi pelatihan karyawan baru. Adanya keinginan dalam diri pekerja untuk pergi dari perusahaan menjadi tanda ketidaksejalannya keinginan pegawai dan perusahaan. Semakin kecil rasa puas kerja yang dirasakan pegawai akan menimbulkan pemikiran/ide pergi dari pekerjaannya (Wasposito dkk. 2016). Kepuasan kerja menjadi hal yang harus dipandang penting oleh perusahaan. Menurut Masram dan Muah (2017:117), Setiap perseorangan mempunyai tingkat kesenangan bekerja yang tidak sama sehingga menjadikan kepuasan kerja bersifat individual. Rasa puas yang perseorangan rasakan didasarkan pada perbandingan nilai/jumlah yang diterima dari hasil bekerjanya dengan nilai/jumlah yang menjadi keinginannya atau harapannya, layak atau pantas diterima oleh

pegawainya. Sehingga, perasaan positif yang dimiliki karyawan saat bekerja menandakan bahwa karyawan tersebut merasa puas dengan pekerjaannya yang berakibat pada kinerja yang lebih puas dari pada karyawan yang tidak puas.

Memiliki manajemen yang efektif haruslah dimiliki perusahaan untuk siap berkompetisi. Manajemen efektif yang berguna untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan diperlukan *support* pemimpin yang bijaksana dan cakap saat penentuan keputusan. Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting. Dua hal yang membuat kepemimpinan dilihat begitu berpengaruh : pertama, terdapat fakta bahwa pergantian pimpinan kerap menjadikan kerja suatu unit, organisasi, atau instansi berubah. Kedua, terdapat beberapa hasil penelitian yang banyak membuktikan bahwa kepemimpinan adalah penyebab internal yang berpengaruh pada berhasilnya organisasi, instansi.

Sedangkan Kepemimpinan menurut Cisma (2017), gaya kepemimpinan merupakan tingkah laku individu dan rencana yang merupakan hasil gabungan keterampilan, sifat, dan sikap yang bertujuan mempengaruhi kinerja karyawannya atau anak buahnya.

Secara ringkas, kepemimpinan menjadi faktor yang begitu penting dalam perusahaan. Kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja itu sendiri yang nantinya akan berpengaruh pada kemajuan perusahaan. Pemberian motivasi, dukungan, dan dorongan dari seorang pemimpin akan sangat berperan pada kekuatan karyawan yang akan mewujudkan rasa percaya diri karyawan saat mengerjakan tugas yang diembankan kepadanya. Kepemimpinan merupakan gaya mempengaruhi pekerja supaya bekerja benar, tercapainya komitmen kerja dan termotivasinya pekerja untuk meraih yang ditetapkan.

Faktor lainnya yang menimbulkan pengaruh terhadap kepuasan kerja selain dari gaya kepemimpinan yakni motivasi. Makna dari motivasi sendiri

adalah sebuah pemicu yang membuat individu bertindak guna meraih suatu pencapaian. Motivasi itu sendiri asal katanya dari "motif" yang artinya "dorongan" atau "daya penggerak" atau rangsangan yang terdapat di dalam jiwa individu. Menurut Handoko dalam Dahlan (2018:36) motivasi adalah keadaan dalam jiwa individu yang menggerakkan rasa ingin seseorang guna bertindak dalam pencapaian tujuan. Kemudian, dari Viktor Vroom dalam Ulber Silalahi (2015:357) motivasi merupakan sebuah teknik mempengaruhi pilihan seseorang terhadap beragam bentuk kegiatan yang telah dikehendaki.

Motivasi kerja dapat dinilai sepele maupun masalah yang kompleks, hal ini dikarenakan pada hakekatnya manusia memotivasi manusia cukuplah mudah yaitu dengan dipenuhinya keinginan mereka. Masalah dalam motivasi kerja berubah menjadi rumit ketika saat penetapan imbalan, yang mana nilai yang dikira penting atau diinginkan bagi seorang individu tidak berarti juga sama pentingnya bagi orang lain.

Namun apabila individu merasa termotivasi, ia akan bertindak semaksimal mungkin demi mendapatkan apa yang menjadi keinginannya. Hanya saja, belum tentu kerja keras tersebut dapat membuahkan produktivitas yang diharapkan, bila tidak diarahkan ke arah yang menjadi kehendak organisasi.

Berdasar pada hasil pengamatan oleh peneliti kepada salah seorang karyawan/asisten Kumon Green Junction, bahwa akan terdapat harmonisasi dan kenyamanan bekerja yang didukung adanya kepemimpinan yang baik dan motivasi kerja yang mendukung. Dari hal itu menunjukkan terdapatnya permasalahan terkait gaya kepemimpinan yang dirasa kurang baik. Dimana kepemimpinan dari seorang kepala kelas dalam pemberian kerja selama beberapa periode tertentu dianggap kurang tepat. Gaya memimpin cenderung berpusat, dimana segala jenis pekerjaan dikontrol oleh pemimpin sehingga karyawan lain baru akan mengerjakan pekerjaan saat diperintah oleh pemimpin.

Hampir tidak ada perkembangan dari karyawan lain selain yang disetujui pemimpin. Hal ini membuat posisi kepala kelas yang sulit tergantikan dan kenaikan jabatan bagi karyawan lain menjadi sulit. Dampak dari permasalahan tersebut, mengakibatkan adanya kurangnya semangat dalam diri karyawan untuk mengembangkan diri sendiri dan cenderung merasa bosan dengan pekerjaan monoton yang diberikan.

Dari segi motivasi, kurangnya jaminan pekerjaan bagi asisten *part time* memunculkan dorongan untuk melirik pekerjaan lainnya yang lebih menjamin dengan gaji yang lebih memadai, serta kurangnya penghargaan atas prestasi yang dirasakan asisten menjadi penyebab menurunnya motivasi kerja.

Puas tidaknya karyawan bekerja tergantung pada perbandingan dari apa yang diharapkan untuk didapatkan terhadap apa yang telah didapatkan. Sehingga, ketika yang diperoleh karyawan lebih kecil dibanding apa yang diinginkan akan menimbulkan rasa tidak puas.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umumnya digambarkan oleh perasaan seseorang terhadap kondisi dan lingkungan kerja yang juga sebagai cerminan dari rasa puas pegawai terhadap situasi yang berhubungan dengan dilaksanakannya pekerjaan itu. Kepuasan kerja juga tergantung pada umur yang mana karyawan yang semakin bertambah usia, kecenderungan untuk merasa puas dengan pekerjaannya semakin tinggi. Hal itu dilatarbelakangi oleh pengharapan-pengharapan yang lebih rendah dan pengalaman kerja yang mempermudah penyesuaian diri dengan situasi kerja.

Apabila yang diperoleh karyawan tidak sesuai dengan dengan yang diberikan kepada perusahaan, karyawan bisa menjadi tidak merasa puas. Ketidakpuasan ini bisa mengakibatkan timbulnya kejadian yang tidak diharapkan yang bisa merugikan perusahaan yang bersangkutan. Contohnya; kemangkiran

karyawan meningkat, timbulnya aksi mogok kerja, menurunnya kinerja karyawan, dan lain-lain.

Semua hal tersebut berujung pada menurunkan kinerja perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu, sangat baik bahkan mejadi keharusan bagi para pemimpin mengerti apa menjadi kebutuhan para karyawan saat bekerja dan mempertimbangkan apa saja keinginan yang menjadikan pekerja merasa puas dengan pekerjaan mereka dan naiknya tingkat kinerjanya, termasuk seluruh konsekuensinya, berikut nilai bonus yang akan diterima ketika tercapainya tujuan dan target kerja.

Kepuasan maupun ketidakpuasan yang dirasakan oleh pekerja bisa dilihat dari total pekerja yang yang masuk dan keluar pada perusahaan tersebut dan banyaknya jumlah absensi. Sehingga, ketika jumlah pekerja yang keluar meningkat, rasa puas yang dirasakan pekerja tentang pekerjaannya menurun. Naiknya jumlah pekerja yang meninggalkan perusahaan juga bisa dikarenakan kebijakan yang ditetapkan perusahaan untuk mengurangi jumlah pekerja yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi produksi.

Tabel 1.1
Data Turnover Asisten Kumon Green Junction

Data Turnover Karyawan			
Tahun	2017	2018	2019
Jml Asisten Awal Tahun	6	5	7
Jml Asisten Masuk	4	5	1
Jml Asisten Keluar	5	3	2
Jml Asisten Akhir Tahun	5	7	6

Sumber : Kumon Green Junction 2019

Sumber : data diolah

Melihat tabel 1.1 tersebut bisa dihitung presentase tingkat *turnover* asisten pada Kumon Green Junction dengan menggunakan rumus LTO (*Labour*

Turnover) yaitu rumus yang digunakan untuk menghitung besarnya *turnover*. (Malayu, Hasibuan : 2005,p.53) yaitu :

$$Turnover = \frac{\sum (\text{yang keluar} - \text{yang diterima})}{\frac{1}{2} \sum (\text{karyawanawal} + \text{karyawanakhir})} \times 100\%$$

Setelah dilakukan perhitungan LTO pada tabel 1.1, tingkat *turnover* asisten Kumon Green Junction tertinggi berlangsung di tahun 2019, yaitu mencapai 23% dengan asisten masuk 1 orang dan asisten keluar sebanyak 2 orang.

Kemudian, demi menambah antusiasme bekerja karyawan, maka terdapat sejumlah alasan yang sangat penting untuk dijadikan pertimbangan oleh perusahaan seperti gaya kepemimpinan dan motivasi. Berlandaskan persoalan yang dijabarkan di atas, peneliti berminat untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Keluar Masuknya Asisten Kumon Green Junction Surabaya dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”.

1.2 Rumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang masalah di atas, maka permasalahannya adalah ada indikasi meningkatnya intensi keluar masuknya asisten Kumon Green Junction. Sehingga, *research problem* atau permasalahan penelitiannya yaitu mengapa intensi keluar masuknya asisten Kumon Green Junction tinggi.

Berlandaskan pada *problem statement* dan *research problem* tersebut, maka dibuatlah rumusan *research question* pada penelitian ini, yaitu :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap intensi keluar masuknya asisten?

2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap intensi keluar masuknya asisten?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap intensi keluar masuknya asisten melalui kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka ditentukanlah tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap intensi keluar masuknya asisten.
2. Untuk mengetahui motivasi berpengaruh terhadap intensi keluar masuknya asisten.
3. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk mengetahui motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
5. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap intensi keluar masuknya asisten melalui kepuasan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan begitu, manfaat yang peneliti harap dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini mampu menjadi anjuran, saran, serta bahan pertimbangan Kumon Green Junction untuk meningkatkan kepuasan kerja asisten yang semakin baik lagi serta dapat dijadikan pengalaman yang bisa diimplementasikan organisasi lain.

2. Bagi Akademisi

Penelitian ini bisa dijadikan bahan kajian atau referensi bagi program studi Manajemen Sumber Daya Manusia.

3. Bagi Penelitian Lain

Penelitian ini membuka peluang peneliti lain untuk lebih mengkaji pengetahuan serta konsep dari teori yang telah dirumuskan pada bidang manajemen, terutama program studi Manajemen Sumber Daya Manusia.