

# BAB I

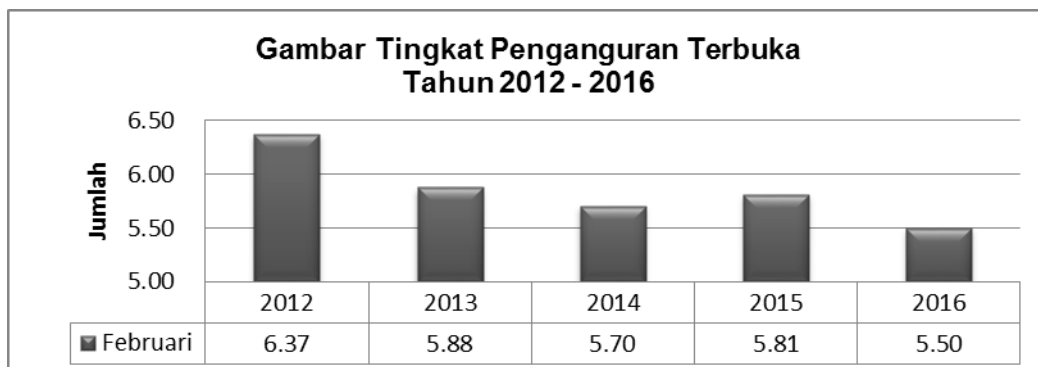
## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

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.

Beberapa perusahaan-perusahaan besar mulai meninggalkan negara Indonesia, program PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) mulai merajalela dengan perusahaan asing yang mulai memanfaatkan tenaga kerja manusia dengan pembayaran upah yang murah sehingga menimbulkan pengangguran. Sedangkan Indonesia adalah negara yang mempunyai potensi sumber daya manusia dan sumber daya alam yang tinggi. Sumber daya manusia perusahaan di Indonesia, bila dapat dimanfaatkan dan dipotensikan maka mampu untuk memenuhi kebutuhan yang ada di dalam negara.

Pada kurun lima tahun terakhir ini, menurut berita resmi statistik dari Badan Pusat Statistik (BPS) tingkat pengangguran dapat dilihat pada Gambar 1.1 dibawah ini:



**Gambar 1.1 Tingkat Pengangguran Terbuka ( TPT )**

Sumber : BPS Indonesia

Dari gambar 1.1 di atas dapat dilihat bahwa tingkat pengangguran terbuka selama kurun lima waktu terakhir mengalami naik turun, hal ini merupakan bukti bahwa perusahaan-perusahaan di Indonesia masih mampu untuk bertahan dengan adanya perubahan kompetensi yang begitu cepat. Sistem manajemen, struktur organisasi, kepemimpinan, pola pikir, budaya, proses, tata laksana dan sumber daya manusia merupakan hal penting terhadap perubahan-perubahan yang terjadi pada dunia industri.

Permasalahan yang sering timbul di perusahaan adalah mengenai Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber Daya Manusia dapat memberikan keuntungan dan mempertahankan perusahaan dalam mencapai sebuah tujuan. Pernyataan ini didukung oleh Wether dan Davis bahwa SDM adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi (Sutrisno, 2010: 4). Bahkan beberapa peneliti mendiskripsikan manajemen sumber daya manusia sebagai kunci mencapai kesuksesan. Tetapi permasalahan yang sering timbul dari Sumber Daya Manusia adalah keterampilan dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya yang berpengaruh terhadap pengelolaan manajemen perusahaan. Karena SDM bukan apa yang dilakukan tetapi dengan apa yang dihasilkan.

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.

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 *Learning Organization* 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 *learning organization* 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 *learning organization* 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 *Learning Organization* Terhadap Keinginan Keluar Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada PT Boma Bisma Indra (Persero) 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 Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap keinginan keluar karyawan pada PT Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya?
3. Apakah *learning organization* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya?
4. Apakah *learning organization* berpengaruh terhadap keinginan keluar karyawan pada PT Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap keinginan keluar karyawan pada PT Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya?
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap keinginan keluar melalui kepuasan kerja pada PT Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya ?
7. Apakah *learning organization* berpengaruh terhadap keinginan keluar melalui kepuasan kerja pada PT Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisa dan menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menganalisa dan menguji pengaruh kepemimpinan terhadap keinginan keluar karyawan.
3. Untuk menganalisa dan menguji pengaruh *learning organization* terhadap kepuasan kerja.

4. Untuk menganalisa dan menguji pengaruh *learning organization* terhadap keinginan keluar karyawan.
5. Untuk menganalisa dan menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan keluar karyawan.
6. Untuk menganalisa dan menguji pengaruh kepemimpinan terhadap keinginan keluar melalui kepuasan kerja.
7. Untuk menganalisa dan menguji pengaruh *learning organization* terhadap keinginan keluar melalui kepuasan kerja.

#### **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, *Learning Organization*, Kepuasan Kerja, dan Keinginan keluar Karyawan.