BAB.I
Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah

Saat ini pekerja tidak dapat lagi diperlakukan sebagai sumberdaya atau asset perusahaan. semata Pekerja dipandan dan diperlakukan sebagai anggota atau bawahan perusahan yang bukan hanya memiliki kompetensi, tetapi juga memiliki motivasi untuk bekerja keras, serta kemauan untuk belajar dan berinovasi secara berkesinambungan. Bila hal ini dapat terwujud, maka akan dicipta kinerja tinggi melalui semangat kerja tinggi, kopentensi yang selalu diperbaruhi dan diarahkan oleh wawasan yang aspiratif dan etika.

PT. BATARATITIAN KENCANAmerupakan salah satu dari banyaknya perusahaan yang bergerak di bidang jasa travel. Perusahaan ini berdiri ditahun 2005 pada bulan Mei dengan lokasi awal di jalan Cihampelas No. 145,lokasi ini merupakan lokasi strategis di tengah-tengah pusat wisata belanja. Lokasi ini juga merupakan kantor perwakilan dari kantor cabangnya yang berada di Jalan Blora No.216 Menteng Jakarta pusat.

PT. BATARATITIAN KENCANA atau yang lebih dikenal dengan nama travel X-TRANS adalah perusahaan jasa travel yang memberikan pelayanan pada jenis pelanggan kelas menengah, yang menyediakan kapasitas tempat duduk sebanyak 10 (sepuluh) tempat duduk serta memiliki komitmen ganti rugi bila terjadi kehilangan barang atau keluhan lainnya yang dapat merugikan pelanggan. Travel X-Trans juga menyediakan nomor telepon yang dapat dihubungi oleh pelanggan yang akan menginformasikan segala keluhannya kepada pihak manajemen.

PT. BATARA TITIAN KENCANAmerupakan perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan angkutan/travel antara Bandung – Jakarta dan Jakarta - Bandung. Perusahaan ini juga bergerak di bidang pengiriman barang/paket. Perusahaan ini memiliki cabang-cabang di beberapa tempat sentral atau titik penghubung yang terdapat di daerah Bandung dan Jakarta. Kantor-kantor cabang

perusahaan ini merupakan pengelompokan kerja dalam bentuk unit kerja dan masing-masing unit kerja itu dipimpin oleh seorang manajer/pengawas. Di dalam cabang-cabang kantor tersebut terdapat beberapa staf dalam bidang administrasi, tenaga lapangan dan tenaga operasional lainnya, serta bagian gudang yang keseluruhannya mencapai seratus enam puluh karyawan. Para tenagakerja inilah yang terjun langsung dan bertatap muka dengan konsumen, mereka menjadi ujung tombak penjualan dari PT. Batara Titian Kencana. Sedangkan tenaga promosi dan marketing hanya menempati kantor besarnya (*grand office*) yang terletak di Bandung tepatnya di jalan Cihampelas dan Kantor utama Jakarta yang bertempat di jalan Blora Menteng.

PT. BATARA TITIAN KENCANAatau travel X-Trans cukup memiliki pelanggan yang tinggi. Berikut akan dipaparkan jumlah pelanggan dalam tiga tahun terakhir di perusahaan travel X-Trans :

Tabel 1.1. Jumlah pelanggan

Tahun	**JumlahPelanggan**
2007	48000
2008	51000
2009	49000
2010	45000

Ket: Data dari hasil dokumentasi pihak manajemen X-Trans

Dari data di atas dapat kita lihat bahwa jumlah pelanggan pada dua tahun terakhir cenderung menurun. Hal tersebut merupakan kemunduran dari kinerja manajemen perusahaan dimaksud. Masyarakat cenderung memilih menggunakan jasa transportasi melalui darat dengan asumsi tarif relatif murah dan dari segi waktu sangat efisien, juga sekaligus mendapatkan pelayanan yang pada umumnya lebih professional. Secara umum pimpinan perusahaan jasa harus dapat mengetahui apakah yang dianggap penting oleh para pengguna jasa dan harus juga berupaya untuk dapat memenuhinya. Pada saat ini kepuasan pelanggan dapat menjadi tolok ukur bagi keunggulan daya saing perusahaan.

Untukmenciptakankepuasanpelanggan, makaperusahaan-perusahaan yang bergerakdibidangjasalayananmasyarakatharusmenciptakandanmengolahsuatu system untukmemperolehpelanggan yang lebihbanyakdanjugamemilikikemampuanuntukmempertahankanpelanggansetia.Ja diperludipikirkancara-cara yang efektifuntukdapatmemenangkanpersaingan/ kompetisi yang sedangberlangsungdengan program-program yang bersifat*retain*pelanggan.Banyaktekanan yang dialami, misalnyasajapersaingandenganusahajasa transportasi darat Bandung – Jakarta dan lainnya, serta kenaikanhargabahanbakarminyakdansukucadang.jumlahpenumpangmenyusut menjadi 1,23%.Pihak yang mampumemberikanpelayanan yang terbaikkepadakonsumennyaakanmemenangkanpersaingan.

Sebuahperusahaandalamperjalananbisnisnyaakanseringmenghadapitekanan. Berbagaitekanan yang datangbukanhanyaberasaldarieksternalperusahaan, tidakjarangtekananmalahjustrubanyakditimbulkanolehfaktor internal perusahaan.Dalam menghadapi tantangan dimaksud, maka perusahaan harus mempunyai tenaga yang handal, yang dapat mengetahui kondisi dan situasi serta perilaku konsumen, dapat memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen sehingga bisa menarik konsumen menjadi konsumen setia. Pihak manajemenpun harus selalu bisa menciptakandanmenjagahubunganbaikdengan karyawan maupun konsumen melaluikomunikasi yang baik. Dengan demikian maka permasalahan penelitian ini lebih difokuskan pada bagaimanamenciptakandanmenjagahubunganbaikantaraperusahaandenganparakar yawannya yang dilakukan oleh pihak manajemen dalam hal ini pimpinan/manajer perusahaan.

Masalah lain yang muncul berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang pernah peneliti lakukan terhadap perusahaan ini, informasi yang didapatkan adalah para karyawan **PT. Batara Titian Kencana** sering melakukan demo. Karyawan yang merasatidakdiperhatikanataumerasatidakmendapatsimpatidariperusahaanakandapa tmerugikanperusahaan. Kedudukanstruktural yang lemah,

biasanyamembuatparakaryawanmembentuksebuahkelompok/paguyuban informal yang fungsinyaadalahmembelakepentinganparakaryawan.Kelompokinilah yang umumnyamenjadipenggerakkaryawandalammelakukangerakanprotesatau yang sejenislainnya.Karyawan yang bersatudanmerasahak-hakmerekatidakmendapatperhatiandari Top Management biasanyaakanmenjadisangatsensitif. Para karyawan yang tidakpuasterhadapkeputusan/kebijakanperusahaandapatmelakukantindakan-tindakan yang merugikanperusahaan, misalnyademo ataupun pemogokanmasal.Bilakrisiskepercayaansudahterjadi, makasudahdapatdipastikanbahwaperusahaansedangmengalamikemunduran.Bila perusahaan telah dapat melindungi dan memenuhi hak-hak karyawannya, sudah barang tentu loyalitas karyawan akan meningkat sehingga diharapkan kinerja karyawan pun meningkat.

Permasalahan lain yang terjadi dalam perusahaan ini adalah para karyawan mengeluh dengan seringnya mereka dimintai lembur karena kekurangan tenaga kerja yang disebabkan beberapa karyawan yang melanggar peraturan perusahaan dengan selalu meminta izin atau malas masuk kerja. Karyawan juga merasa jenuh dengan pekerjaan mereka, sehingga menyebabkan cabang-cabang perusahaan di beberapa tempat terpaksa harus ditutup. Disamping itu, sikap para karyawan terhadap manajer mereka menunjukkan sikap yang tidak hormat dan menyepelekan. Hal tersebut dikarenakan karyawan mengeluh dengan cara penghitungan jumlah jam lembur karyawan oleh pihak manajemen yang menurut karyawan dapat merugikan mereka.

Permasalahan yang terjadi adalah karyawan terpaksa melakukan kerja lembur karena kekurangan tenaga. Hal tersebut menjadi masalah bagi karyawan karena terlalu seringnya karyawan diminta lembur oleh pihak manajemen/atasan. Karyawan harus mengajukan lembur berdasarkan surat perintahkerja lembur dari atasannya karena beban kerja lebih banyak daripada biasanya. Pada kasus ini, banyak karyawan yang terpaksa lembur untuk menyelesaikan atau mengurangi beban kerja yang banyak itu.Pada akhirnya, hal ini berdampak pada penurunan cara kerja karyawan yang efektif, efisien dan hasil kerja yang kurang baik.Artinya

kalau faktor-faktor eksternal tadi tidak diperbaiki maka kepuasan kerja dan motivasi kerja bakal rendah dan akan memengaruhi kinerja karyawan. Pada gilirannya akan memengaruhi kinerja perusahaan.Permasalahan tersebut menyangkut lemahnya manajemen kontrol terhadap keadilan akan manajemen kompensasi dan karir, rendahnya mutu hubungan horisontal dan vertikal sehingga menjadi salah satu hal yang mendorong terjadinya ketidakpuasan karyawan seperti itu.

Dalam hal mempertahankan mutu dan kinerja tersebut di atas, maka sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subjek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Hampir di setiap organisasi yang menjadi permasalahan adalah hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Keberhasilan organisasi ditentukan oleh pendayagunaan sumber daya manusia sebagai suatu kekayaan (*asset*) dari organisasi sehingga keberadaannya harus dipelihara agar dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Disadari atau tidak, bahwasanya permasalahan sumber daya manusia merupakan hal yang sering menjadi permasalahan dalam pengelolaan perusahaan, terbukti dengan masih seringnya terjadi demonstrasi-demonstrasi yang dilakukankaryawan karena adanya kekurangpuasan atas terpenuhinya hak-hak mereka.

Karyawanmerupakanasetpenting yang dimilikiperusahaan.Sekalipuntidakmempunyaipengaruhbesardalam proses pengambilankeputusan, karyawanadalahaset yang paling banyakkuantitasnyadalamperusahaan. Penyebabnya adalah para karyawan merasa permasalahan yang mereka hadapi tidak diakomodir dengan baik oleh pihak manajemen.
Olehkarenaituperusahaanharusdapatmengetahuidanmemahamibenarapa yang menjadihak-hakkaryawan. Selainkomunikasi yang lancarantaraperusahaandengankaryawan, perhatian yang diberikanperusahaankepadahak-hakkaryawan, dapatmenjagahubunganbaikperusahaandengankaryawan.Kelompokkaryawan yang mendapatperhatian yang baik,

besarkemungkinandapatmembantuperusahaanmengatasihal-hal manajemen perusahaan seperti ikut memikirkan bagaimana cara mempertahankan penumpang untuk menjadi pelanggan setia atau mencari calon pelanggan baru, mencegah pencurian material, dan kerusakan-kerusakan lainnya yang dapat mengakibatkan kerugian perusahaan.

Permasalahan-permasalahan yang terjadi pada PT. X-Trans di atas mengharuskan perusahaan memiliki pemimpin yang mampu menggairahkan pengikutnya/bawahannya untuk melakukan transformasi perilaku yang lebih sesuai dan sejalan dengan tujuan perusahaan untuk menjawab tantangan dari perubahan. Perusahaan juga perlu memiliki pemimpin yang mampu mengolah keberagaman pendapat, gagasan atau wawasan para bawahannya dan menjadikannya lebih kaya dan sempurna serta dapat membina dinamika kerja yang kuat dan mantap. Menurut Hartono (1995:52) semuanya ini menjadi dasar tumbuhnya gaya kepemimpinan perusahaan atau organisasi.

Dengan demikian maka diperlukan juga adanya suatu pendekatan perilaku dari pemimpin yang berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin dalam memajukan suatu perusahaan ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikapdan bertindak akan nampak dari cara memberikan perintah, cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara menegakkan disiplin, cara mengawasi, cara menegur kesalahan bawahan, mampu berempati, mampu memberi semangat kepada bawahan, dan lain sebagainya.

Berdasarkan uraian di atas, maka yang menjadi fokus masalah dari penelitian ini adalah *"bagaimana gaya kepemimpinan dapat menciptakan kemajuan dalam pengelolaan perusahaan dengan memperhatikan kepuasan kerja karyawan,meningkatkan prestasi kerja karyawansehinggadiharapakan dapatmempengaruhi kinerja perusahaan ke arah yang lebih baik"*.Hal tersebut membutuhkan penanganan, di antaranya dengan menempatkan pemimpin pada posisi yang tepat agar bawahan/karyawan dapat bekerja dan beprestasi dengan baik. Prestasi kerja yang diharapkan akan tercapai apabila pemimpin mampu

memotivasi dan menghargai pekerjaan bawahannya. Sebab dalam majemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa fungsi, di antaranya yaitu fungsi manajerial yang membahas tentang kepuasan kerja dan motivasi kerja untuk mencapai prestasi kerja karyawan, sebagaimana pendapat Thomas Kelley yang dikutip oleh Umar, Husein (2008:22) mengemukakan bahwa:

Kehormatan, pengakuan dan prestasilah yang mendorong karyawan masuk kerja. Penghargaan kerja sangat berperan agar karyawan tetap giat bekerja, tak peduli berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Dengan demikian maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul: **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja Terhadap Kinerja PerusahaanOrganisasi/Perusahaan di PT. Batara Titian Kencana Bandung".**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka fokus kajian ini berkaitan dengan gaya kepemimpinan dengan tolak ukur penilaian kepuasan kerja dan prestasi kerja karyawan terhadap kinerja perusahaan dalam suatu rangkaian proses manajemen. Secara lebih terperinci fokus kajian tersebut, maka hal-hal yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Adakah terdapat hubungan dan pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan di PT. Batara Titian Kencana?
2. Adakah terdapat hubungan dan pengaruh antara gaya kepemimpinan denganprestasi kerja karyawan di PT. Batara Titian Kencana?
3. Adakah terdapat hubungan dan pengaruh antara kepuasan kerja dan prestasi kerja karyawan terhadap kinerja perusahaan di PT. Batara Titian Kencana?

1.3.Tujuan dan Manfaat Penelitian

Pada dasarnya penelitian dilakukan mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai agar dapat bermanfaat dan memberikan makna terhadap kegiatan penelitian. Berkenaan dengan permasalahan penelitian sebagaimana dirumuskan di atas, maka secara objektif peneliti ingin mengetahui apakah terdapat hubungan dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, prestasi kerja, serta

kinerja perusahaan, kemudian apa saja pengaruh kepemimpinan yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja, prestasi kerja karyawan sehingga dapat membawa manfaat dan hasil kerja yang lebih baik di dalam lingkungan kerja yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

1.4. Pembatasan Masalah

Pembatasan ruang lingkup penelitian diperlukan agar pembahasan dan penarikan kesimpulan dapat lebih mendalam dan terarah. Pembahasan berkaitan dengan pengembangan variabel penelitian serta objek penelitian.

1. Pengembangan variabel*Gaya kepemimpinan* dalam penelitian ini dibatasi pada kepemimpinan transformasi dankepemimpinan transaksional dari Bass dan Avolio (1991).
2. Pengembanganteori terhadapvariabel *Kepuasan kerja* dalam penelitian ini dibatasi pada teori Keith Davis dan John Newstrom yakni ‘mengetahui kepuasan karyawan menyangkut perlakuan-perlakuan yang diperoleh dari pimpinannya (manajer) menyangkut pekerjaannya’.
3. Pengembanganteori terhadapvariabel *Prestasi kerja* dalam penelitian ini dibatasi pada teoriIndra, Hary (2007) yakni ‘mengetahui hasilkerjasecarakualitasdankuantitas yang dicapaiseorangkaryawandalammelaksanakantugasnyasesuaidengantanggungjawab yang diberikan’.
4. Pengembanganteori terhadapvariabel *KinerjaPerusahaan*dalam penelitian ini dibatasi pada teori Wibowo (2007) yaitu ‘kemampuankerja yang ditunjukkandenganhasilkerja yang merupakansesuatu yang dihasilkanolehsuatuperusahaandalamperiodetertentu’.

   Adapun variabel Kinerja Perusahaan ini difokuskan pada hal-hal berikut :

   a. Suatutingkattertentudimanaperusahaanmampumenarikkonsumenbaru.
   b. Kemampuanperusahaanuntuk dapatmempertahankankonsumennya.
   c. Tingkat kepuasankonsumenterhadapkriteria kinerja tertentu.

1.5. Sistematika Penulisan

TugasAkhir ini dibagi atas Enambab yang berisi segala sesuatu yang berkaitan dengan penelitian ini. Bab-bab tersebut berisi hal-hal berikut :

BAB1 PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, pembatasan masalah dan asumsi masalah, lokasi penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB 2 LANDASAN TEORI

Bab ini memaparkan langkah-langkah penelitian yang dilakukan dimulai dari persiapan, studi kepustakaan, identifikasi variabel penelitian, model penelitian, hbungan antara variabel, deskripsi variabel, hipotesisi yang disusun, dan obyek penenlitian.

BAB 3 KERANGKA PEMECAHAN MASALAH

Bab ini berisikan model-model pemecahan masalah dan pembahasan langkah-langkah pemecahan masalah.

BAB 4 PENGUMPULAN DATA DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini membahas roses pengumpulan data yang diperlukan untuk penelitian, yang mencakup data mengenai sejarah perusahaan secara umum, serta data yang akan diolah dan dianalisis sehingga dapat dijadikan dasar untuk pembahasan mengenai perusahaan dan variabel-variabel mengenai kepuasan dan prestasi karyawannya.

BAB 5 ANALISIS

Bab ini berisikan analisisdan pembahasan berdasarkan hasil pengolahan data dari bab-bab sebelumnya, yang mengarah kepada solusi dari permasalahan penelitian.

BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan kesimpulan yang diperoleh setelah membuat analisis, serta memberikan saran-saran yang dapat membangun, baik terhadap perusahaan maupun terhadap pembaca.