

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung atau dikenal dengan PT. KAI (Persero) Bandung, yang terletak di Jalan Perintis Kemerdekaan No. 1, Babakan Ciamis, Sumurbandung, Bandung adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi. Menghadapi berbagai tantangan dalam perkembangan bisnis di Indonesia yang telah mengalami banyak sekali perubahan, baik perubahan dalam aspek politik, aspek budaya maupun aspek ekonomi yang berasal dari dalam negeri maupun perubahan yang berasal dari luar negeri, PT KAI (Persero) membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan unggul, karena selain mesin – mesin yang terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan, sumber daya manusia juga merupakan intangible aset yang memiliki peran penting dalam operasi perusahaan. PT. KAI (Persero) dituntut untuk lebih memperhatikan aspek sumber daya manusia yang dimilikinya, sehingga terciptanya karyawan yang sesuai dengan 5 NILAI UTAMA PERUSAHAAN yang telah ditetapkan menjadi panduan dalam berperilaku, yaitu:

1. Integritas. Bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai, kebijakan organisasi dan kode etik perusahaan. Memiliki pemahaman dan keinginan untuk menyesuaikan diri dengan kebijakan dan etika tersebut dan bertindak secara konsisten walaupun sulit untuk melakukannya.
2. Profesional. Memiliki kemampuan dan penguasaan dalam bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan, mampu menguasai untuk menggunakan, mengembangkan serta membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.
3. Keselamatan. Memiliki sikap tanpa kompromi dan konsisten dalam menjalankan atau menciptakan sistem atau proses kerja yang mempunyai potensi risiko yang rendah terhadap terjadinya kecelakaan dan menjaga aset perusahaan dari kemungkinan terjadi kerugian.

4. Inovasi. Selalu menumbuh kembangkan gagasan baru, melakukan tindakan perbaikan yang berkelanjutan, dan menciptakan lingkungan kondusif untuk berkreasi sehingga memberikan nilai tambah bagi Stakeholder.
5. Pelayanan Prima. Akan memberikan pengalaman yang terbaik yang sesuai dengan standar mutu yang memuaskan dan sesuai harapan atau melebihi harapan pelanggan dengan memenuhi enam unsur pokok ability (kemampuan), attitude (sikap), appearance (penampilan), attention (perhatian), action (tindakan), dan accountability (tanggung jawab).

PT KAI (Persero) dalam mewujudkan visi dan misi perusahaannya juga membutuhkan karyawan yang berkualitas, sehingga PT KAI (Persero) akan terus berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya. Karyawan yang merasa puas pasti akan melakukan pekerjaan lebih baik dalam memenuhi kewajibannya. Hal ini juga pasti akan memberikan efek positif pada kinerja perusahaan.

PT KAI (Persero) melakukan survei tahunan secara menyeluruh mengenai kepuasan kerja karyawan terhadap seluruh karyawannya di seluruh Indonesia dengan mengambil beberapa orang karyawan dalam setiap kantor sebagai sampel. Proses survei tahunan kepuasan kerja karyawan dimulai dari awal bulan September setiap tahunnya, dan hasil survei akan diolah pada minggu pertama bulan Desember. Berikut adalah jumlah responden survei tahunan kepuasan kerja karyawan PT KAI (Persero) pada lima tahun terakhir:

Tabel 1.1

**Jumlah Responden Survei Tahunan Kepuasan Kerja Karyawan PT. KAI
(Persero)**

No.	Tahun	Jumlah Responden
1.	2014	1445
2.	2015	1441
3.	2016	1628
4.	2017	2000
5.	2018	2125

Sumber: PT. KAI (Persero) Bandung

Survei tahunan kepuasan kerja karyawan PT KAI (Persero) dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner dengan berbagai pertanyaan berdasarkan indikator-indikator yang telah ditetapkan. Dalam survei tahunan mengenai kepuasan kerja karyawan PT KAI (Persero) selama 5 tahun terakhir terdapat perbedaan indikator-indikator penilaian pada tahun 2017 dan 2018, dimana dari tahun 2014-2016 hanya ada sebanyak 10 indikator, namun pada tahun 2017-2018 ditambah menjadi 20 indikator.

Hasil survei tahunan mengenai kepuasan kerja karyawan PT KAI (persero) selama 5 tahun terakhir terus mengalami penurunan yang signifikan. Hasil survei tahunan dapat dilihat pada tabel di bawah:

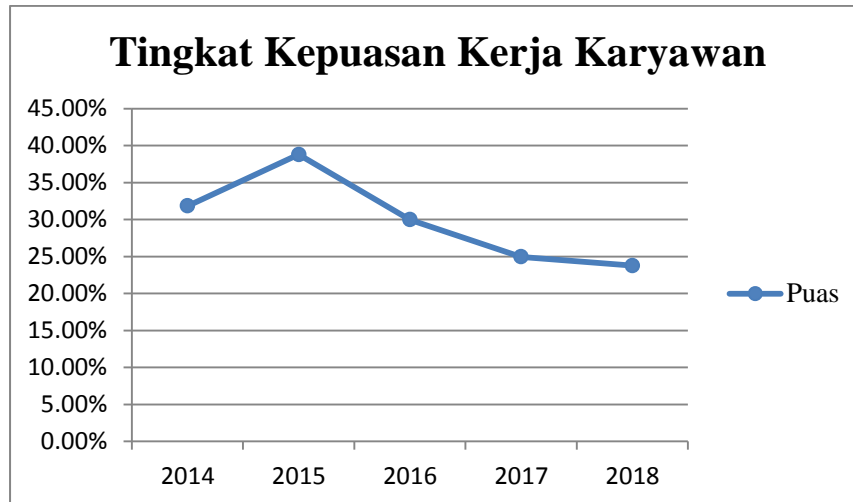
Tabel 1. 2

Hasil Survei Tahunan Kepuasan Kerja Karyawan PT. KAI (Persero) Tahun 2014-2018

No.	Tahun	Hasil Survei Tahunan (%)		
		Puas	Sedang	Tidak Puas
1.	2014	31,83%	41,73%	26,43%
2.	2015	38,79%	35,04%	26,16%
3.	2016	29,97%	42,56%	29,91%
4.	2017	24,95%	38,45%	36,6%
5.	2018	23,76%	39,43%	36,8%

Sumber: PT. KAI (Persero) Bandung

Dapat dilihat bahwa dalam 5 tahun terakhir kepuasan kerja karyawan PT KAI (Persero) terus menurun dan berada di rata-rata sedang ke bawah, dimana seharusnya kepuasan kerja karyawan yang baik harusnya berada di rata-rata sedang ke atas.



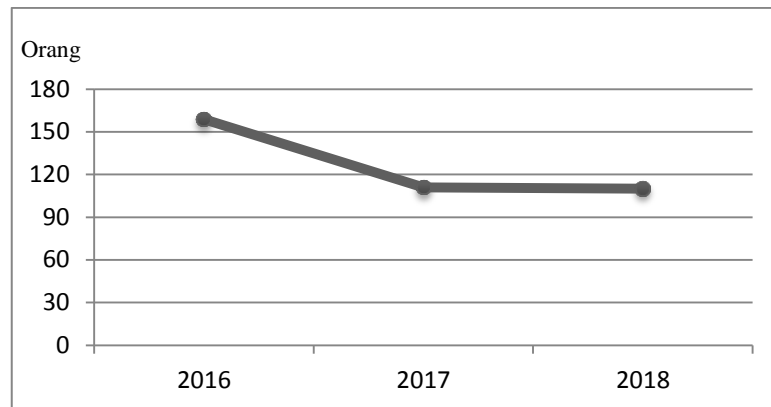
Sumber: PT. KAI (Persero) Bandung

Gambar 1.1

Gambar Grafik Penurunan Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil wawancara dengan VP (*Vice-President*) bagian kepuasan kerja karyawan (Mci) di PT KAI (Persero) Bandung, Bapak Arjo Pamantjar, tingkat kepuasan karyawan di PT KAI (Persero) memang mengalami penurunan yang cukup signifikan beberapa tahun belakangan, bahkan setelah dilakukan perubahan indikator selama 2 tahun terakhir, tingkat kepuasan kerja karyawan masih tetap menurun.

Direktorat SDM dan Umum atau MC PT KAI (Persero) adalah pusat pelayanan dan pendukung karyawan di dalam perusahaan. Jika para karyawan di direktorat ini merasa puas akan pekerjaannya, maka kinerjanya akan lebih baik lagi dalam mendukung kinerja direktorat lain. Terdapat 10 direktorat di PT. KAI (Persero) Bandung, dan dari seluruh direktorat yang ada, direktorat SDM dan umum atau MC adalah salah satu direktorat yang mengalami pengurangan jumlah karyawan yang signifikan. Jumlah karyawan di Direktorat SDM dan Umum/ MC PT. KAI (Persero) Bandung selama 3 tahun berturut-turut mengalami penurunan. Pada tahun 2016, jumlah karyawan yang asalnya 159 orang berkurang sebanyak 48 orang di tahun 2017 menjadi 111, dan pada tahun 2018 jumlah karyawan masih tetap berkurang sebanyak 1 orang menjadi 110 orang. Berikut adalah grafik jumlah karyawan di Direktorat SDM dan Umum/ MC PT. KAI (Persero) Bandung.



Sumber: PT. KAI (Persero) Bandung

Gambar 1.2
Grafik Jumlah Karyawan PT. KAI (Persero) Direktorat SDM Dan Umum Bandung

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan adalah terciptanya kepuasan kerja para pegawai/karyawan. Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Richard, Robert dan Gordon (2012:312,337) menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain. Ia melanjutkan pernyataannya bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan praktis yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stress anggota dalam organisasi. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif.

Wilson Bangun (2012:327) menyatakan bahwa dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Menurut Wexley dan Yukl dalam Wilson Bangun, mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya mencerminkan pengalamannya serta harapan-harapan terhadap

pengalaman masa depan. Pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkunya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang menurut Gilmer dalam Edy Sutrisno (2014: 77) ada beberapa faktor, yaitu kesempatan untuk maju, kemauan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, serta fasilitas. Menurut Nico Febiyanto (2017) dalam jurnal berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Disiplin, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan kerja Di PT. Jerapah Mojosongo, membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat dan kompensasi yang sesuai akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian lebih lanjut juga diungkapkan oleh Diansyah (2018) dalam jurnal Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompensasi secara parsial dan bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Menurut Hasibuan (2012: 118), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa diberikan perusahaan. Dengan memberikan kompensasi yang baik dan adil, perusahaan menginginkan para pegawai mendapatkan kepuasan dalam bekerja yang pada akhirnya akan memacu semangat dan kreativitas dalam bekerja sehingga dapat menunjukkan prestasi kerja dan meningkatkan produktivitas. Menurut Calvin Mzwenhlanhla Mabaso, dkk (2017) dalam jurnal *Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction*, membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan kompensasi pada kepuasan kerja di antara staf akademik.

Tjiptono (2011: 27) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah perspektif jangka panjang, dimana tidak hanya menekankan perhatian pada situasi sekarang tetapi juga memperhatikan situasi masa yang akan datang. M. Hanaysha, dkk (2012) dalam jurnal *Transformational Leadership and Job Satisfaction* mengeksplorasi pengaruh karakteristik kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Studi ini mengungkapkan bahwa pertimbangan individual dan stimulasi intelektual mempengaruhi kepuasan kerja.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan penulis tertarik untuk mengetahui lebih mendalam mengenai permasalahan sebenarnya dan melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Dapat dilihat dari latar belakang yang telah dikemukakan bahwa penelitian yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah kurangnya kepuasan karyawan dalam bekerja yang dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya, kompensasi dan kepemimpinan. Hal ini dapat dilihat dalam rekapitulasi hasil pra-penelitian yang telah dilakukan. Kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, jika kepuasan kerja karyawan tinggi maka karyawan tersebut akan memberikan hasil terbaik dalam setiap pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sehingga akan menaikkan kinerja perusahaan, dan sebaliknya.

Dengan memberikan kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang dibebankan serta pemimpin yang dapat melakukan kewajiban dan melakukan tugasnya dengan baik, maka akan memberikan dampak positif pada karyawan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan terlebih dahulu, maka permasalahan pokok dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan transformasional di PT. KAI (Persero) Bandung?
2. Bagaimana gambaran kompensasi di PT. KAI (Persero) Bandung?
3. Bagaimana gambaran kepuasan kerja karyawan di PT. KAI (Persero) Bandung?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. KAI (Persero) Bandung?
5. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. KAI (Persero) Bandung?
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. KAI (Persero) Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latarbelakang masalah dan rumusan masalah diatas, maka peneliti mempunyai tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini. Adapun tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran kepemimpinan transformasional di PT. KAI (Persero) Bandung
2. Untuk mengetahui gambaran kompensasi di PT. KAI (Persero) Bandung
3. Untuk mengetahui gambaran kepuasan kerja karyawan di PT. KAI (Persero) Bandung
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. KAI (Persero) Bandung
5. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. KAI (Persero) Bandung
6. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. KAI (Persero) Bandung

1.5 Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan pemahaman lebih mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kepuasan Karyawan melalui penerapan ilmu dan teori yang didapatkan selama perkuliahan dan meninjau dari realita yang ada, sehingga dapat dijadikan salah satu acuan untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

2. Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan informasi dan pengetahuan bagi PT. KAI Bandung dalam menentukan strategi untuk meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan