

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi saat ini perusahaan dituntut untuk selalu meningkatkan kinerja dan produktivitasnya. Salah satu cara untuk mencapai hal tersebut adalah dengan memperbaiki proses produksi. Perbaikan proses produksi perlu dilakukan secara berkesinambungan dan terus menerus agar pemborosan material dan waktudapat diperkecil. Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya. (Rohaeni, 2016) Berdasarkan tuntutan terhadap kemampuan sumber daya manusia yang semakin kompleks dituntut pula sumber daya tersebut memiliki motivasi yang tinggi dalam mengikuti perkembangan tuntutan jaman tersebut, sehingga individu sebagai sumber daya tidak hanya berdaya pada segi pribadi saja melainkan berkembang dan mampu termotivasi pada segi keorganisasian pula.. Gaya kepemimpinan yang efektif di butuhkan dalam suatu perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja semua karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Selain gaya kepemimpinan, keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya dapat di pengaruhi juga oleh Budaya organisasi. Di mana budaya organisasi merupakan pola, norma, keyakinan, dan nilai-nilai yang berlaku dalam suatu perusahaan, pola, norma, keyakinan dan nilai tersebut dapat mempengaruhi tindakan atau perilaku sumber daya manusia atau karyawan yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga berimplikasi terhadap kinerja karyawan yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan. (A. Hakim & Hadipapo, 2015) menyimpulkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi terhadap komitmen dan kinerja organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan di wujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja,

sehingga akan menjadi kinerja individu dan masing – masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi atau karyawan yang baik pula.

Kaizen merupakan sebuah proses perbaikan terus menerus secara fokus dan terstruktur. Kesuksesan Kaizen membuat banyak perusahaan ingin menerapkan Kaizen pada perusahaannya. Kesuksesan Kaizen membuat banyak perusahaan ingin menerapkan Kaizen pada perusahaannya (M. Hakim et al., 2016) budaya kaizen adalah budaya kerja yang terbukti memberi keberhasilan untuk banyak perusahaan di Jepang.

Perusahaan-perusahaan tersebut menerapkan Kaizen untuk meningkatkan produktivitas, sistemasi operasi dan mencari kontribusi yang lebih baik dari pada karyawannya. Namun, pengetahuan yang mereka miliki terbatas karena keterbatasan lintas budaya yang dihadapi mengakibatkan kesalah pahaman dan disalahartikan. PT Suzuki Indomobil Motor Tambun merupakan salah satu perusahaan otomotif yang juga sedang berusaha menerapkan budaya Kaizen pada perusahaannya. Ketatnya persaingan dalam industri otomotif membuat PT Suzuki Indomobil Motor Tambun mencari berbagai alternatif untuk memenangkan persaingan, salah satunya dengan cara meningkatkan pangsa pasar, namun menurunkan biaya produksi agar mendapat profit yang maksimum dan dapat memenuhi keinginan pasar. Salah satu cara yang digunakan untuk memenangkan persaingan di pasar adalah dengan menerapkan budaya Kaizen yang dimulai oleh perusahaan pada awal tahun 2013. Namun, ada beberapa kendala yang dihadapi oleh perusahaan terkait dengan penerapan budaya Kaizen. Berdasarkan hasil observasi lapangan dan wawancara dengan salah satu supervisor di lapangan diketahui faktor-faktor tersebut diantaranya adalah keinginan perusahaan untuk segera menerapkan budaya Kaizen dengan stabil, karyawan yang menunjukkan sikap penolakan terhadap budaya Kaizen serta kedisiplinan karyawan yang kurang dimana mereka tidak bisa mentaati peraturan perusahaan membuat Kaizen tidak bisa diterapkan secara maksimal. Ada beberapa faktor yang menentukan keberhasilan penerapan

budaya Kaizen yaitu komitmen karyawan, keterlibatan dan partisipasi kerja, fokus serta kapasitas untuk mencoba dan mengalami tindakan perbaikan.

Selain gaya kepemimpinan, Budaya kaizen dalam suatu perusahaan juga mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki kepuasan saat bekerja tempat ia bekerja tentu akan betah di tempat kerjanya dan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Kondisi kepuasan kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab karyawan mudah jatuh sakit, mudah stres, dan sulit berkonsentrasi sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja dalam suatu perusahaan bagi karyawan sangat penting untuk menunjang kinerja yang dihasilkannya. Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan suatu dorongan kepada karyawan agar dapat bekerja lebih baik dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pada PT. Suzuki Indomobil Motor Tambun yang memasarkan dan memproduksi otomotif dan penyediaan suku cadang dengan kepuasan kerja yang tidak di dapatkan oleh karyawan selama bekerja, diharapkan para pemimpinnya dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang baik kepada setiap karyawannya yang menjadi bawahannya dan selalu memperhatikan lingkungan kerja yang kondusif, aman dan mendukung peningkatan kepuasan dan keamanan kerja karyawan yang ada. Tentunya semua indikasi tersebut yang akan menghasilkan suatu pencapaian kinerja yang produktif, efektif dan efisien.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kaizen terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Suzuki Indomobil Motor Tambun.”

Fenomena yang sering terjadi di perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung oleh berbagai perilaku karyawan. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah turnover intentions yang dapat berujung pada keputusan karyawan pindah kerja. Turnover intentions ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, meliputi absensi yang meningkat, mulai malas bekerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata

tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang berbeda dari biasanya. Fenomena yang mengindikasikan turnover terjadi pada PT. Suzuki Indomobil Motor dimana ratusan karyawan berunjuk rasa karena sejak agustus 201- Mei 2019 upah karyawan pembayarannya dicicil dua sampai empat kali pembayaran, serta upah pokok dan upah lembur yang sering terlambat atau menunggak.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka ada beberapa permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Suzuki Indomobil Motor Plant Tambun I?
2. Apakah terdapat pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Suzuki Indomobil Motor Plant Tambun I?
3. Apakah terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kaizen terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT.Suzuki Indomobil Motor Plant Tambun I?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan diatas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT.Suzuki Indomobil Motor Plant Tambun I.
2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Suzuki Indomobil Motor Plant Tambun I.

3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kaizen terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT.Suzuki Indomobil Motor

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1. Bagi Penulis**

Untuk menambah wawasan pengetahuan serta menerapkan ilmu tentang Sumber Daya Manusia mengenai pemahaman tentang Gaya Kepemimpinan, Budaya Kaizen serta Kepuasan Kerja Karyawan yang penulis dapatkan di universitas .

##### **2. Bagi Universitas**

Sebagai salah satu bahan bacaan referensi bagi mahasiswa Universitas Bhayangkara Jakarta Raya khususnya mengenai ilmu Gaya Kepemimpinan, Budaya Kaizen dan Kepuasan Kerja Karyawan.

##### **3. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan bahan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan dalam menentukan langkah untuk menetapkan kebijakan mengenai gaya kepemimpinan dan budaya kaizen terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### **1.5 Batasan Masalah**

Dalam penulisan proposal ini penulis memberikan batasan masalah dikarenakan adanya keterbatasan waktu, oleh karena itu pada proposal ini penulis hanya membahas mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kaizen terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Suzuki Indomobil Motor.

**1.6 Sistematis** Untuk mempermudah dalam penulisan dan mendapatkan gambaran secara ringkas mengenai skripsi ini, maka sistem penulisannya dibagi dalam lima bab yang secara garis besar disusun sebagai berikut :

**Bab I :       Pendahuluan**

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan.

**Bab II :       Tinjauan Pustaka**

Bab ini terdiri dari landasan teori yang menguraikan teori-teori yang digunakan sebagai tinjauan atau landasan dalam menganalisis batasan masalah yang telah dikemukakan kemudian kerangka berpikir dan hipotesis

**Bab III:       Metodologi Penelitian**

Bab ini berisikan desain penelitian, tahapan penelitian, waktu dan tempat penelitian, model konseptual penelitian, operasional variable, populasi, sampel, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

**Bab IV:       Analisis dan Pembahasan**

Bab ini membahas hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian.

**Bab V :       Penutup**

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari penelitian yang dilakukan dan implikasi manajerial untuk penelitian selanjutnya yang dianggap sama.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama dibawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

(Khairizah et al., 2016) Gaya kepemimpinan merupakan perilaku pemimpin yang digunakan seseorang ketika ingin mempengaruhi orang lain.

(Turunan, 2017) Peran seorang pemimpin adalah sebagai penunjuk arah dan tujuan di masa depan, agen perubahan, negosiator, dan sebagai pembina. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi

(Usman et al., 2020) Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh negara Amerika sangat umum dalam praktek kepemimpinan di negara Asia termasuk Indonesia yang menerapkan pola hubungan kerja arahan dan perintah.

(Parashakti & Setiawan, 2019) Adanya gaya kepemimpinan yang sesuai situasi dan kondisi organisasi maka karyawan akan lebih semangat dalam menjalankan tugas serta kewajibannya dan akan meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja. Sehingga kinerja karyawan tersebut dapat maksimal dan sesuai dengan kompetensi yang ada dalam diri masing-masing karyawan

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Pola perilaku tersebut bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan, maupun sikap yang ada dalam diri pemimpin. Berbagai penelitian tentang gaya kepemimpinan yang dilakukan para ahli mendasarkan pada

asumsi bahwa pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dapat ikut menentukan efektivitasnya dalam memimpin.

(Rohaeni, 2016) Motivasi penting dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi, adapun motivasi yang dimaksud motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu

Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin, perilaku pemimpin membentuk suatu kontinum dari sifat otokratik sama demokratik. Menurut beliau, sifat ekstrem ini dipengaruhi oleh intensitas penggunaan kekuasaan oleh pemimpin dan penggunaan kebebasan oleh pengikut. Kombinasi dari kedua faktor inilah yang menentukan pada tingkat mana seorang pemimpin mempraktikkan perilaku kepemimpinan.

### **2.1.1 Tipe Gaya Kepemimpinan**

Seorang pemimpin dengan pemimpin lainnya tentulah berbeda dalam sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadiannya, sehingga tingkah laku dan gayanya tentunya tidak sama diantara mereka. Gaya atau “style” hidup pemimpin yang berbeda- beda tersebut pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Sehingga dapat muncul berbagai tipe kepemimpinan.

Sesuai dengan gayanya ataupun caranya pemimpin organisasi, maka George R. Terry (dalam Susilo Martoyo 2012 h.184-185) membagi dalam 6 (enam) tipe pemimpin sebagai berikut:

#### **1. Tipe Pribadi**

Pemimpin tipe ini kepemimpinannya didasarkan pada kontak pribadi secara langsung dengan bawahan- bawahannya. Tipe ini sifatnya sangat umum dan sangat efektif dan secara relatif sederhana pelaksanaannya.

## **2. Tipe Nonpribadi**

Pemimpin tipe ini memberikan cerminan kurang adanya kontak pribadi pemimpin yang bersangkutan dengan bawahan-bawahannya. Yang berarti bahwa hubungan pemimpin dengan bawahan-bawahannya hanya melalui sarana atau media tertentu. Sehingga dengan demikian hubungan tersebut bersifat tidak langsung atau bersifat “nonpersonal”, dan biasanya hubungan yang demikian itu tidak dinamis.

## **3. Tipe Otoriter**

Pemimpin tipe ini menganggap kepemimpinan merupakan hak pribadinya dan berpendapat bahwa ia dapat menentukan apa saja dalam organisasi, tanpa mengadakan konsultasi dengan para bawahan yang melaksanakannya.

## **4. Tipe Demokratis**

Pemimpin tipe ini menitikberatkan pada partisipasi kelompok dengan memanfaatkan pandangan- pandangan atau pendapat kelompok. Inisiatif dari kelompok sangat dianjurkan oleh pimpinan dalam tipe ini. Kegagalan kepemimpinan dari pemimpin tipe ini adalah apabila anggota kelompok tidak cakap dan kurang tergerak untuk bekerja sama.

## **5. Tipe Paternalistis**

Tipe ini cenderung terlalu ke- “bapak”-an, sehingga sangat memikirkan keinginan dan kesejahteraan anak buah. terlalu melindungi dan membimbing (overprotective). Sehingga kepercayaan diri dan kebebasan kelompok tidak berkembang.

## **6. Tipe Indigenous**

Pemimpin tipe ini timbul dalam organisasi- organisasi kemasyarakatan yang bersifat informil seperti perkumpulan sepakbola, sekolah dan sebagainya, dimana interaksi antara seorang dalam organisasi tersebut ditentukan oleh keaslian sifat

dan pembawaan pimpinan. (Indigenous= yang bersifat pembawaan).

### 2.1.2 Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator dalam mengukur gaya kepemimpinan antara lain: (dikutip dalam Kadek Ary Setiawan dan Ni Wayan Mujiat, 2016)

1. **Sikap pimpinan** adalah pandangan yang disertai tindakan pemimpin dalam berperilaku pada lingkungan kerja,
2. **Keberanian menerima risiko** adalah sikap rasa percaya diri dalam menghadapi konsekuensi yang dapat terjadi,
3. **Ketepatan pendelegasian wewenang** adalah kemampuan dalam memberikan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu,
4. **Kemampuan memimpin** adalah sikap pimpinan dalam memimpin karyawan untuk melaksanakan tujuan perusahaan,
5. **Visioner** adalah sikap pemimpin yang mampu menterjemahkan kemampuannya ke dalam visi perusahaan kemudian disalurkan kepada karyawan.

## 2.2 Pengertian Budaya Kaizen

Kaizen” berarti “perbaikan terus-menerus”. Banyak pemimpin perusahaan/manajer yang merasa sudah puas dengan sistem perusahaannya, yang dirasakan sudah berjalan dengan baik. Para pemimpin dan manajer itu berpikir, “Kalau sistem perusahaan saya tidak rusak, mengapa harus diganti dengan yang baru? Untuk saat ini, kita cukup bekerja dengan mengikuti arus saja!”. Nah, menurut Kaizen, perubahan zaman terjadi setiap saat. Kita perlu melakukan inovasi (secara proporsional dan profesional) untuk beradaptasi dengannya.

(M. Hakim et al., 2016) Kaizen adalah perbaikan secara terus-menerus memberi kemajuan pada semua kegiatan Perusahaan- perusahaan di Indonesia saat ini banyak menerapkan kaizen, sebab kaizen bertujuan adalah

merapikan semua kegiatan perusahaan meskipun perlahan tetapi bisa memberi kemajuan yang bermanfaat, dan itu termasuk dari proses kaizen.

### **2.2.1 Karakteristik Budaya Kaizen**

Brunet dan New (2012) dalam Shang dan Pheng (2013) meringkas tiga kunci karakteristik dari Kaizen:

1. Kaizen adalah Continuu. Ini adalah sifat yang unik, dipandang sebagai perjalanan tiada akhir menuju kualitas dan efisiensi yang lebih baik. Hal ini terkait dengan budaya Jepang yang berorientasi pada jangka panjang dengan kuat. Salah satu kesalahpahaman yang kerap terjadi adalah adanya setelah penerapan Kaizen selama beberapa dekade, semakin sedikit ruang yang tersisa untuk melakukan perbaikan. Perusahaan di China bahkan mengklaim telah menyelesaikan transformasi Lean sehingga tidak perlu lagi terlibat pada kegiatan Kaizen.
2. Kaizen adalah tambahan pada alam. Berbeda dengan organisasi atau teknologi, Kaizen adalah proses untuk menghargai perbaikan dari alam.
3. Kaizen adalah partisipatif. Hal ini menuntut keterlibatan dan kecerdasan dari para pekerja. Kegiatan Kaizen yang baik harus melibatkan semua orang mulai dari top management, manajer dan

### **2.2.2 Faktor- faktor yang mempengaruhi Budaya Kaizen**

Filosofi Kaizen: dalam perjalanan aktivitas suatu perusahaan pasti akan mengalami penurunan/deteriorasi (baik alat maupun manusia). Untuk menjaga agar penurunan itu tidak terjadi maka diperlukan maintenance/repairment (pemeliharaan/perbaikan). Tapi, kalau perusahaan ingin meningkatkan performancenya, maka dibutuhkan

juga aktivitas improvement (Kaizen). Perusahaan sering menggunakan istilah Kaizen atau Improvement Proposal dalam melaksanakan program improvementnya.

(Kaizen et al., 2017) Kaizen merupakan proses yang terus berkelanjutan. Ada 5 (lima) faktor yang mendukung di dalam Budaya Kaizen yaitu :

### **1. Teamwork (Tim Kerja)**

Team work bisa diartikan kerja tim atau kerjasama, team work atau kerja sama tim merupakan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai target yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Harus disadari bahwa teamwork merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan tersebut bukanlah tujuan pribadi, bukan tujuan ketua tim, bukan pula tujuan dari pribadi yang paling populer di tim.

### **2. Personal Discipline (Disiplin Pribadi)**

Disiplin tidak ada kaitannya dengan kekerasan atau hukuman. Namun disiplin sangat erat kaitannya dengan motivasi. Pada dasarnya hal yang dapat memotivasi individu dapat dikelompokkan menjadi dua: by love atau by fear..

### **3. Improved Morale (Peningkatan Moral)**

Peningkatan kualitas moral sangat berperan penting dalam budaya Kaizen, karena budaya yang tidak didukung dengan kualitas moral yang baik maka budaya tersebut dapat dikatakan adalah budaya yang gagal. Budaya kaizen identik dengan aspek moral yang tetap dijaga dari dahulu samapi sekarang. Budaya yang

mencerminkan ketaatan atas moral individu masyarakat yang menganut budaya tersebut.

#### **4. Quality Circle (Kualitas Lingkaran)**

Orang-orang yang merupakan bagian dari lingkaran kontrol kualitas akan merasakan rasa kepemilikan untuk proyek tersebut. Hasil yang lebih tinggi dan tingkat penolakan juga lebih rendah mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja bagi para pekerja, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk berkontribusi lebih banyak. Sebuah kontrol kualitas program lingkaran juga membawa peningkatan komunikasi dua arah antara staf dan manajemen.

#### **5. Suggestion for Improvement (Saran untuk Perbaikan)**

Penerapan Kaizen di dalam suatu perusahaan tidak semudah yang diduga sebab memerlukan keterlibatan semua unsur di dalam perusahaan. Ini dimulai dengan melakukan studi literatur untuk mendapatkan gambaran penerapan continuous improvement di suatu perusahaan dan mendapatkan faktor - faktor yang berpengaruh terhadap pelaksanaan penerapannya. Berdasarkan literatur dan penelitian - penelitian sebelumnya, faktor yang berpengaruh terhadap pelaksanaan suatu manajemen mutu atau penerapan continuous improvement di dalam suatu perusahaan adalah dukungan manajemen, aspek pekerja, dan budaya perusahaan yang sesuai..

#### **6. Keamanan**

Lingkungan kerja dengan rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan kenyamanan, dimana hal ini akan dapat memberikan dorongan semangat untuk bekerja. Keamanan yang dimaksudkan dalam lingkungan kerja adalah keamanan terhadap milik pribadi karyawan.

### **1.2.3 Manfaat Budaya Kaizen**

“Kaizen berarti perbaikan. Selain itu, (Kaizen) berarti peningkatan berkelanjutan dalam kehidupan pribadi, kehidupan rumah tangga, kehidupan sosial, dan kehidupan kerja. Ketika diterapkan di tempat kerja, Kaizen berarti peningkatan berkelanjutan yang melibatkan semua orang—baik manajer maupun staf.” — Masaaki Imai, Pendiri Kaizen Institute.

### **1.2.4 Konsep Budaya Kaizen**

Konsep utama Kaizen menurut Imai (2011 : 15) untuk mewujudkan strategi Kaizen yaitu :

1. Kaizen dan Manajemen
2. Proses Versus Hasil .
3. Siklus PDCA/SDCA.
4. Mengutamakan Kualitas.
5. Berbicara dengan Data.

## **1.3 Pengertian Kepuasan**

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para pegawai/ karyawan. (Muayyad & Gawi, 2017) kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja pada umumnya mengacu pada sikap seorang pegawai. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya

dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya. (Sari & Hadijah, 2016) karyawan yang puas lebih memungkinkan untuk bekerja lebih keras dan memberikan layanan yang lebih baik, cenderung lebih terlibat dalam organisasi yang mempekerjakan mereka, dan lebih didedikasikan untuk memberikan layanan dengan tingkat kualitas yang tinggi

(Akbar, 2014) menyebutkan adanya kepuasan kerja akan dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Oleh sebab itu adanya perbedaan kepuasan kerja antar unit-unit organisasi akan dapat digunakan mendeteksi penyebab persoalan seperti kenapa terjadi penurunan produktivitas.

### **2.3.1 Faktor- faktor yang mempengaruhi Kepuasan kerja**

(Akbar, 2014) Teori dua faktor dari Herzberg menyebutkan bahwa ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor pertama yaitu faktor organisasi yang berisi kebijaksanaan perusahaan dan iklim kerja. Faktor kedua yaitu faktor individual atau karakteristik karyawan. Pada faktor individual ada dua predictor penting terhadap kepuasan kerja yaitu status dan senioritas.

#### **1. Kedudukan (posisi)**

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

#### **2. Pangkat (golongan)**

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka

sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.

### **2.3.2 Indikator- indikator Kepuasan kerja**

Menurut Hasibuan, pengertian dari *job satisfaction* adalah sebuah kondisi emosional pada seorang pegawai yang merasa senang serta mencintai pekerjaan yang ia lakukan. Sikap ini tergambar dari moral kerja, kedisiplinan dan juga prestasi kerja. Hal ini dapat dinikmati dalam sebuah pekerjaan, di luar pekerjaan atau kombinasi dari keduanya.

Adapun indikator kepuasan kerja ialah :

#### **1. Menyenangi Pekerjaannya**

Salah satu indikator terkait *job satisfaction* adalah menyenangkan pekerjaan. Seorang pekerja secara sadar sudah memilih jenis pekerjaan yang ia ambil, mengetahui cara bagaimana ia bekerja dan beragam hal lainnya. Jika ia mampu mengerjakannya dengan baik, maka ia sudah termasuk menyenangkan pekerjaannya tersebut.

#### **2. Mencintai Pekerjaan**

Kepuasan senantiasa in line dengan cinta. Dalam hal ini, kepuasan kerja seorang karyawan bisa dinilai dari bagaimana ia mencintai pekerjaan yang ia miliki dan lakukan. Indikator ini menunjukkan bahwa seorang karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya maka ia akan senantiasa bekerja dengan penuh cinta dan semangat.

#### **3. Disiplin Kerja**

Kondisi emosional yang puas karena pekerjaan akan membentuk pola disiplin yang lebih baik. Jika seorang karyawan tampak menunjukkan nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan atau ketertiban, maka ia sudah mendapatkan kepuasan dalam pekerjaan yang dimiliki.

### **2.3.3 Tujuan Penilaian Kepuasan kerja**

Tujuan penilaian kepuasan kerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kepuasan bekerja karyawan melalui hubungan yang baik antara manajer dan karyawan. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto (dikutip dalam Mangkunegara, Anwar Prabu 2007 h.15) adalah:

1. Mempererat hubungan kerja antara manajer dan karyawan
2. Mempererat hubungan kerja antara sesama rekan kerja
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang

### **2.3.4 Manfaat Penilaian Kepuasan**

Manfaat penilaian kinerja karyawan adalah: (Menurut Agus Sunyoto (dikutip dalam Mangkunegara, Anwar Prabu 2007 h.16)

1. Untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan.
2. Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian- penelitian terdahulu berfungsi sebagai acuan dan pendukung untuk melakukan penelitian ini. Penelitian- penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dan pendukung adalah penelitian dengan salah satu atau lebih variabel yang sama pada penelitian ini.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
1.	Muhammad fikri (2013)	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kaizen pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Techpack Asia Demak	X <sub>1</sub> :Gaya Kepemimpinan X <sub>2</sub> : Budaya Kaizen Y: Kepuasan Kerja Karyawan	- Gaya kepemimpinan dan Budaya kaizen secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Techpack Asia Demak.  - Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Techpack Asia Demak.  -Budaya Kaizen berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

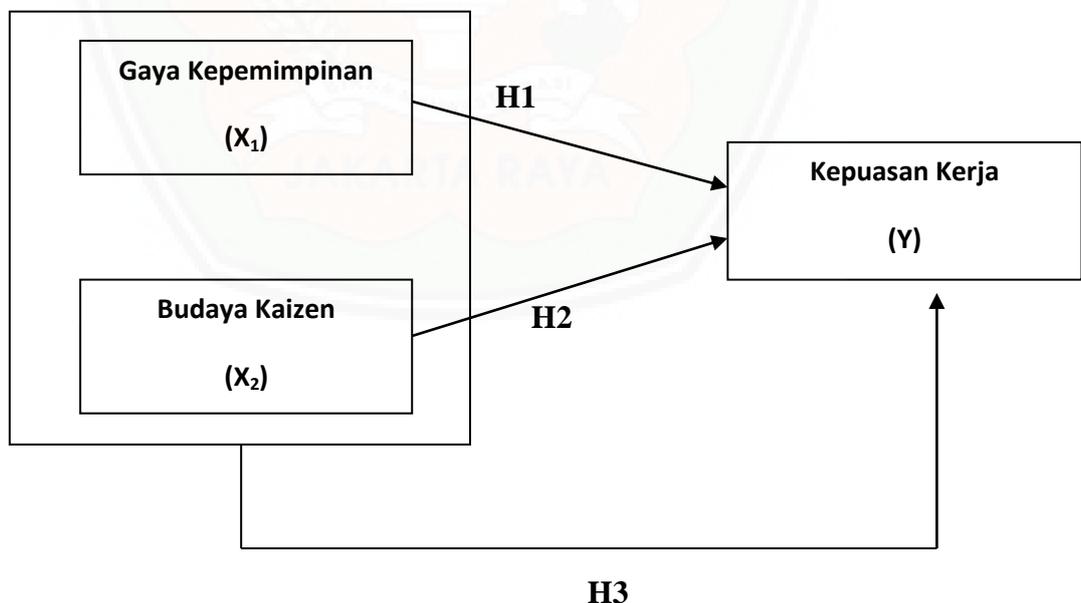
				PT. Techpack Asia Demak.
2.	Agung Rascahyo (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja Karyawan pada PT. MITRANOVA	X <sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan Otokratik X <sub>2</sub> : Gaya Kepemimpinan Demokratik X <sub>3</sub> : Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas Y: Kepuasan kerja Karyawan	- Hasil pengujian secara simultan menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan yang terdiri dari otokratik, demokratik dan kendali bebas secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan adalah signifikan. - Hasil pengujian pada tingkat nyata 5% secara individual menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang terdiri dari otokratik, demokratik dan kendali bebas masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

				- Hasil perhitungan koefisien korelasi partial (r) menunjukkan gaya kepemimpinan demokratis mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3.	Anggi Pratama (2015)	Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kepuasan kerja PT. Denko Wahana Industrie	X: Budaya Kaizen Y: Kepuasan Kerja	Hasil uji korelasi memperlihatkan bahwa budaya kaizen mempunyai pengaruh yang kuat dengan kepuasan kerja pegawai.
4.	Siti Auliya Permata dan Ni Wayan Mujiati (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Disiplin Kerja Pegawai Disnakertrans Bali	X <sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan X <sub>2</sub> : Lingkungan Kerja Fisik Y: Disiplin Kerja	- gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai Disnakertrans Bali  - Lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu alur yang menggambarkan proses riset secara keseluruhan. Kerangka pemikiran merupakan miniatur riset, maka dari itu penyusunan harus disajikan secara lengkap namun ringkas. Dengan demikian pembaca langsung dapat mendapat gambaran menyeluruh tentang riset dengan melihat kerangka pemikiran.

Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (Kurniawan, Albert 2014 h. 56)



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

**Keterangan:**

- $X_1$  : Variabel Bebas( Gaya Kepemimpinan)  
 $X_2$  : Variabel Bebas( Budaya Kaizen )  
 $Y$  : Variabel Terikat ( Kepuasan kerja Karyawan)  
 $H_1$  : Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja Karyawan  
 $H_2$  : Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kepuasan Kerja Karyawan  
 $H_3$  : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kaizen terhadap Kepuasan Kerja Karyawan  
→ : Garis Pengaruh

**2.6 Hipotesis**

Hipotesis adalah penjelasan sementara tentang suatu tingkah laku, gejala- gejala, atau kejadian tertentu yang telah terjadi atau akan terjadi. Jadi hipotesis merupakan rumusan jawaban sementara yang harus diuji kebenarannya dengan data yang dianalisis dalam kegiatan penelitian. (Kurniawan, Albert 2014, h. 57). Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

**Hipotesa - 1**

- $H_a$  : Terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Suzuki Indomobil Motor  
 $H_o$  : Tidak terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan kerja Karyawan pada PT. Suzuki Indomobil Motor

**Hipotesa - 2**

- $H_a$  : Terdapat pengaruh positif Budaya Kaizen terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Suzuki Indomobil Motor  
 $H_o$  : Tidak terdapat pengaruh positif Budaya Kaizen terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Suzuki Indomobil Motor

### **Hipotesa – 3**

- Ha : Terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kaizen terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Suzuki Indomobil Motor
- Ho : Tidak terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kaizen terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Suzuki Indomobil Motor

