

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam melaksanakan berbagai kegiatan, sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting, karena sumber daya manusia ini berperan penting dalam setiap perusahaan yang perlu dikelola dan dilakukan pemeliharaan dengan baik. Perusahaan yang membuat tujuan paling baik yang dan disempurnakan dengan berbagai macam teknologi canggih, berfasilitas lengkap, sarana juga prasarana yang lebih menunjang pun jika tidak dibarengi dengan adanya sumber daya manusia yang baik tentunya akan mengalami kesulitan ketika merealisasikan tujuan yang ingin dicapai seara maksimal dan optimal. Sehingga peran sumber daya manusia yang baik tentunya dibutuhkan oleh perusahaan untuk dapat mencapai hasil kinerja yang baik, kemudian perusahaan dapat berjalan secara lebih produktif.

Dalam mencapai kinerja yang baik, sumber daya manusia ini akan berperan penting juga dalam memastikan berhasil atau tidaknya usaha tersebut yang mana dapat ditentukan oleh perilaku yang karyawan tunjukkan. Hal yang perlu dijadikan perhatian bagi suatu perusahaan yaitu mengenai kepuasan kerja dari karyawannya. Hal ini dikarenakan ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang dibebankan perusahaan kepadanya maka mereka akan memberikan sikap atau bahkan dampak yang positif terhadap pekerjaan yang diberikan perusahaan kepadanya. Sikap positif yang ditunjukkan oleh karyawan dari kepuasan kerjanya yaitu loyalitas karyawan terhadap perusahaan, peningkatan kinerja dan komitmen mereka untuk perusahaan.

Kepuasan kerja ini sendiri adalah sikap emosional yang ditunjukkan oleh karyawan, apakah seorang karyawan merasakan pekerjaan yang dilakukannya menyenangkan juga menyukai pekerjaan yang dilakukannya tersebut. Pada tahap inilah kepuasan dari setiap karyawan dapat menjadi jaminan bahwa perusahaan akan terus mampu untuk menjawab apapun tantangan dari perubahan sekaligus dapat menjangkau setiap kemungkinan mengenai perubahan di masa depan.

Kepuasan kerja ini tidak hanya dapat dilihat ketika karyawan tersebut sedang melakukan pekerjaannya, namun kepuasan kerja ini memiliki kaitan dengan aspek yang lain seperti sikap yang karyawan tunjukan terhadap pekerjaan yang dibebankan perusahaan kepadanya yang berhubungan dengan bagaimana situasi kerjanya, kerjasama yang terjadi diantara karyawan, kompensasi yang diterimanya setelah melakukan pekerjaannya dan juga hal yang lain menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap yang ditunjukkan oleh karyawan mengenai pekerjaan ini dapat bersumber dari pekerjaan, penyesuaian diri karyawan itu sendiri, juga hubungan antar sosial individu yang diluar pekerjaan sehingga akan memicu sikap umum dari individu mengenai pekerjaannya.

Kepuasan Kerja yang dijelaskan oleh Wibowo (2015) adalah taraf perasaan menyenangkan dari karyawan sebagai bentuk penilaian yang positif mengenai pekerjaan juga lingkungan dari tempat pekerjaannya. Sedangkan, Kepuasan Kerja menurut (Yakub, 2017) adalah peristiwa yang kerap kali dijadikan pembahasan dalam setiap pembahasan dan pertemuan ilmiah, kepuasan kerja akan memberikan dampak terhadap hasil dari sebuah prosedur yang ada dalam organisasi. Kepuasan kerja dikatakan tinggi, artinya perusahaan mampu memenuhi faktor-faktor yang menjadi penyebab terjadinya kepuasan kerja dengan baik. Kepuasan kerja ini bukan suatu variabel yang dapat berdiri sendiri, akan tetapi dapat dipengaruhi oleh banyak macam faktor, baik itu yang sumbernya dari dalam organisasi sendiri maupun yang sumbernya pada diri karyawan itu sendiri.

Berdasarkan pada uraian tersebut, kepuasan kerja ini merupakan bagian penting dari perusahaan yang tidak dapat diabaikan. Namun nyatanya, perusahaan sering kali kurang memperhatikan kepuasan kerja karyawannya. Salah satunya yaitu pada Toserba Fajar Luragung yang menjadi tempat dilakukannya penelitian. Toserba Fajar Luragung merupakan perusahaan berbentuk toko swalayan yang melakukan penjualan barang secara eceran. Kepuasan kerja karyawan ini memiliki keterkaitan yang erat dengan faktor keadilan juga kelayakan yang bisa didapat oleh karyawan mengenai kompensasi yang dapat perusahaan berikan atas kinerja yang sudah dilakukannya.

Dari penelitian yang dilakukan, dapat terlihat sejauh mana Toserba Fajar Luragung telah melakukan pemanfaatan tenaga kerja yang dimiliki perusahaan sehingga karyawan tersebut dapat terpenuhi kepuasan kerjanya dengan upaya pemberian kepuasan kerja untuk karyawan mereka dengan harapan karyawan akan mencapai kepuasan dan memutuskan untuk loyal terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Hasibuan (2015) menjelaskan bahwa standar mengenai tingkatan kepuasan kerja yang pasti itu tidak ada karena pada dasarnya setiap individu karyawan memiliki standar yang berbeda mengenai kepuasannya. Hasibuan (2009) menyebutkan bahwa indikator dari kepuasan kerja dapat diukur dari tingkat kedisiplinan, moral kerjanya, juga tingkat turn over yang kecil maka secara pasti tingkat kepuasan kerja karyawan tersebut dikatakan baik. Namun sebaliknya, ketika tingkat disiplin, moral kerja juga tingkat turn over karyawan tinggi maka kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan tersebut kurang baik.

Sehingga salah satu tolak ukur dalam menentukan keberhasilan tercapainya kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari turn over karyawan di perusahaan tersebut. Turn over akan menunjukkan apakah karyawan dalam perusahaan akan memilih untuk tetap tinggal di perusahaan tersebut atau memilih untuk berhenti bekerja di perusahaan karena lebih memilih untuk berpindah ke perusahaan yang lain. Berikut ini ditunjukkan data mengenai jumlah karyawan yang masuk dan juga keluar di Toserba Fajar Luragung:

**Tabel 1.1**  
**Data Turn Over Karyawan Toserba Fajar Luragung**

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar	Presentase Turnover (%)
2020	68	6	10	15 %
2021	64	6	8	12,6 %
2022	62	4	9	15,1 %
2023	57	2	9	16,8 %

Sumber : Data Toserba Fajar Luragung

Berdasarkan data tersebut menunjukkan *turnover* (keluar masuknya karyawan) pada Toserba Fajar Luragung tahun 2023 cukup tinggi yaitu dengan nilai 16,8 %. Dengan rata-rata 15% data *turnover* karyawan dikatakan cukup tinggi disebabkan adanya ketidakpuasan dalam bekerja ataupun kepemimpinan yang kurang memperhatikan karyawan. Menurut Gilles (2013), *turnover* karyawan dinyatakan normal ketika memiliki kisaran antara 5-10% pertahun dan dapat dikatakan tinggi jika turnover melebihi dari 10% pertahun.

Keputusan untuk berhentinya karyawan untuk bekerja di perusahaan tersebut dapat disebabkan karena keinginan mereka sendiri untuk berhenti, namun ada juga karyawan yang diberhentikan oleh perusahaan Toserba Fajar Luragung yang mana hal ini mengakibatkan perusahaan terus mengalami pengurangan karyawan. Ketika tingkat turn over dari suatu perusahaan rendah dapat menandakan bahwa karyawan nyaman bekerja di perusahaan tersebut dan senang dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Namun sebaliknya, ketika karyawan merasa tidak puas atau kepuasan kerjanya rendah ketika bekerja di perusahaan tersebut maka tingkat turn over-nya akan tinggi.

Selain itu, terdapat masalah lain yang ditemukan di Toserba Fajar Luragung yaitu mengenai disiplin kerja karyawannya. Sikap disiplin akan dapat menaikkan kinerja karyawan, perusahaan dapat membuat peraturan yang nantinya harus dijalankan oleh setiap karyawan mereka sebagai upaya untuk menjaga agar karyawan tetap berada di dalam ruang lingkup aturan yang sudah diputuskan oleh perusahaan sebagai usaha untuk mencapai tujuan perusahaan Erma (2013).

Supomo & Nurhayati (2018) menjelaskan disiplin kerja dapat dijelaskan sebagai tindakan dari karyawan atau pegawai yang berada dalam perusahaan agar selalu patuh, menghargai juga menghormati setiap peraturan juga norma yang sudah diputuskan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Disiplin kerja harus dapat ditingkatkan agar dapat sesuai dengan harapan karyawan dan menghasilkan kepuasan juga agar karyawan tersebut mendapat kesejahteraan yang cukup.

Hal tersebut dapat dibuktikan dari penelitian terdahulu oleh Muhidin (2009) menghasilkan penelitian yaitu disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan

kerja individu. Selain itu, penelitian terdahulu oleh Erma (2013) yang menghasilkan penelitian bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Berikut data rekapitulasi absensi karyawan Toserba Fajar Luragung.

**Tabel 1.2**  
**Rekapitulasi Absensi Karyawan Toserba Fajar Luragung**  
**Tahun 2023**

Tahun	Bulan	Jumlah Karyawan	Tingkat Absensi	
			Ketidakhadiran	Presentase
2020	Januari	68	79	4,6%
	Februari	68	79	4,6%
	Maret	68	74	4,3%
	April	68	101	5,9%
	Mei	68	87	5,1%
	Juni	68	93	5,4%
	Juli	68	116	6,8%
	Agustus	68	94	5,5%
	September	68	109	6,4%
	Oktober	68	96	5,6%
	November	68	103	6,05%
	Desember	68	94	5,5%

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa tingkat absensi karyawan paling tinggi selama satu tahun terjadi pada bulan Juli sebesar 6,8% dan september yaitu sebesar 6,4% dan tingkat absensi paling rendah terjadi pada bulan Maret sebesar 4,3%. Tingkat absensi ini dikatakan tinggi karena jauh dari standar yang telah ditetapkan oleh Fajar Toserba Luragung. Flippo (2001) menyatakan bahwa persentase Tingkat absensi kisaran 0-2% dikatakan baik, untuk kisaran 3-10% dikatakan tinggi dan untuk diatas 10% dianggap tidak wajar.

Sikap disiplin akan menaikkan kinerja karyawan, dengan perusahaan membuat peraturan yang perlu dijalankan oleh setiap karyawan untuk menjaga agar karyawan tetap berada dalam jalur aturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan sebagai usaha untuk mencapai tujuan perusahaan Erma (2013). Hal tersebut dibuktikan dengan penelitian terdahulu oleh Yuliantini dan Santoso (2020) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kepuasan kerja karyawan. Selain itu, berdasarkan penelitian yang telah dilakukan Meilasari, *et al.*, (2020) menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan pada hasil penelitian Syafrina (2018) yang menjelaskan bahwa faktor pekerjaan juga faktor karyawan memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Faktor tersebut adalah :

1. Faktor pekerjaan, yaitu dari jenis pekerjaan itu sendiri, struktur organisasi, jabatan, kedudukan, mutu dari pengawasan, jaminan terhadap finansial, kesempatan mendapatkan promosi jabatan, interaksi dengan social juga hubungan kerja.
2. Faktor karyawan terdiri atas kecerdasan (IQ), kecakapan khusus yang dimiliki karyawan, jenis kelamin, umur, kondisi fisik, cara karyawan berfikir, emosi, persepsi dan juga sikap terhadap pekerjaan.

Selanjutnya berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Saputra dan Andani (2021) menjelaskan bahwa lingkungan kerja, motivasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Bahagia dan Putri (2021) menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu komunikasi, pengembangan karir dan lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Mulyana, Yudiardi dan Wahidin (2021) menjelaskan bahwa faktor psikologis, faktor sosial, faktor fisik dan faktor finansial dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Agar karyawan dalam perusahaan dapat melaksanakan tugas yang dibebankan oleh perusahaan kepadanya maka kepuasan kerjanya perlu tercapai. Jika kemudian para karyawan secara terus menerus memutuskan untuk keluar dari perusahaan maka perusahaan tentunya akan merasa kesulitan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, sehingga keberhasilan perusahaan tersebut dapat terganggu.

Berdasarkan dari uraian tersebut kemudian dilakukan penelitian awal atau pra survey terhadap 20 orang karyawan Toserba Fajar Luragung, sebagaimana data tersebut terlampir:

**Tabel 1.3**  
**Pra Survey Kepuasan Kerja**

No.	Pernyataan	Jawaban		Jumlah Sampel	Target
		Ya	Tidak		
1	Kebijakan yang dijalankan pimpinan, adil bagi saya	20%	80%	20	100%
2	Saya merasa puas bekerja disini karena atasan saya kerap kali memberikan pujian kepada karyawannya	30%	70%	20	100%
3	Rekan kerja saya ditempat kerja menyenangkan	80%	30%	20	100%
4	Adanya kesempatan untuk peningkatan karir dan dipromosikan bagi setiap karyawan	75%	25%	20	100%
5	Penghasilan yang diberikan oleh perusahaan, cukup untuk saya	35%	65%	20	100%
6	Saya merasa puas dengan bonus (uang lembur, THR, dll) yang diberikan perusahaan	20%	80%	20	100%
7	Pengembangan jalur karir yang jelas bagi karyawan oleh perusahaan	35%	65%	20	100%
8	Ada peluang bagi karyawan untuk maju sehingga membuat saya merasa nyaman bekerja disini	45%	55%	20	100%

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei, 2023

Berdasarkan data pada tabel 1.2 menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan di Toserba Fajar Luragung secara keseluruhan masih belum sesuai dengan harapan. Hal ini dapat terjadi dikarenakan beberapa indikator perihal

kepuasan kerja masih belum tercapai, seperti kebijakan yang diterapkan oleh pemimpin dirasa tidak adil bagi sebagian besar karyawan, atasan masih belum dapat mengapresiasi karyawan mereka yang berprestasi, nominal gaji yang saat ini diterima masih belum sesuai harapan karyawan, bonus yang karyawan dapatkan juga masih belum dapat sesuai dengan harapan karyawan, perusahaan tidak memberikan pengembangan jalur karir yang jelas untuk karyawan mereka, masih kurangnya peluang bagi karyawan untuk dapat maju atau bahkan untuk mengembangkan karirnya.

Masih kurangnya perhatian dari manajemen terhadap kepuasan kerja karyawannya mengenai aspek-aspek kepuasan kerja akan berdampak kepada kurang maksimalnya aktivitas di perusahaan yang kemudian membuat perusahaan tidak berjalan secara produktif. Perusahaan yang menerapkan efektivitas gaya kepemimpinan dengan memperhatikan karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Hasibuan (2007) gaya kepemimpinan merupakan cara bagi pemimpin untuk memberikan pengaruh kepada bawahannya, agar karyawan mau untuk bekerja sama dan bekerja secara produktif sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam suatu organisasi atau perusahaan akan membantu memberikan dampak yang baik bagi karyawannya terutama dalam mewujudkan kepuasan kerja yang baik. Terdapat gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan keadaan perusahaan akan membuat karyawan lebih semangat dalam melaksanakan tugas juga kewajibannya sehingga kepuasan kerja karyawan tersebut dapat meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu oleh Rasmuji (2017), 4 yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan menurut Rahyuda (2018) Palupi, Cahjono, & Satyawati, (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Menurut Sanjaya dan Suryantini (2012) menyatakan dengan hasil penelitiannya bahwa kompensasi dan penempatan secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Selain itu, nominal kompensasi sesuai yang diberikan perusahaan akan mampu memaksimalkan kepuasan kerja karyawan. Kompensasi yang baik adalah



suatu hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan maupun karyawan. Ketika kompensasi diberikan dengan benar juga teratur, maka karyawan akan berkomitmen untuk melakukan pekerjaan secara lebih baik sehingga tercapai tujuan organisasi. Namun, jika kompensasi yang perusahaan berikan kepada karyawan tidak sesuai, hal ini akan mengakibatkan turunnya kepuasan kerja.

Lawler menyatakan bahwa perbedaan mengenai nominal yang diterima oleh setiap karyawan dan nominal yang mereka kira akan diterima oleh orang lain menjadi penyebab langsung kepuasan ataupun ketidakpuasan gaji. Ketika karyawan merasa bahwa nominal yang diterima keduanya sama, maka terdapat kepuasan kompensasi. Antisipasi kepuasan kompensasi mampu untuk mempengaruhi keputusan karyawan mengenai seberapa keras dalam bekerja. Kompensasi dapat memberikan pengaruh terhadap kepuasan juga bertindak sebagai umpan balik. Pemberian kompensasi dapat memiliki bentuk finansial maupun non finansial, kompensasi finansial secara langsung berupa imbalan yang diterima oleh karyawan yang bentuknya gaji, upah, bonus dan komisi. Kompensasi tidak langsung atau non finansial yang biasanya disebut juga sebagai tunjangan, terdiri dari segala jenis imbalan finansial yang tidak terdapat dalam kompensasi langsung. Kompensasi non finansial berasal dari kepuasan yang diperoleh karyawan dari pekerjaannya itu sendiri, atau juga dari lingkungan fisik dimana karyawan tersebut bekerja. (Soeriawibawa, Kusumawati, & Siswanto, 2017).

Berdasarkan pada hasil penelitian terdahulu menurut Islam, *et al.*, (2012) dan Dito (2010) menghasilkan penelitian bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, sehingga kepuasan kerja dan kinerja karyawan akan meningkat ketika pemberian kompensasi yang diberikan perusahaan pun meningkat.

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan ini sebelumnya sudah pernah dilakukan, namun masih terdapat beberapa ketidak konsistenan penelitian yang satu dengan lainnya yang bisa dilihat dari tabel dibawah ini:

**Tabel 1.4**  
**Ringkasan *Research Gap***

<i>Research Gap</i>	Hasil Penelitian	Peneliti
Adanya perbedaan hasil mengenai pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan	Kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan	Agathanisa dan Prasetio (2018)
	Kompensasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan	Tamali dan Munasip (2019)
Adanya perbedaan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan	Rasmuji (2017)
	Terdapat pengaruh negatif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan	Syahrudin, Ramly dan Ardiasih (2022)
Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Yuliantini dan Santoso (2020)
	Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan	Lumentut dan Dotulong (2015)

Berdasarkan pada latar belakang yang telah dijelaskan tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian berjudul **“Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Toserba Fajar Luragung”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang masalah yang telah diuraikan, penulis dapat menentukan rumusan masalah untuk penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh antara kompensasi, efektivitas gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Toserba Fajar Luragung?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Toserba Fajar Luragung?
3. Bagaimana pengaruh efektivitas gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan Toserba Fajar Luragung?
4. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Toserba Fajar Luragung?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada rumusan masalah di atas, yang menjadi tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi, efektivitas gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Toserba Fajar Luragung.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Toserba Fajar Luragung.
3. Untuk mengetahui pengaruh efektivitas gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan Toserba Fajar Luragung.
4. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Toserba Fajar Luragung.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat ini diharapkan memberikan manfaat pertimbangan penelitian dalam pengembangan ilmu, antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk menguatkan bukti empirik dan dapat menambah wawasan peneliti dalam mendalami teori-teori yang berhubungan dengan ilmu sumber daya manusia

khususnya mengenai persepsi Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan dalam ilmu manajemen khususnya mengenai kompensasi, Efektifitas Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja.

b. Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi sebagai bahan evaluasi bagi instansi untuk menangani permasalahan kepegawaiannya khususnya dalam meningkatkan kepuasan karyawan.