

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi saat ini karyawan tidak lagi mendefinisikan kepuasan kerja dengan jumlah penghasilan atau tingginya gaji yang diterima. Menurut studi Robbins dan Judge (2016) mengatakan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka karyawan tersebut akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, begitu pula sebaliknya karyawan dengan tingkat kepuasan yang rendah akan memiliki perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja juga ditegaskan oleh Anoraga (2001) bahwa kepuasan kerja adalah kepuasan yang berhubungan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, hubungan antara atasan dengan bawahan dan hubungan sesama karyawan. Pada dasarnya hubungan antara perusahaan dengan karyawan adalah hubungan yang saling menguntungkan. Di satu sisi perusahaan ingin tujuan perusahaan dapat tercapai yang pada umumnya adalah mencapai keuntungan dan dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Disisi lain karyawan menginginkan harapan dan kebutuhan tertentu dapat dipenuhi. Salah satu cara untuk mengetahui apa yang dibutuhkan dan diharapkan oleh karyawan adalah dengan mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal ini bertujuan agar organisasi tersebut dapat melakukan prioritas dalam melakukan perbaikan dan peningkatan kepuasan kerja karyawan. Banyak hal yang dapat menjadi

penyebab karyawan yang kurang puas terhadap pekerjaan mereka, yang berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri. Ketika seorang karyawan tidak puas dengan pekerjaannya keterlibatan kerja menjadi berkurang, komitmen pada organisasi rendah, suasana sangat negatif, dan serangkaian akibat negatif lainnya akan muncul. Keadaan ini tentu akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Perusahaan harus mengerti apa yang dibutuhkan para karyawan dan mengetahui keinginan-keinginan apa yang membuat karyawan puas, Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan adalah kepuasan terhadap gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan terhadap rekan kerja dan kepuasan terhadap supervisor. Kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi kondisi kerja yang positif dan dinamis sehingga dapat memberikan keuntungan yang nyata bagi kedua belah pihak, yaitu bagi karyawan itu sendiri dan bagi perusahaan tempatnya bekerja.

Kepuasan kerja yang dirasa oleh karyawan tidak terlepas dari suatu keadaan yang mengikuti seorang individu, salah satunya yaitu stres. Hasil penelitian Alberto (1995) menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja salah satunya adalah stres kerja. Manusia sebagai karyawan dalam suatu organisasi harus dapat mengatasi stres, baik melalui pihak lain maupun dari diri karyawan itu sendiri. Karyawan yang stres cenderung menganggap suatu pekerjaan bukanlah sesuatu yang penting bagi mereka, sehingga tidak mampu menyelesaikan suatu pekerjaan tersebut sesuai target yang telah ditetapkan. Tuntutan tugas yang ada pada suatu

perusahaan adalah salah satu penyebab timbulnya stres pada karyawan karena begitu beratnya tuntutan. Faktor-faktor yang dapat menimbulkan stres bagi karyawan antara lain tekanan untuk menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam suatu kurun waktu yang terbatas, beban kerja yang berlebihan, seorang pimpinan yang menuntut dan tidak peka, serta rekan kerja yang tidak menyenangkan. Bergh dan Theron (2000) berpendapat bahwa stres adalah suatu kondisi yang terjadi ketika tuntutan yang dibuat pada orang-orang melebihi kemampuan mereka.

Selain stres kerja faktor lain yang harus dijaga untuk mendapati kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan. Menurut Miller *et al.* (1991) dalam Ruvendi (2005) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para karyawan. Gaya kepemimpinan akan mendorong peningkatan kepuasan dan kinerja karyawan karena gaya kepemimpinan yang tepat akan mendorong semangat kerja, kreativitas dan sikap kerja karyawan. Menurut Anorangga (2004), kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok, kearah pencapaian tujuan. Pimpinan perlu menciptakan situasi kerja yang nyaman bagi setiap karyawan. Pemahaman atas perilaku karyawan diperlukan agar pimpinan perusahaan dapat menerapkan gaya kepemimpinannya yang dapat menciptakan kenyamanan kerja bagi karyawan sehingga karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara singkat dengan kepala bagian *customer service officer* yaitu Ibu Harinah di PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Puri Indah pada tanggal 20 Mei 2018, beliau menunjukkan data target-target yang setiap tahun harus dicapai pada PT Bank Central Asia Tbk. sebagai berikut :

**Tabel 1.1 Target Cabang
PT. Bank Central Asia Tbk
Periode tahun 2017 dan tahun 2018**

Target Cabang	2017	2018
<i>1. Financial</i>		
1.1. Profitabilitas	300	350
1.2. <i>Current Account Saving Account</i>	100	150
<i>2. Customer Relationship</i>		
2.1. <i>Customer Engagement</i>	110	150
2.2. Soldex Individu	90	100
2.3. <i>Growth Customer Individu</i>	-	50
<i>3. Service Excellence</i>		
3.1. <i>Branch Service Quality</i>	100	150
3.2. <i>Awareness ATM</i>	50	50
3.3. <i>Continuous Improvement Kaizen</i>	50	50
Total Poin	800	1050

Sumber: Service Quality PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Puri Indah, 2018

Dari tabel diatas dijelaskan bahwa terjadi peningkatan target yang harus dicapai oleh PT. Bank Central Asia Tbk. cabang Puri Indah, terlihat dari tahun 2017 total target yang harus dicapai adalah 800 poin sedangkan di tahun 2018 total target yang harus dicapai adalah 1050 poin. Dapat disimpulkan bahwa setiap tahunnya terjadi kenaikan target untuk penilaian kinerja cabang, persentase kenaikan target cabang dari tahun 2017 ke tahun 2018 adalah sebesar 25%. Tingkat kenaikan target ini berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan reputasi PT. Bank Central

Asia Tbk. cabang Puri Indah sehingga peran pemimpin sangat penting dalam pencapaian target-target tersebut.

Dengan adanya penurunan kepuasan kerja karyawan tersebut, peneliti tertarik melakukan pra riset di PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Puri Indah dengan menyebar pertanyaan kuesioner kepada 10 orang responden, penyebaran kuesioner difokuskan kepada bagian *frontliner* yang bekerja di PT. Bank Central Asia Tbk. di Puri Indah serta wawancara singkat dengan salah satu karyawan *Customer Service Officer* yang sudah bekerja selama 3 tahun pada tanggal 20 Mei 2018. Berikut ini Hasil pra survei yang di lakukan peneliti.

Tabel 1.2
Hasil Survei Pra Riset Stres Kerja
PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Puri Indah

No.	Stres Kerja	Setuju (%)	Tidak setuju (%)
1	Dalam mengerjakan pekerjaan saya sering mendapatkan desakan dari atasan	60%	40%
2	Pekerjaan yang berlebihan membuat kesehatan saya menurun	60%	40%
3	Saya memiliki konflik dengan rekan kerja saya	40%	60%
4	Saya diberi banyak tugas pada saat yang bersamaan sehingga susah mengatur waktunya	70%	30%
5	Saya merasa terbebani dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sehingga membuat saya stres	60%	40%

Sumber : Data Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 1.2 diatas hasil dari pra survei yang dilakukan kepada 10 orang responden tampak bahwa stres kerja karyawan *frontliner* PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Puri Indah tinggi. Fenomena tingkat stres kerja yang tinggi di PT

Bank Central Asia Tbk. Cabang Puri Indah karena terbebani dengan tugas dan tanggung jawab sehingga kesehatan karyawan menurun dan adanya desakan waktu dari pimpinan untuk menyelesaikan semua pekerjaan. Sebanyak 60% dari 10 responden setuju dengan pernyataan pra survei tersebut dan 40% dari 10 responden tidak setuju dengan pernyataan pra survei. Tingkat stres kerja karyawan *frontliner* tidak begitu dipengaruhi adanya konflik dengan rekan kerja, sebanyak 60% dari 10 responden tidak setuju akan pernyataan pra survei tersebut. Dapat disimpulkan bahwa ada karyawan bagian *Frontliner* di PT Bank Central Asia Tbk Cabang Puri Indah merasa stres dalam bekerja sehingga dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja karyawan.

Tabel 1.3
Hasil Survei Pra Riset Gaya Kepemimpinan
PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Puri Indah

No.	Gaya Kepemimpinan	Setuju (%)	Tidak setuju (%)
1	Pimpinan menerima dan memperhatikan masukan dan informasi dari karyawan untuk menyusun tugas kerja	80%	20%
2	Pimpinan mempunyai kemampuan dalam pengawasan yang baik terhadap karyawan	40%	60%
3	Pimpinan mendorong karyawan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu	90%	10%
4	Pimpinan memberikan instruksi kerja secara spesifik kepada karyawan	50%	50%
5	Pimpinan memberikan dukungan kepada karyawan untuk semangat kerja	50%	50%

Sumber : Data Diolah, 2018

Dari tabel 1.3 diatas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di PT. Bank Central Asia Tbk Cabang Puri Indah masih kurang kemampuan dalam pengawasan terhadap karyawannya, pernyataan tersebut disetujui responden sebanyak 60% dari 10 responden. Responden mayoritas juga setuju dengan adanya dorongan atau desakan pimpinan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu karena tidak boleh lembur sedangkan tugas karyawan tidak mungkin dapat diselesaikan dalam satu hari normal, sebanyak 90% dari 10 responden setuju akan pernyataan pra survei tersebut. Gaya pemimpin dalam memberikan instruksi kerja secara spesifik dan dukungan semangat kerja dari pimpinan hanya 50% saja yang setuju dan 50% tidak setuju. Disimpulkan bahwa faktor kemampuan pemimpin dalam hal pengawasan terhadap karyawan dan desakan pemimpin lebih dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan *frontliner* di PT Bank Central Asia Tbk Cabang Puri Indah.

Dari latar belakang yang telah dijelaskan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Stres Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Central Asia Tbk. di Jakarta Barat”**.

1.2 Identifikasi Masalah dan Pembatasan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, masalah-masalah yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut :

1. Stres kerja yang terlalu berat seperti kekurangan waktu untuk menyelesaikan tugas dan meningkatnya target yang diberikan perusahaan dapat mengakibatkan adanya ketidakpuasan kerja.

2. Tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang berlebihan dapat membuat kesehatan karyawan menurun.
3. Gaya kepemimpinan yang kurang dalam mengendalikan atau mengawasi karyawan, pemimpin jarang sekali mengatur bawahannya sehingga terjadi kesewenang-wenangan oleh masing-masing individu maupun antar divisi menyebabkan ketidakpuasan kerja karyawan.
4. Komunikasi yang kurang antara pimpinan dengan karyawan seperti dalam hal memberikan instruksi kerja secara spesifik kepada karyawan dan dukungan semangat kerja dimana belum semua karyawan merasakan dukungan sepenuhnya dari pimpinan sehingga mengakibatkan ketidakpuasan kerja karyawan.
5. Desakan pimpinan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu untuk mengurangi pengeluaran biaya lembur sedangkan tugas karyawan tidak mungkin dapat diselesaikan dalam satu hari normal. Adanya tekanan dari pimpinan dapat menimbulkan stres kerja karyawan.

1.2.2 Pembatasan Masalah

Agar masalah dalam penelitian ini tidak meluas, maka penelitian ini dibatasi pada analisis pengaruh stres kerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan bagian *frontliner* di PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Puri Indah, Cabang Mall Taman Anggrek dan Cabang Citra Land di Jakarta Barat.

1.3 Rumusan Masalah

Adapun perumusan masalah berdasarkan uraian diatas adalah sebagai berikut:

1. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan bagian *frontliner* PT. Bank Central Asia Tbk. di Jakarta Barat?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan bagian *frontliner* PT. Bank Central Asia Tbk. di Jakarta Barat?
3. Apakah stres kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara serempak terhadap kepuasan kerja karyawan bagian *frontliner* PT. Bank Central Asia Tbk. di Jakarta Barat?
4. Apakah variabel stres kerja faktor paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan bagian *frontliner* PT. Bank Central Asia Tbk. di Jakarta Barat?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan bagian *frontliner* PT. Bank Central Asia Tbk. di Jakarta Barat.
2. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan bagian *frontliner* PT. Bank Central Asia Tbk. di Jakarta Barat.

3. Untuk mengetahui stres kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara serempak terhadap kepuasan kerja karyawan bagian *frontliner* PT. Bank Central Asia Tbk. di Jakarta Barat.
4. Untuk mengetahui variabel stres kerja berpengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan bagian *frontliner* PT. Bank Central Asia Tbk di Jakarta Barat.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Akademisi, diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai suatu karya ilmiah yang layak dipercaya dan dapat menjadi bahan acuan maupun pertimbangan pembaca untuk dijadikan langkah awal bagi penulisan karya ilmiah lainnya.
2. Bagi Manajer, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan manajer sebagai alat untuk melihat apakah terdapat pengaruh antara stres kerja, gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian manajer dapat membuat suatu tindakan pencegahan serta dapat mengevaluasi sejauh mana stres kerja dan gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.
3. Bagi penulis, diharapkan penelitian ini bermanfaat sebagai suatu aplikasi penerapan ilmu yang telah didapat selama kuliah, khususnya dibidang sumber daya manusia. Hal ini memperluas wawasan dan bekal bagi peneliti dikemudian hari.