

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan merupakan aset yang sangat penting, karena sumber daya manusia mempunyai peranan sebagai penghasil produk barang atau jasa yang sesuai dengan keinginan perusahaan. Pada hakikatnya, sumber daya manusia berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Menurut Hasibuan (2002:10), sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Seperti halnya pada salah satu perusahaan konveksi jas hujan di Kebumen yaitu KHN Official.

KHN Official adalah suatu perusahaan konveksi pembuatan jas hujan yang didirikan pada tahun 2008 di Desa Tanah Sari, Alian, Kebumen. KHN Official berkembang pesat dan sudah mendistribusikan jas hujannya sampai ke luar kota bahkan provinsi.

Istijanto (2006:1) karyawan merupakan satu-satunya aset perusahaan yang bernafas atau hidup disamping aset lain yang tidak bernafas atau bersifat kebendaan seperti, modal, bangunan, gedung, mesin, peralatan kantor dan persediaan barang. Setiap individu dalam organisasi memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian seseorang terhadap pekerjaan yang dirasakan sesuai

dengan keinginan individu, maka semakin tinggi kepuasan yang dirasakan (Rivai, *et al.*, 2016). Seorang karyawan yang terpenuhi segala kebutuhan, maka menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaannya serta memiliki dorongan untuk bekerja dengan lebih baik. Bagi karyawan kepuasan kerja akan menimbulkan suatu perasaan menyenangkan dalam bekerja, sedangkan bagi perusahaan kepuasan kerja bermanfaat dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan.

Setiap perusahaan pastinya akan berusaha untuk memberikan yang baik juga untuk karyawannya, sehingga karyawan didalam perusahaan tersebut merasa puas dengan apa yang diberikan oleh perusahaan, dengan harapan agar karyawan lebih baik dalam menjalankan tugas tugasnya. Jika perusahaan memiliki sumber daya manusia yang baik dan karyawan itu merasa puas terhadap pekerjaannya maka tujuan dari perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Menurut M. Hasibuan (2010), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang dimiliki oleh karyawan, yang menunjukkan bahwa mereka menyenangi dan mencintai pekerjaan yang dilakukannya. Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan KHN Official terkait kepuasan kerja pada KHN Official, karyawan merasa puas dan senang dengan apa yang dilakukan pimpinan. Selain itu, karyawan diberlakukan sama dan tidak dibeda-bedakan oleh pimpinan. Selain itu, berdasarkan wawancara dengan pimpinan KHN Official terkait kepuasan kerja karyawan, pimpinan mengatakan bahwa kunci kinerja karyawan baik salah satunya dengan merangkul karyawannya, karena disitulah karyawan timbul rasa nyaman terhadap pimpin, pekerjaan, dan lingkungannya.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan satu hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang dianut individu tersebut. Setiap orang akan memiliki persepsi yang berbeda tentang makna kerja. Suatu pekerjaan akan mempunyai makna bagi seseorang apabila pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya secara maksimum dan memuaskan. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seseorang, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan tersebut. Kepuasan kerja menjadi bentuk penyampaian atas perasaan karyawan atas pekerjaan yang dilakukannya, yang nantinya akan menimbulkan rasa kebersamaan dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan (Riski & Widiana. 2020). Berdasarkan wawancara dari beberapa karyawan KHN Official mengatakan bahwa mereka puas dengan adanya pimpinan yang sangat mengayomi karyawannya dan fasilitas-fasilitas serta gaji yang diberikan oleh pimpinan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah *person organization fit*. *Person organization fit* merupakan kecocokan antara individu dengan organisasinya mulai dari pemikiran, karena organisasi berperan penting terhadap nilai-nilai yang dimiliki oleh setiap individu yang berpengaruh terhadap tingkat kinerja dari individu tersebut. Sehingga, diperlukan faktor-faktor yang mendukung untuk penyesuaian yang baik antara individu dengan organisasi. Untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan maka organisasi harus selalu dapat memberikan kinerja yang baik. Selain itu, tingginya *person organization fit* seorang karyawan, akan lebih cenderung melihat dan

mengenali kesamaan mereka dengan organisasi karena karyawan lebih tertarik dan lebih menyingkapi untuk tetap bekerja bersama dengan orang lain yang memiliki perspektif yang sama. Alasan lain adalah bahwa karyawan memiliki kebutuhan yang kuat untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan mereka. Dengan demikian persepsi karyawan tentang *person organization fit* akan dapat mengarahkan karyawan untuk memiliki persepsi positif pada pekerjaan atau organisasi dan membentuk perilaku kerja.

Person organization fit merupakan kunci utama untuk mengurangi *turn over intention*. Ketika terdapat ketidaksesuaian antara karyawan dengan organisasi tempat kerja, maka individu tersebut cenderung akan meninggalkan tempat kerjanya (Octaviani, 2015). Berdasarkan wawancara dengan pimpinan KHN Official, untuk menyesuaikan secara individu dan meningkatkan kinerja karyawannya sehingga karyawan merasa puas, salah satunya pimpinan melakukan pendekatan sehingga karyawan merasa semangat dan nyaman antara pimpinan dengan karyawan, karyawan dengan rekan kerjanya, maupun dengan lingkungan kerjanya serta pekerjaannya.

Selain adanya *person organization fit*, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh keadilan kompensasi. Berdasarkan wawancara dengan pimpinan KHN Official, pimpinan memperlakukan seadil mungkin mengenai gaji yang diberikan berdasarkan keuletan, hasil, dan kehadiran, serta pada porsi masing-masing karyawannya. Menurut Simamora (2004), imbalan adalah apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi karyawan kepada organisasi. Salah satu jenis imbalan adalah imbalan finansial atau kompensasi.

Kompensasi berhubungan dengan imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Menurut Milkovich dan Newman (2002), kompensasi merupakan keseluruhan bentuk kembalian finansial, pelayanan nyata, dan tunjangan karyawan yang diterima sebagai bagian dari hubungan pekerjaan. Pemberian kompensasi harus berdasar atas asas adil dan layak (Hasibuan, 2000). Asas adil yaitu besarnya kompensasi yang dibayar harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, masa kerja, resiko pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan pekerja. Asas layak yaitu kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal.

Tidak lepas dari keadilan kompensasi, faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah peran kepemimpinan. Kepemimpinan dan kepuasan merupakan elemen penting yang harus dimiliki tidak hanya kalangan manajemen dalam bisnis, tetapi juga karyawan yang menjadi bagian dari organisasi atau perusahaan tersebut. Memimpin adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam kelompok. Berhasil tidaknya sebuah perusahaan ditentukan oleh kepemimpinan, karena pemimpin bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan pekerjaan, sebaliknya kesuksesan dalam memimpin sebuah organisasi merupakan keberhasilan seseorang mempengaruhi orang lain untuk menggerakkan atau menjalankan tujuannya, selain itu adanya koordinasi atau kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahannya. Menurut Mangkunegara (2017:143), kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan kepuasan karena keberhasilan seorang pemimpin

dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, selain itu bagaimana menciptakan kepuasan dalam diri pegawai, kolega maupun pimpinan itu sendiri.

Menurut Sweeney dan McFarlin (2002), kepemimpinan melibatkan seperangkat proses pengaruh antar orang. Proses tersebut bertujuan memotivasi bawahan dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan. Berdasarkan wawancara dengan pimpinan KHN Official, pimpinan selalu berusaha membuat hubungan baik dengan karyawannya dan memberikan arahan serta dorongan kepada karyawannya sehingga karyawan merasa nyaman dan puas dengan pekerjaannya sehingga kinerja karyawan tersebut meningkat. Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2000) dalam Wibowo (2011:3) menyatakan bahwa pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari orang lain mempengaruhi dirinya.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik dan perlu untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Person Organization Fit*, Keadilan Kompensasi, dan Peran Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan KHN Official di Kebumen)”**.

1.2. Rumusan Masalah

KHN Official adalah suatu perusahaan konveksi pembuatan jas hujan yang didirikan pada tahun 2008 di Desa Tanah Sari, Alian, Kebumen. KHN Official berkembang pesat dan sudah mendistribusikan jas hujannya sampai ke luar kota bahkan provinsi. Berdasarkan observasi dan wawancara yang penulis

lakukan, terdapat fenomena yang muncul pada kepuasan kerja karyawan KHN Official. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu *person organizational fit*. Selain itu, keadilan kompensasi yang diberikan oleh pimpinan kerja juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Tidak lepas dari *person organizational fit* dan keadilan kompensasi, pimpinan KHN Official juga mempunyai peran kepemimpinan terhadap karyawannya yang mempengaruhi munculnya kepuasan kerja karyawan.

Dari uraian latar belakang masalah tersebut, pertanyaan penelitian yang dapat diambil dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah *person organizational fit* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan KHN Official?
2. Apakah keadilan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja KHN Official?
3. Apakah peran kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan KHN Official?
4. Apakah Apakah *person organizational fit*, keadilan kompensasi, dan peran kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan KHN Official?

1.3. Batasan Masalah

Batasan masalah ini untuk memperoleh pemahaman sesuai dengan tujuan penelitian ini dan memberikan gambaran yang jelas agar masalah yang akan diteliti pada KHN Official tidak terlalu meluas. Penulis akan membatasi

ruang lingkup dalam penelitian ini hanya dengan variabel-variabel penelitian pada fenomena yang terjadi. Adapun variabel dari penelitian ini yaitu:

1. *Person Organizational Fit*

Menurut Kristof (2016:54), *person organizational fit* secara umum didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai yang ada dalam organisasi dengan nilai-nilai yang diyakini individu. Selain itu, menurut Sekiguchi (2016:65), *person organizational fit* menekankan sejauh mana seseorang dan organisasi memiliki karakteristik yang sama dalam memenuhi kebutuhan masing-masing. *Person organization fit* menurut Kristof (2007), beberapa indikator *person organization fit* yaitu:

- a. Kesesuaian nilai
- b. Kesesuaian tujuan
- c. Pemenuhan kebutuhan karyawan
- d. Kesesuaian karakteristik kultur kepribadian

2. Keadilan Kompensasi

Menurut Milkovich dan Newman (2002), kompensasi merupakan keseluruhan bentuk kembalian finansial, pelayanan nyata, dan tunjangan karyawan yang diterima sebagai bagian dari hubungan pekerjaan. Pemberian kompensasi harus berdasar atas asas adil dan layak (Hasibuan, 2000). Asas adil yaitu besarnya kompensasi yang dibayar harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, masa kerja, resiko pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan pekerja. Asas layak yaitu kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada

tingkat normatif yang ideal. Menurut Suhartini (2005) menyatakan indikator keadilan kompensasi yaitu:

- a. Keadilan internal
- b. Keadilan eksternal
- c. Keadilan individual

3. Peran Kepemimpinan

Menurut Miftah Thoha (2011:265), peran pemimpin merupakan rangkaian perilaku dan upaya yang dilakukan pemimpin berkenaan dengan peningkatan kinerja tenaga pemasaran. Menurut Universitas Michigan (Yukl, 2010:27), menyatakan indikator peran kepemimpinan yaitu:

- a. Menumbuhkan rasa percaya bawahan
- b. Memiliki sifat bersahabat
- c. Selalu memberikan informasi kepada bawahan
- d. Apresiasi terhadap ide-ide bawahan

4. Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut M. Hasibuan (2010), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang dimiliki oleh karyawan, yang menunjukkan bahwa mereka menyenangi dan mencintai pekerjaan yang dilakukannya. Menurut Widodo (2015), menyatakan bahwa indikator kepuasan kerja yaitu:

- a. Gaji
- b. Pekerjaan itu sendiri
- c. Rekan kerja
- d. Atasan

- e. Lingkungan kerja

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Untuk mengetahui pengaruh *person organizational fit* terhadap kepuasan kerja karyawan KHN Official.
2. Untuk mengetahui pengaruh keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan KHN Official.
3. Untuk mengetahui pengaruh peran kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan KHN Official.
4. Untuk mengetahui pengaruh *person organizational fit*, keadilan kompensasi, dan peran kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan KHN Official.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Adapun manfaat yang diperoleh dari penelitian ini yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat menjadi manfaat bagi penulis dan pengusaha KHN Official, yaitu sebagai berikut:

- a. Bagi pembaca, penelitian ini diharapkan menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan *person organizational fit*, keadilan kompensasi, peran kepemimpinan, dan kepuasan kerja

karyawan maupun penelitian sejenisnya. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi ilmu manajemen yang berkonsentrasi pada sumber daya manusia.

- b. Bagi almamater, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan penelitian lebih lanjut dan menjadi referensi bahan penelitian selanjutnya.
- c. Bagi penulis, penelitian ini dapat digunakan sebagai wawasan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia pada saat perkuliahan sebelumnya secara langsung dalam praktik lapangan khususnya yang berhubungan dengan *person organizational fit*, keadilan kompensasi, dan peran kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan informasi bagi pihak KHN Official mengenai *person organizational fit*, keadilan kompensasi, dan peran kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan KHN Official.