

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perubahan lingkungan bisnis di Indonesia dipengaruhi lingkungan global, perusahaan didorong untuk melaksanakan manajemen perubahan yang jelas dan keberhasilannya sangat tergantung pada strategi, modal insani dan budayanya. Persaingan global yang tinggi ditandai oleh banyaknya pemain asing yang masuk ke Indonesia seperti misalnya bank asing, sekolah asing, Carefour, McDonald's dan P & G. Membanjirnya produk luar negeri dengan harga relatif murah sementara krisis ekonomi yang masih belum dapat sepenuhnya diatas menuntut para pelaku bisnis mampu mencari peluang bisnis secara kreatif dewasa ini, banyak BUMN diprivatisasi dan banyak pula perusahaan keluarga yang mulai dikelola secara profesional. Tidak jarang perusahaan tersebut merekrut direktur dari luar perusahaan dengan profesional dengan harapan mereka mampu meningkatkan kinerja perusahaan (Budiharjo, 2008; p. 3).

Menyadari akan pentingnya peningkatan daya saing perusahaan indonesia, maka pemerintah telah berupaya untuk meningkatkan daya saing dalam berbagai bentuk kebijakan antara lain kewajiban perusahaan untuk menerapkan *Good Corporate Governance* (Tata Kelola Perusahaan yang Baik) bagi perusahaan Lembaga Keuangan, BUMN, dan Perusahaan Publik. Selanjutnya kunci pertumbuhan usaha yang berkelanjutan adalah penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik, survey lain yang dilakukan oleh ACGA (*Asian Corporate Governance Association*) tentang praktek *corporate governance* di Asia, termasuk di Indonesia. Dalam survey tersebut, disebutkan bahwa penerapan indikator-indikator *Good Corporate Governance* di Indonesia ternyata semuanya berada dibawah rata-rata. Indikator ini meliputi prinsip dan praktik *governance* yang baik, penegakan peraturan, kondisi politik dan hukum, prinsip akuntansi yang berlaku umum serta kultur. (Daniri, 2007; p. 3).

Komite Nasional Kebijakan Governance menyebutkan bahwa pada tahun 1999, Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG) yang dibentuk berdasarkan Keputusan Menko Ekuin Nomor: KEP/31/M.EKUIIN/08/1999 telah mengeluarkan Pedoman *Good Corporate Governance* (GCG) yang pertama. Pedoman tersebut telah beberapa kali disempurnakan, terakhir pada tahun 2001. Berdasarkan pemikiran bahwa suatu sektor ekonomi tertentu cenderung memiliki karakteristik yang sama, maka pada awal tahun 2004 dikeluarkan Pedoman GCG Perbankan Indonesia dan pada awal tahun 2006 dikeluarkan Pedoman GCG Perasuransian Indonesia (Komite Nasional Kebijakan Governance, 2006; p.1).

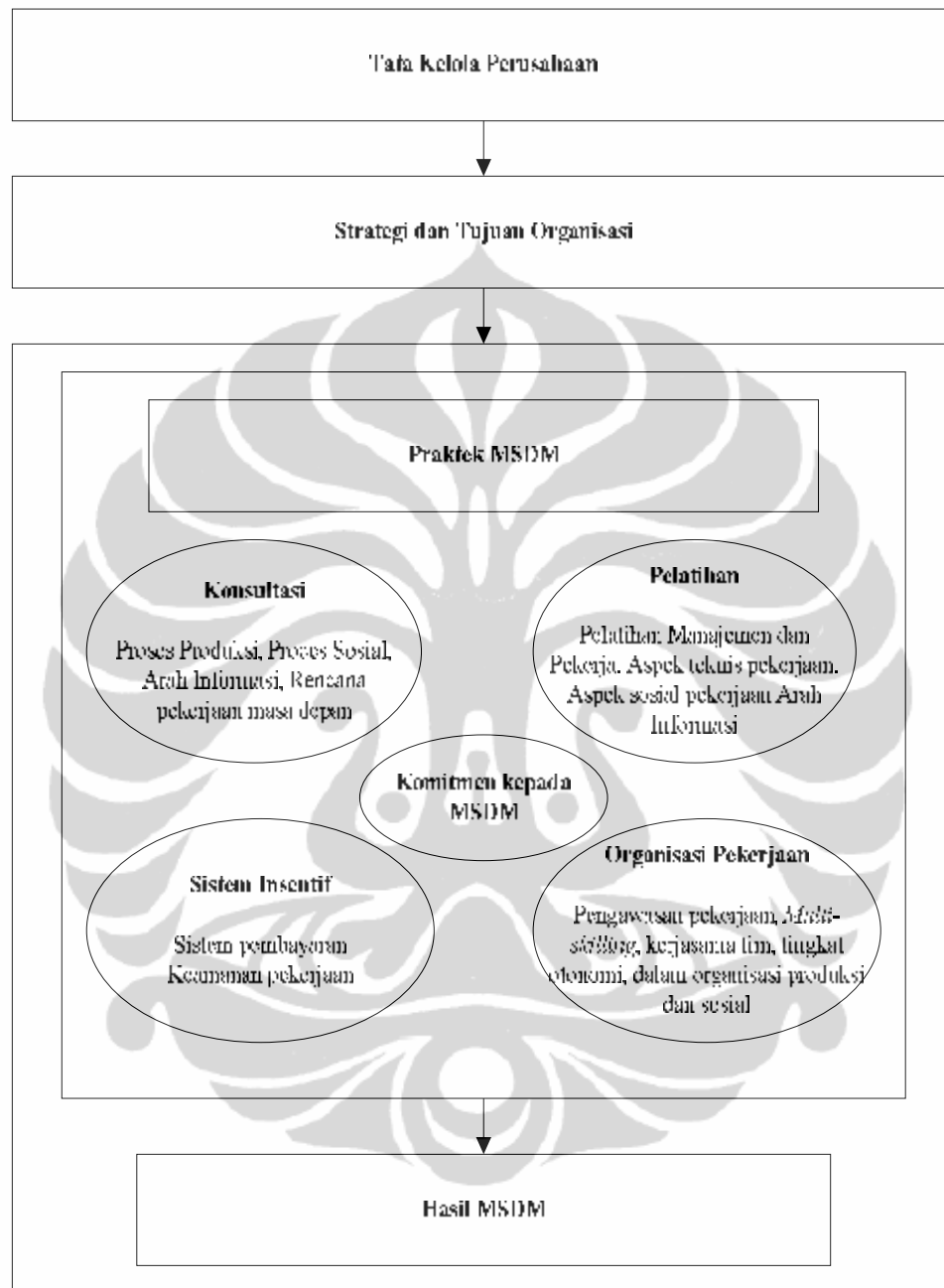
Adapun bentuk kebijakan pemerintah Indonesia untuk terus mendorong perkembangan *Good Corporate Governance*, dengan dikeluarkannya berbagai peraturan antara lain adalah Keputusan Menteri Negara/Kepala Badan Penanaman Modal dan Pembinaan Badan Usaha Milik Negara No. Kep-23/PM PBUMN/2000 tanggal 31 Mei 2000 Tentang Pengembangan Praktek *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Perusahaan Perseroan, Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: Kep-117/M-MBU/2002 tanggal 1 Agustus 2002 Tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 tanggal 30 Januari 2006 Tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum.

Struktur hubungan internal dan eksternal tata kelola perusahaan (*Internal stakeholders* adalah manajer dan pekerja, sedangkan *external stakeholders* adalah pemegang saham dan pemerintah), alaminya akan secara penting ditentukan oleh persyaratan dari group *stakeholder* yang dominan. Permintaan ini akan memiliki dampak pada tujuan organisasi dan cara-cara kinerja diukur dan dinilai dan dari ini akan mengalir suatu strategi yang dirancang untuk menemukan mereka (Konzelmann, 2005; p.12).

Selanjutnya dalam konteks praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dikembangkan dan diimplementasikan dapat diharapkan mencerminkan tujuan strategi perusahaan. Sebagai contoh, tujuan strategi produk berkualitas pada biaya minimum dalam waktu yang pendek sepertinya kepentingan praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dirancang untuk memaksimalkan hasil ekonomis dari sumber tenaga kerja, sementara tujuan strategi pada maksimalisasi produk yang efisien dan kualitas melalui kerjasama produksi dengan pendekatan yang dirancang untuk mengembangkan keterlibatan pekerja dan komitmen untuk tujuan jangka panjang organisasi. (Konzelmann, 2005; p.12).

Lebih lanjut Konzelman menyatakan bahwa hasil sistem Manajemen Sumber Daya Manusia pada area karyawan dan proses Manajemen Sumber Daya Manusia akan dipengaruhi oleh efektifitas dari strategi dan pendekatan yang diambil. Juga penting bagi tata kelola perusahaan karena dengan prioritas kepentingan *stakeholder*, menentukan tingkat dan derajat dari komitmen *internal stakeholder*. Ada alasan baik untuk percaya bahwa tata kelola perusahaan akan mempengaruhi praktek Manajemen Sumber Daya Manusia antara perusahaan dan tata kelola perusahaan dan praktek Manajemen Sumber Daya Manusia bersama akan berdampak pada kinerja sistem Sumber Daya Manusia yang mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Selanjutnya Gambar 1.1 berikut menunjukkan analisa empiris hubungan antara Tata Kelola Perusahaan, praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dan hasil Manajemen Sumber Daya Manusia (Konzelmann, 2005; p.12).



Gambar 1.1: Tata Kelola Perusahaan dan Pendekatan Sistem dan Hasil Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Sumber: Konzelmann (2005)

Dalam prakteknya, keberhasilan penerapan Tata Kelola Perusahaan tidaklah semudah memahami batasan atau konsepnya. Sebaik-baik prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan dan peraturan bukanlah jaminan tidak akan timbul penyimpangan kalau tanpa adanya integritas termasuk moralitas para pelakunya. Tidak jarang terjadi fenomena kesalahpahaman, kurang taat asas, dan konflik peran dan fungsi pengambilan keputusan diantara para pengelola perusahaan dan bahkan manipulasi keuangan oleh pihak direksi dan manajer. Kalau sudah seperti itu keberhasilan Tata Kelola Perusahaan sangat bergantung pada integritas dari para pengelola perusahaan bersangkutan. Dengan kata lain hal itu sangat berkait dengan mutu Sumber Daya Manusia karyawan (manajemen dan non-manajemen) dan dewan direksinya. Disinilah etika dan budaya kerja serta prinsip-prinsip kerja profesional memegang peran penting dalam menerapkan Tata Kelola Perusahaan yang efektif. Untuk itu disamping upaya mengembangkan sistem pengendalian, pengkoordinasian, dan pengarahan maka para direksi dan karyawan seharusnya antara lain berperilaku jujur, kerjasama sesama rekan kerja yang produktif, selalu mengembangkan diri, bertanggung jawab, tidak merugikan pemegang saham, menjaga rahasia perusahaan, dan menegakkan peraturan dan prinsip-prinsip kerja (Mangkuprawira, 2008).

Selanjutnya Kaplan dan Norton memberikan kerangka kerja yang dapat menterjemahkan visi dan startegi perusahaan dalam sistem pengukuran, yang dikenal dengan sistem *Balance Scorecard*, yang terdiri dari 4 perspektif yakni perspektif Finansial, Pelanggan, Bisnis Internal, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan (Kaplan, 2000; p. 22). Dalam perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan diungkapkan 3 katagori utama yakni Kapabilitas pekerja; Kapabilitas sistem informasi; Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan (Kaplan, 2000, p. 110).

Kapabilitas pekerja dapat diukur melalui kepuasan pekerja yang akan mempengaruhi Retensi dan Produktivitas pekerja. Thomas Stewart, editor *Harvard Business Review* menyatakan bahwa suatu hal yang paling penting dari asset seperti keterampilan, kapabilitas, keahlian, budaya, loyalitas, adalah asset

pengetahuan – modal intelektual – dan menentukan keberhasilan atau kegagalan (Niven, 2006; p. 5). Begitu pula dalam pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan yang baik sangat tergantung pada Sumber Daya Manusia yang ada, dimana dalam kerangka kerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan peranan Kepuasan kerja karyawan sangat penting dalam pelaksanaan dalam Tata Kelola Perusahaan yang Baik disuatu perusahaan.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton, digambarkan bahwa suatu kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh Kompetensi Staff, Infrastruktur Teknologi, dan Iklim untuk bertindak (Kaplan, 2000; p. 129). Selanjutnya salah satu prinsip dari OECD (*Organization Organisation for Economic Co-operation and Development*) dalam pengelolaan perusahaan yaitu tanggung jawab pengurus (*The Responsibilities of the Board*), dimana kerangka kerja pengelolaan perusahaan harus memastikan pedoman strategis, evaluasi manajemen yang efektif, dan akuntabilitas terhadap pemegang saham. Sehingga untuk memenuhi tuntutan tanggung jawab tersebut pengurus perlu juga mengetahui kepuasan kerja karyawan dalam organisasi dan sebagai bentuk pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Organization for Economic Co-operation and Development, 2004.; p. 24*).

PT Humpuss Intermoda Transportasi Tbk. telah menetapkan komitmen terhadap penerapan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan, sehingga terselenggara perusahaan yang menyelenggarakan bisnis secara sehat, beretika dan bertanggungjawab kepada para pemangku kepentingan. (Humpuss Intermoda Transportasi Tbk., 2009; p. 55). Dalam pelaksanaannya PT Humpuss Intermoda Transportasi Tbk. memberikan perhatian khusus terhadap pengembangan Sumber Daya Manusia, karena PT Humpuss Intermoda Transportasi Tbk. berkeyakinan bahwa maju atau tidaknya sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya (Humpuss Intermoda Transportasi Tbk., 2009; p. 25). Sehubungan dengan penelitian terhadap karyawan kantor PT Humpuss Intermoda Transportasi Tbk., diketahui dalam laporan tahunan 2008, karyawan kantor PT Humpuss Intermoda Transportasi Tbk. berjumlah 185 orang sebagaimana terlihat

dalam tabel yang dikutip dari laporan tahunan 2008 (Humpuss Intermoda Transportasi Tbk., 2009; p. 26).

Tabel 1.1: Komposisi Karyawan PT Humpuss Intermoda Transportasi Tbk. dan Anak Perusahaan

JENJANG KARIR	KANTOR <i>Office</i>	KRU <i>Crew</i>	JUMLAH <i>Total</i>	%	MANAGERIAL LEVEL
Direksi	6		6	1%	Board of Directors
General Manager	15		15	1%	General Manager
Manager & Setara Manager	16		16	1%	Manager & Manager Representative
Superintendent/ Supervisor	79		79	7%	Superintendent/ Supervisor
Officer	67		67	6%	Officer
Non Staff	2		2	0%	Non Staff
Pewira		317	317	29%	Officer
Awak Kapal		579	579	52%	Crew
Kadet / Trainee		30	30	3%	Cadets/Trainees
Jumlah	185	926	1111	100%	Total

Sumber: Humpuss Intermoda Transportasi Tbk., (2009)

Sehingga survey kepuasan kerja karyawan PT Humpuss Intermoda Transportasi Tbk. perlu dilakukan dan diketahui oleh manajemen sebagai bagian dari proses kesiapan penerapan suatu strategi perusahaan dan sebagai bagian dari tolok ukur pengukuran tanggung jawab manajemen terhadap stakeholder, yang akan memberikan kontribusi yang strategis dalam nilai tambah dan daya saing bagi suatu perusahaan secara mikro maupun makro. Dan dalam penelitian ini, penulis hanya ingin mengkaji kepuasan kerja karyawan PT Humpuss Intermoda Transportasi Tbk. dalam konsep teori *Balance Scorecard* Kaplan dan Norton, khususnya dalam perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dimana variabel-variabel Kompetensi Staff, Infrastruktur Teknologi, dan Iklim untuk bertindak terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah diatas peneliti ingin melihat hubungan antara variabel- variabel Kompetensi Staff, Infrastruktur Teknologi, dan Iklim untuk bertindak terhadap kepuasan kerja karyawan secara bersama – sama. Dengan demikian, permasalahan utama dari penelitian ini adalah sejauh mana variabel - variabel Kompetensi Staff, Infrastruktur Teknologi, dan Iklim untuk bertindak memberikan hubungan terhadap terhadap kepuasan kerja karyawan.

1.2. Perumusan Masalah

Pengertian Kepuasan kerja menurut Amstrong, merujuk pada perilaku dan perasaan manusia atas pekerjaannya. Perilaku positif dan menyenangkan terhadap pekerjaan menunjukkan kepuasan kerja, sebaliknya Perilaku negatif dan tidak menyenangkan terhadap pekerjaan menunjukkan ketidakpuasan kerja, dan Moral seringkali didefinisikan sama seperti kepuasan kerja (Armstrong, 2006; p. 264).

Untuk menciptakan kepuasan kerja yang tinggi di dalam diri karyawan, diperlukan faktor-faktor yang secara signifikan berpengaruh. Dalam Konsep Pembelajaran dan Pertumbuhan yakni, faktor yang berhubungan dengan Kompetensi Staff, faktor yang berhubungan dengan Infrastruktur Teknologi dan faktor yang berhubungan dengan Iklim untuk bertindak

Berdasarkan latar belakang yang telah diungkapkan di atas dapat dibuat rumusan pokok permasalahan sebagai berikut: “Adakah hubungan antara Kompetensi Staff, Infrastruktur Teknologi dan Iklim Bertindak dengan kepuasan kerja karyawan di PT Humpuss Intermoda Transportasi Tbk.?”. Berdasarkan rumusan tersebut diatas, maka pokok – pokok bahasan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

- a. Adakah hubungan kompetensi staff dengan kepuasan kerja karyawan.
- b. Adakah hubungan infrastruktur teknologi dengan kepuasan kerja karyawan
- c. Adakah hubungan iklim untuk bertindak dengan kepuasan kerja karyawan
- d. Adakah hubungan kompetensi staff, infrastruktur teknologi dan iklim untuk bertindak dengan kepuasan kerja karyawan

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sebagai berikut:

1. adanya hubungan variabel kompetensi staff dengan variabel kepuasan kerja karyawan,
2. adanya hubungan variabel infrastruktur teknologi dengan variabel kepuasan kerja karyawan
3. adanya hubungan variabel iklim untuk bertindak dengan variabel kepuasan kerja karyawan,
4. adanya hubungan variabel-variabel kompetensi staff, infrastruktur teknologi, iklim untuk bertindak secara bersama-sama dengan variabel kepuasan kerja karyawan.

1.4. Signifikansi Penelitian

Secara teori hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan konsep-konsep pengembangan sumber daya manusia selanjutnya, sedangkan secara praktis hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan-masukan bagi pimpinan perusahaan dalam pengambilan keputusan dalam rangka pengelolaan sumber daya manusia khususnya dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, untuk meningkatkan nilai tambah dan tanggungjawab manajemen.

1.5. Batasan Penelitian

Strategi perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan mendefinisikan asset tidak nyata (*intangible assets*) dibutuhkan untuk mendorong kegiatan organisasi dan hubungan pelanggan untuk dilakukan pada tingkat kinerja yang lebih tinggi. Ada tiga katagori prinsip untuk perspektif ini, yaitu:

- (1) Strategi Kompetensi antara lain strategi keahlian dan pengetahuan;
- (2) Strategi teknologi antara lain sistem informasi, *databases*, alat teknologi, dan jaringan teknologi yang dibutuhkan karyawan untuk menunjang strategi;
- (3) Iklim untuk bertindak antara lain: pergerakan budaya dibutuhkan untuk memotivasi, memberdayagunakan, dan menyatukan karyawan (Kaplan, 2001; p. 93).

Sesuai dengan dasar teori yang digunakan dalam penelitian ini dan agar pembahasan ini lebih terfokus dan lebih mendalam maka masalah yang akan dianalisis kepuasan kerja karyawan hanya terbatas pada variabel Kompetensi Staff, variabel Infrastruktur Teknologi dan variabel Iklim bertindak, sebagai variabel bebas terhadap kepuasan kerja karyawan sebagai variabel terikat.

Selanjutnya Penelitian ini membatasi penelitian pada PT Humpuss Intermoda Transportasi Tbk yang memiliki 179 karyawan kantor. Dari 179 karyawan baik didalam negeri dan diluar negeri, terdapat 97 orang karyawan dibawah level manajer di kantor pusat. Dalam penelitian ini lebih fokus pada karyawan dibawah level manajer di kantor pusat, karena karyawan dibawah level manajer di kantor pusat di PT Humpuss Intermoda Transportasi Tbk yang membawa dampak kepada perkembangan struktur organisasi dari PT Humpuss Intermoda Transportasi Tbk.

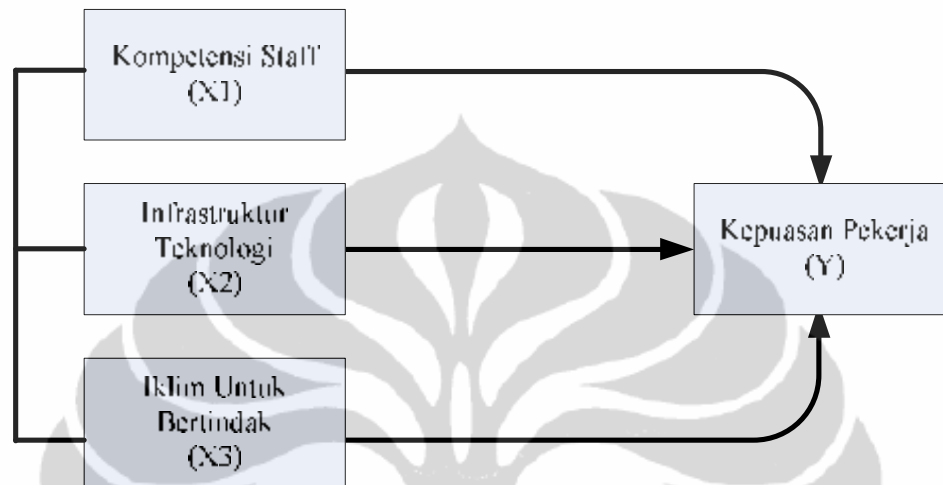
1.6. Hipotesis

Kepuasan Kerja Karyawan didalamnya termasuk kepuasan kerja dan lingkungan kerja. Seseorang karyawan dapat terpuaskan dengan pekerjaannya, tetapi tidak secara keseluruhan puas dari beberapa alasan-alasan lain yang berhubungan dengan lingkungan kerja organisasi antara lain penilaian kinerja, pengakuan terhadap karyawan, atasan yang kurang baik, paket kompensasi yang kurang baik dan lain-lain. Mike Lefere memahami motivasi kompetensi adalah seseorang ingin dibiarkan untuk melakukan pekerjaan secara baik dan ingin orang lain mengetahui hasil dari yang dia lakukan tersebut (Hall, 1988; p. 36-39).

Menurut Anandarajan merujuk pada Pruthikrai Mahatanankoon dan Magid Igbaria, mengenai hubungan pengaruh internet terhadap kepuasan kerja menemukan adanya hubungan pengaruh antara peningkatan aktivitas otomatis dan peningkatan motivasi kerja dan kepuasan kerja (Anandarajan, 2004; p. 251). Selanjutnya Yoav Vardi merujuk pada Friedlander *et.al.* bahwa persepsi iklim organisasi yang positif secara signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja pada organisasi (Vardi, 2004; p. 188).

Berdasarkan hasil penelitian yang telah ada dan agar pembahasan tesis ini lebih terfokus dan mendalam, maka diangkat beberapa hipotesis sebagai jawaban

sementara terhadap masalah yang telah dirumuskan, dimana rumusan hipotesa tersebut disajikan dalam bentuk gambar yaitu:



Gambar 1.2: Model Hipotesis

Sumber: Diolah sendiri

Selanjutnya model hipotesis tersebut dengan asumsi bahwa faktor – faktor diluar kompetensi staff, infrastruktur teknologi dan iklim untuk bertindak karyawan dibawah level manajer yang berhubungan terhadap kepuasan kerja karyawan dianggap tidak berhubungan. Sehingga berdasarkan model hipotesa yang telah digambarkan diatas berikut dengan asumsinya, maka rumusan hipotesa dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. H_0 = Tidak da hubungan antara kompetensi staff dengan kepuasan kerja karyawan.
 H_a = Ada hubungan antara kompetensi staff dengan kepuasan kerja karyawan.
- b. H_0 = Tidak ada hubungan antara infrastruktur teknologi dengan kepuasan kerja karyawan.
 H_a = Ada hubungan antara infrastruktur teknologi dengan kepuasan kerja karyawan.

- c. Ho = Tidak ada hubungan antara iklim untuk bertindak dengan kepuasan kerja karyawan.
Ha = ada hubungan antara iklim untuk bertindak dengan kepuasan kerja karyawan.
- d. Ho = Tidak Ada hubungan antara kompetensi staff, infrastruktur teknologi dan iklim untuk bertindak dengan kepuasan kerja karyawan.
Ha = Ada hubungan antara kompetensi staff, infrastruktur teknologi dan iklim untuk bertindak dengan kepuasan kerja karyawan.

1.7. Sistematika Penulisan

Laporan hasil penelitian ini mengikuti sistematika umum penulisan tesis, yang terbagi dalam 5 (lima) bab yang meliputi sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan

Pada bab ini diuraikan secara singkat mengenai latar belakang masalah, dilanjutkan tentang perumusan masalah dan tujuan diadakan penelitian ini, manfaat penelitian, keterbatasan penelitian dan hipotesa serta diakhiri dengan sistematika penulisan

Bab II : Tinjauan Pustaka

Pada bab ini dibahas tentang beberapa pendapat dan teori yang dikemukakan oleh para pakar yang berhubungan dengan pokok bahasan. Dimulai dari pengertian kepuasan kerja karyawan, penjelasan tentang konsep teori *Balance Scorecard*, kompetensi karyawan, infrastruktur teknologi, iklim bertindak dan penelitian terdahulu.

Bab III : Metodologi Penelitian

Pada bab ini digambarkan mengenai metode penelitian yang penulis gunakan. Diawali dengan definisi penelitian, variabel penelitian, subyek penelitian yang meliputi populasi dan sampel, kemudian menjelaskan tentang metode pengumpulan datanya serta instrumen penelitian, dan selanjutnya dilakukan analisis validitas dan reliabilitas teknik pengumpulan data.

Bab IV : Pembahasan

Pada bab ini menggambarkan mengenai analisis dari hasil penelitian dengan menggunakan program The “*Statistical Package for the Social Sciences Version 15.0*” (SPSS). SPSS adalah suatu paket program untuk memanipulasi, analisa, dan menyampaikan data; paket ini digunakan secara luas pada ilmu pengetahuan sosial dan perilaku (Landau, 2004.; p. 1). Pada bab ini penulis mencoba menjelaskan mengenai deskripsi karakteristik responden yang dilihat berdasarkan jenis kelamin, agama, umur, status perkawinan, pendidikan, pengalaman kerja, dan ranking/pangkat. Kemudian menerangkan mengenai analisis regresi variabel bebas dengan variabel terikat, kemudian dilanjutkan dengan analisa masing-masing faktor dari variabel bebas yang mempunyai dan tidak mempunyai signifikansi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Bab V : Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini menggambarkan mengenai kesimpulan dari seluruh pembahasan dari bab-bab sebelumnya dan mengajukan saran-saran perbaikan atas sejumlah masalah di PT. Humpuss Intermoda Transportasi Tbk.