

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kepuasan karyawan salah satu elemen penting untuk membangun kinerja suatu organisasi (Yodhia Antariksa, 2008). Karyawan yang loyal dan produktif tentu tidak otomatis terjadi tanpa terbangunnya terlebih dahulu rasa kepuasan dari dalam diri sang karyawan terhadap pekerjaannya, atasannya, peralatan dan fasilitas, serta aspek-aspek lainnya.

Menurut Edward Lawyer (2001), kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian pada kegiatan didasarkan sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi kepuasannya terhadap kepuasan tersebut. Dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Sikap seseorang merupakan reaksi terhadap hubungan dengan orang lain. Hubungan akan berkembang di dalam pertukaran kualitas tinggi yang diwujudkan dengan tingkat saling percaya dan hormat yang tinggi, dan kualitas rendah didasarkan pada kontrak kerja formal (Dansereau et al, 2009). Mempresentasikan sebuah model deskriptif bagaimana kelompok kerja dibedakan menjadi *in-group* dan *out-group* yang didasarkan pada kualitas hubungan pemimpin-anggota yang muncul antara *supervisor* dan anggotanya di dalam kelompok kerja.

Anggota *in-group* dikarakteristikan oleh kepercayaan, interaksi, dukungan dan imbalan formal/informal yang tinggi. Anggota *out-group* dikarakteristikan oleh kepercayaan, interaksi, dukungan dan imbalan formal atau informal yang rendah (Dienesch dan Liden, 1986).

Pendekatan baru yang di gunakan karyawan mengenai studi kepemimpinan di dalam perusahaan telah dikembangkan dan diteliti oleh Graen dan koleganya. Pendekatan yang pada awalnya disebut teori *Vertical Dyad Linkage* (VDL) kemudian lebih dikenal sebagai *Leader-Member Exchange* (LMX) atau pertukaran pemimpin-anggota (Dienesch dan Liden, 1986). Dasar pemikiran teori LMX adalah di dalam unit kerja, *supervisor* mengembangkan tipe hubungan yang berbeda dengan bawahannya (Erdogan et al, 2002). Karyawan bersedia melakukan segala sesuatu pekerjaan dan tindakan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan organisasi dan kesesuaian antara perilaku individu dengan kebutuhan organisasi. Peningkatan kinerja perusahaan tergantung dari hubungan relasi antara atasan dan bawahan di ungkapkan pada jurnal berjudul *The Link Between the Quality of the Supervisor – Employee Relationship and the Level of the Employee’s Job Satisfaction* bahwa secara teoritis dalam LMX Teori bahwa ketika pemimpin dan pengikut memiliki komunikasi yang baik mereka yaitu para *supervisor* dan bawahannya dapat memiliki rasa saling percaya antara *supervisor* dengan bawahannya, mereka merasa lebih baik dalam bekerja, dan kinerja individu secara keseluruhan dalam organisasi dapat ditingkatkan.

Teori LMX mengungkapkan sebuah hubungan interpersonal yang melibatkan antara pemimpin dan bawahan dalam kerangka sebuah organisasi formal. Pertukaran pemimpin dengan anggotanya dapat didefinisikan sebagai hubungan pertukaran berdasarkan kompetensi, keahlian interpersonal, dan kepercayaan (Muaya 2010). Bila hubungan antara *supervisor* dan bawahannya dalam LMX teori dapat meningkatkan kepuasan kerja maka harus dapat dibuktikan dalam penelitian ini apakah benar ada hubungan antara kualitas hubungan *supervisor* dengan bawahannya terhadap kepuasan kerja karyawan, dalam hal ini *supervisor* dan bawahannya sebagai karyawan, sehingga manajemen seperti manager selaku pengawas dan atasan dari *supervisor* dapat mencari cara untuk meningkatkan kualitas hubungan antara *supervisor* dan bawahannya sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja

dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja, baik kinerja organisasi secara keseluruhan maupun kinerja individu antar karyawan lintas jabatan.

Hubungan dalam organisasi banyak berkait dengan *span of control* yang diperlukan organisasi atau perusahaan karena keterbatasan yang dimiliki manusia yang dalam hal ini atasan atau *supervisor* (Umar 1999).

Yogya Group adalah sebuah perusahaan ritel di Indonesia dengan aslinya Format supermarket modern dan Department Store. Yogya Group menjual berbagai produk makanan, minuman dan kebutuhan hidup lainnya. Dalam satu minggu, Yogya Department Store melayani lebih dari 100 ribu pelanggan dalam lebih dari 100 poin/outlet termasuk YOGYA Department Store , Department Store Griya , Yogya Express, Yomart , Griyamart , Griyatron.

Dengan misi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat agar tetap menjadi pilihan utama bagi Indonesia, Yogya Group selalu berusaha untuk menyediakan produk berkualitas dengan harga terjangkau seperti memberikan program-program seperti Setiap hari harga rendah dan harga serbaguna. Toserba YOGYA Bandung merupakan cabang Yogya *Departement Store* yang ke 34. Terletak di Jalan - Buah Batu Jl. Buah Batu No. 183 - 185 Bandung Tel. (022) 7319312 Fax. (022) 7319320. YOGYA Group selalu berusaha mewujudkan kepuasan bagi konsumen dengan menyediakan produk yang berkualitas, layanan yang unggul, dan akrab bersahabat, serta dalam suasana belanja yang menyenangkan, namun karena terjadi persaingan dengan perusahaan lainnya maka diperlukan strategi-strategi untuk mempertahankan perusahaannya. Sehubungan dengan itu perusahaan harus mengerti apa yang sebenarnya diinginkan seperti pelayanan baik oleh karyawannya agar dapat memberikan kenyamanan dalam lingkungan di supermarket, hal ini menjadi menarik untuk diteliti dengan melihat beberapa hubungan yang terjadi antara atasan dan karyawan.

Toserba Yogya melakukan 2 faktor penting yang biasanya mempengaruhi strategi yakni faktor Lingkungan Eksternal (khususnya perihal faktor ancaman) dan faktor kemampuan (*Capability*) Internal perusahaan untuk mendukung proses pelaksanaan strategi agar dapat mencapai sasarannya. Tinggi atau rendahnya kemampuan.

Perusahaan sangat ditentukan oleh besar atau kecilnya kapasitas (*Capacity*) Internal yang dimiliki perusahaan yang pada gilirannya dipengaruhi oleh tersedianya dukungan sumber daya (*Resource*) Internal perusahaan. Adapun Strategi usaha yang ditetapkan adalah mempertahankan konsumen dan memuaskan pesanan pelanggan dengan cara mengirim barang tepat waktu, kehandalan perangkat dan harga yang kompetitif. Dengan itu konsumen merasa puas dengan pelayanan yang diberikan perusahaan, sehingga TOSERBA YOGYA dapat menetapkan strategi perusahaan agar tetap berjalan lancar dan para konsumen merasa puas. Strategi-strategi yang di jalankan harus di dukung sepenuhnya oleh karyawan. Karyawan akan melaksanakan tugasnya apabila ia mengalami kepuasan kerja. Hal ini di dukung juga oleh bagaimana kualitas hubungan karyawan tersebut dengan atasan.

Bermula dari 8 orang karyawan, YOGYA Group saat ini memiliki lebih dari 7.500 orang karyawan. Sebagian besar karyawan berusia muda dan produktif (21-30 tahun, hampir mencapai 68%) karyawan. Menyadari bahwa karyawan merupakan *asset* yang berharga bagi pengembangan perusahaan masa depan, maka YOGYA Group mengembangkan suatu *Learning Center* sebagai pusat pembelajaran, pelatihan dan pengembangan karir bagi sumber daya manusianya. Toserba Yogya *Learning Center* mengajarkan kepada Sumber Daya Manusia Yogya mengenai nilai-nilai pelayanan perusahaan kepada karyawan serta bagaimana memberikan suatu pengalaman berbelanja yang menyenangkan bagi pelanggan.

Fokus spesifik dari penelitian ini adalah pada hubungan yang berkualitas tinggi antara pemimpin dan bawahan berhubungan positif terhadap kepuasan kerja, yang dapat menyebabkan hasil positif bagi organisasi dan pada akhirnya memberikan solusi untuk

organisasi agar kompetitif. Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk menyusun laporan penelitian dengan judul “HUBUNGAN THE QUALITY OF THE SUPERVISOR-EMPLOYEE RELATIONSHIP DAN TINGKAT KEPUASAN KERJA KARYAWAN STUDI TOSERBA YOGYA BANDUNG”.

1.2 Identifikasi Masalah

Apakah adakaitan antara pemimpin dan pengikut dalam suatu organisasi bila mempunyai kualitas tinggi hubungan dalam LMX teori? Bila iya, maka mereka akan berbagi kepercayaan, merasa nyaman dengan atasannya tetapi fokus utama dalam penelitian ini adalah bahwa pada penelitian sebelumnya kualitas hubungan berdasarkan LMX teori berhubungan positif dengan kepuasan kerja.

Sebuah alternatif pendekatan untuk memahami pengaruh kepemimpinan dalam mengefektifkan karyawan adalah berfokus pada hubungan kelompok antara pemimpin dan tiap-tiap karyawan. Lebih lanjut, Gesterner & Day (1997) menjelaskan bahwa, teori LMX berbeda dari teori kepemimpinan lainnya, ini secara eksplisit berfokus pada hubungan Dyad dan hubungan yang unik dalam mengembangkan kepemimpinan dengan tiap-tiap karyawan. Yang di maksud Dyad adalah suatu kelompok yang terdiri dari dua orang. Dyad itu sendiri merupakan hubungan yang terjadi antara dua orang yang berada pada tingkat atau level yang berbeda dalam suatu organisasi, atasan dan bawahannya (Landy, 1989). Jadi, hubungan Dyad ini dapat disebut sebagai interaksi yang terjadi antara atasan dengan bawahan.

Untuk menciptakan kepuasan kerja yang tinggi di dalam diri karyawan, diperlukan faktor-faktor yang secara signifikan berpengaruh yakni, faktor yang berhubungan dengan kondisi kerja, faktor yang berhubungan dengan teman sekerja, faktor yang berhubungan

dengan pengawasan, faktor yang berhubungan dengan pengembangan karir dan faktor yang berhubungan dengan gaji (Harry Indra, 2001).

Berdasarkan isu LMX teori dan hubungannya dengan kepuasan kerja dan gejala dari latar belakang yang sudah dibahas, maka muncullah pertanyaan yang menjadi masalah dalam penelitian, yaitu:

1. Bagaimana *The Quality Of The Supervisor-Employee Relationship* di Toserba Yogya?
2. Bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawan di Toserba Yogya ?
3. Sejauh manahubungan antara *The Quality Of The Supervisor-Employee Relationship* dengan tingkat kepuasan kerjadi Toserba Yogya ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui *The Quality Of The Supervisor-Employee Relationship* di Toserba Yogya.
2. Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja di Toserba Yogya.
3. Untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara *The Quality Of The Supervisor-Employee Relationship* dengan tingkat kepuasan kerjadi Toserba Yogya.

1.4 Manfaat penelitian.

Penelitian ini diharapkan berguna dan bermanfaat bagi :

a) Bagi Perusahaan Toserba Yogya

Bahan masukan bagi manajemen perusahaan toserba Yogya sebagai objek penelitian sebagai pengambilan keputusan dalam membina hubungan karyawan agar menjadi lebih baik pada kepuasan karyawan terhadap organisasinya.

b) Bagi Akademisi

Sebagai penambah kepustakaan yang diharapkan mampu memperluas teori dan penelitian yang akan dilakukan selanjutnya khususnya manajemen Sumber Daya Insani.

c) Bagi Masyarakat

Bahan referensi bagi masyarakat pada umumnya yang dapat digunakan sebagai sumber informasi maupun untuk melanjutkan penelitian ini.