

# BAB I

## PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang penelitian, identifikasi masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian.

### 1.1. Latar belakang

Karyawan merupakan aset yang berharga bagi sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya (Setiani, 2013:38). SDM dalam perusahaan saat ini tidak hanya berfokus pada karyawan pria, tetapi sudah banyak terdapat perusahaan yang menggunakan tenaga kerja wanita didalam kegiatan operasional perusahaannya (Tariana & Wibawa, 2016:5434). Penggunaan tenaga kerja wanita oleh perusahaan dikarenakan karyawan wanita dianggap memiliki tingkat ketelitian yang lebih baik dibandingkan tenaga kerja pria (Tariana & Wibawa, 2016:5434). Jumlah karyawan wanita di Indonesia semakin lama semakin meningkat. Hal ini dilihat dari Badan Pusat Statistik (BPS) 2016, jumlah angkatan kerja wanita mengalami peningkatan dengan rata-rata 1,667% secara lebih jelas dapat dilihat pada tabel 1.1.

**Tabel 1.1.**

#### **Pertumbuhan Jumlah Tenaga Kerja Wanita di Indonesia**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Tenaga Kerja Wanita</b>	<b>Persentase pertumbuhan (%)</b>
2013	44687325	
2014	45629741	2.109%
2015	47422058	3.928%
2016	46930927	-1.036%
<b>Rata-Rata Persentase pertumbuhan (%)</b>		<b>1.667%</b>

Sumber: Data BPS yang sudah diolah oleh penulis

Mufunda (seperti yang dikutip dalam Sianturi & Zulkarnain, 2013:207) menyatakan bahwa perubahan dalam bidang ekonomi mendorong organisasi untuk berbenah diri dalam menghadapi persaingan yang ada, pembenahan diri perusahaan dapat dilakukan dengan mempersiapkan tenaga kerja atau karyawan yang ulet dan terampil sehingga dicapailah performa kerja yang baik dan akan meningkatkan produktivitas perusahaan. Rivai (2008:212) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Widodo seperti yang dikutip dalam Tampi (2014:2) mengemukakan kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang di harapkan, kinerja yang baik dapat dilihat dari hasil yang di dapat sesuai dengan standar organisasi. Terdapat faktor-faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan, diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, teman dalam pekerjaan yang juga menurun semangatnya dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik (Tampi, 2014:2). Sedangkan menurut Martoyo (seperti yang dikutip dalam Sriathi & Vijaya, 2015:1847), faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, gaya kepemimpinan, aspek-aspek teknis, dan perilaku lainnya.

Rivai dan Sagala (2011:856) menyatakan kepuasan kerja merupakan sesuatu bersifat individual dan setiap individu memiliki tingkat kepuasan berbeda sesuai sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Menurut Robbins dan Judge (2013:75), kepuasan karyawan memegang peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Kepuasan karyawan dianggap sulit ketika hal tersebut menjadi penentu berhasilnya sebuah organisasi. Kunci sukses organisasi bisnis adalah meningkatkan kepuasan karyawan dengan demikian perusahaan dapat melihat seperti apa keinginan karyawan dan lingkungan kerja yang diinginkan, akan dapat meningkatkan pengabdian karyawan (Rizwan seperti yang dikutip dalam Ariana & Riana, 2016:4631).

Menurut Agustina (2008, seperti yang dikutip dalam Sintaasih & Utama, 2015:3706), *Work-family conflict* bisa mempengaruhi kepuasan kerja sebelum karyawan tersebut akhirnya harus keluar dari pekerjaan. Oktorina, Christine dan Mula (2010:121) menyatakan bahwa sulitnya menyeimbangkan urusan pekerjaan dan keluarga dapat menimbulkan *work-family conflict* (konflik pekerjaan-keluarga), dimana urusan pekerjaan mengganggu kehidupan keluarga dan atau urusan keluarga mengganggu kehidupan pekerjaan yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja baik suami ataupun istri yang bekerja. *Work-family conflict* berhubungan sangat kuat dengan depresi dan kecemasan yang diderita oleh wanita dibandingkan pria (Frone, 2000 seperti yang dikutip dalam Roboth, 2015:33). Simon seperti yang dikutip dalam Laksmi dan Hadi (2012:69) mengatakan bahwa *work-family conflict* muncul karena adanya beberapa faktor, yaitu adanya tuntutan dari pekerjaan dan keluarga, kesulitan membagi waktu antara pekerjaan, dan

adanya tekanan dari pekerjaan membuat seseorang sulit untuk memenuhi kebutuhan keluarga dan kewajiban pekerjaan yang seringkali merubah rencana bersama keluarga. *Work-family conflict* (konflik pekerjaan-keluarga) merupakan konflik yang terjadi dalam individu karena menanggung peran ganda, baik didalam keluarga (*family*) maupun pekerjaan (*work*), yaitu di mana perhatian dan waktu terlalu tercurahkan didalam satu peran saja di antaranya peran yang terjadi didunia pekerjaannya, sehingga tuntutan didalam peran keluarga tidak dapat dipenuhi secara optimal (Susanto, 2008 seperti yang dikutip dalam Zahroh & Sudibya, 2016:152).

Gaya kepemimpinan yang efektif sangat dibutuhkan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan (Fatmawati, 2013 seperti yang dikutip dalam Sukmana dan Sudibia, 2015:2335). Salah satu gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan kinerja para karyawan yaitu kepemimpinan transformasional (Mahendra dan Mujiati, 2015:3174). Kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan (Luthans, 2006, seperti yang dikutip dalam Mubarak dan Darmanto, 2015). Menurut Purnomo dan Cholil (2010:30), Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan kerja, seperti gaya kepemimpinan transformasional yang tidak hanya sebatas hubungan kerja saja, akan tetapi lebih mengarah pada pemberian motivasi, perhatian kepada kebutuhan individu dan lain-lainnya yang mengarah pada penghargaan kepada karyawan sebagai manusia yang memiliki hak asasi. Cavazotte *et al.* (seperti yang dikutip dalam Oceani & Sriathi, 2015:2914),

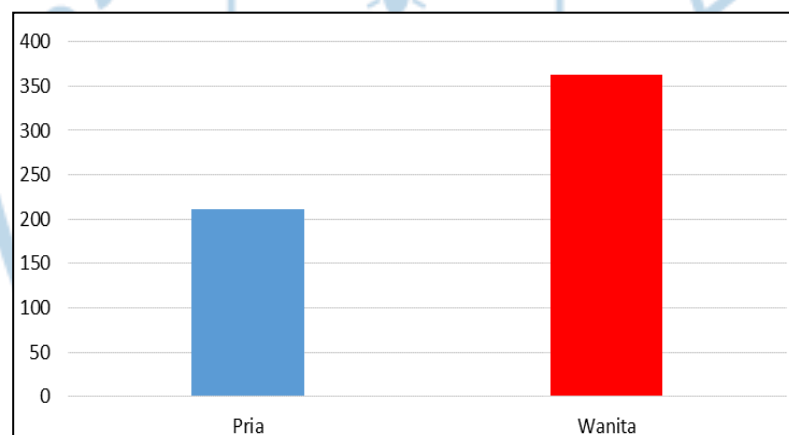
pemimpin transformasional memiliki kecerdasan dan kepribadian yang dimana menimbulkan pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui komunikasi mereka dengan karyawannya.

Toserba “X” merupakan salah satu perusahaan ritel di Bandung yang berdiri sejak tahun 1982 dengan konsep supermarket dan *department store*. Toserba “X” memiliki karyawan wanita lebih banyak dibandingkan karyawan pria. Hal tersebut dapat ditunjukkan Gambar 1.1, dimana karyawan Toserba “X” memiliki 363 karyawan wanita dan 211 karyawan pria.

**Gambar 1.1.**

**Jumlah Karyawan Toserba “X”**

**Per Februari 2017**



Sumber: Data Toserba “X”

Toserba “X” juga merupakan salah satu perusahaan yang mengharapkan kinerja yang baik sebagai target yang ingin dicapai, terutama karyawan wanita. Karyawan wanita rentan terkena *work-family conflict* terutama pada karyawan wanita yang sudah menikah dan pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja. Untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan, dilakukan pra-survey

kepada 30 karyawan wanita yang sudah menikah di Toserba “X”. Menurut hasil pra-survey ini, kinerja karyawan yang ditunjukkan pada tabel 1.2 belum maksimal.

**Tabel 1.2.**

**Hasil Pra-survey Kinerja Karyawan di Toserba “X”**

No	Pertanyaan	Ya	%	Tidak	%	Total
1	Senantiasa mengevaluasi pekerjaan yang telah anda diselesaikan.	17	56.7%	13	43.3%	100%
2	Hampir tidak pernah menyelesaikan urusan pribadi pada saat jam kerja, walaupun urusan pribadi tersebut sangat penting.	9	30.0%	21	70.0%	100%
3	Kuantitas hasil kerja yang anda lakukan sudah maksimal dan sesuai dengan harapan pimpinan.	20	66.7%	10	33.3%	100%
4	Merasa mampu dalam menyelesaikan setiap masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.	18	60.0%	12	40.0%	100%
5	Dalam melaksanakan tugas, anda berusaha menyusun jadwal rencana pekerjaan sehingga dapat diselesaikan tepat waktu.	14	46.7%	16	53.3%	100%
6	Memberikan saran dan masukan untuk perbaikan kinerja kepada pimpinan, baik diminta atau tidak.	9	30.0%	21	70.0%	100%
7	Senantiasa menciptakan kreativitas untuk meningkatkan hasil kerja.	15	50.0%	15	50.0%	100%
8	Berani memikul resiko atas keputusan yang diambil.	16	53.3%	14	46.7%	100%
<b>RATA-RATA</b>		15	49.2%	15	50.8%	100%

Sumber: Data pra-survey yang sudah diolah penulis

Dilihat dari tabel 1.2, menunjukkan bahwa terdapat 49,2% karyawan menjawab “Ya” dan 50,8% karyawan menjawab “Tidak”, hal ini memperlihatkan bahwa kinerja karyawan wanita pada toserba “X” terganggu dan belum mencapai hasil yang maksimal. Berdasarkan wawancara dengan salah satu bagian sumber daya manusia (SDM), diperoleh keterangan bahwa kinerja karyawan wanita pada toserba “X” sebagai berikut.

**Tabel 1.3.**

**Penilaian Kinerja Karyawan di Toserba “X”**

No	Dimensi Kinerja	Penilaian	
		Target (%)	Realisasi (%)
1	Kuantitas Kerja	100	75
2	Kualitas Kerja	100	80
3	Pengetahuan	100	75
4	Kreatifitas	100	80
5	Hubungan Kerja Sama	100	80
6	Keteguhan	100	90
7	Inisiatif	100	65
8	Sikap pribadi	100	80

Sumber: wawancara dengan salah satu bagian SDM, April 2017

Dilihat dari tabel 1.3, terlihat bahwa kinerja karyawan di Toserba “X” ini sudah cukup baik tetapi belum optimal. Hal ini terlihat pada rendahnya inisiatif karyawan saat bekerja. Berdasarkan wawancara singkat diperoleh keterangan mengenai kinerja karyawan yang belum maksimal yaitu:

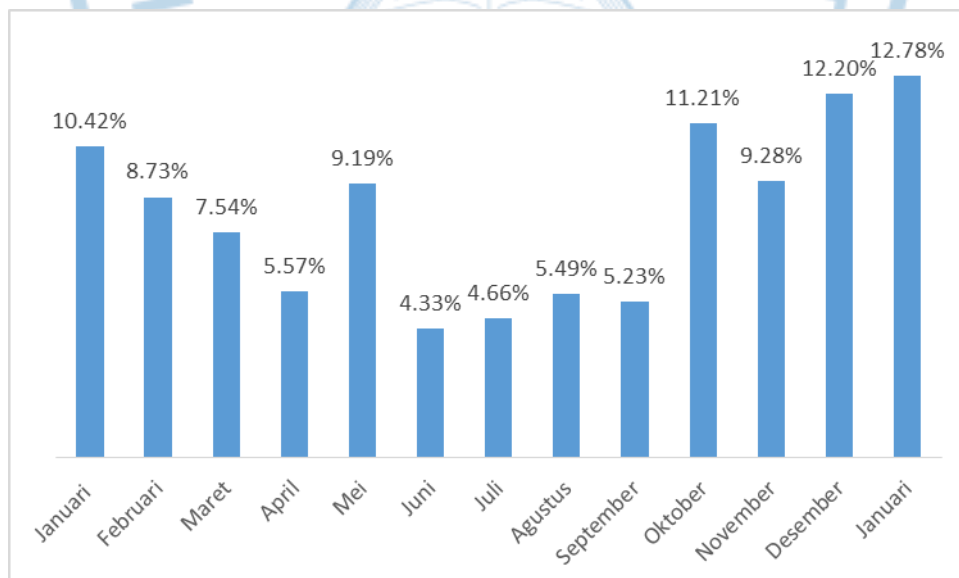
1. Karyawan masih ada yang berbincang-bincang atau curhat dengan sesama karyawan pada jam kerja, sehingga lambat dalam melayani *costumer* dan terkadang *costumer* yang harus mencari karyawan untuk melayaninya
2. Beberapa karyawan masih ada yang kurang puas dengan gaji yang diterimanya sehingga malas bekerja
3. Kurangnya pengetahuan sehingga belum maksimal mengerjakan tugas dalam pekerjaannya
4. Karyawan mempunyai masalah keluarga sehingga dalam menjalankan tugas, sikap karyawan kurang ramah dan kurang konsentrasi dalam melayani pelanggan



5. Karyawan masih ada yang terlambat masuk kerja sehingga mengganggu pekerjaannya sehingga hasilnya kurang maksimal
6. Ada beberapa pimpinan dari karyawan terkadang suka marah-marah tanpa kejelasan, sikapnya kurang ramah dan tidak pernah memberi pujian sehingga karyawan malas untuk melakukan pekerjaannya

Kinerja yang rendah juga diperlihatkan dari lambat atau kurang cepat karyawan dalam melayani *customer*, kurang inisiatif saat melayani *customer* dan masih adanya karyawan yang terlambat. Berikut Gambar 1.2 adalah grafik persentase keterlambatan karyawan Toserba “X” pada Bulan Januari 2016-Januari 2017.

**Gambar 1.2.**  
**Persentase Keterlambatan Karyawan Toserba “X”**  
**Per Januari 2016-Januari 2017**



Sumber: Data Toserba “X” per januari 2016-januari 2017



Dari Gambar 1.2 rata-rata keterlambatan karyawan dari bulan Januari 2016 sampai dengan Januari 2017 sebesar 8,20% setiap bulannya, dari data tersebut terlihat bahwa karyawan pada toserba “X” kurang disiplin. Kehadiran merupakan salah satu indikator kinerja menurut Mangkunegara (2012), sehingga dapat disimpulkan kinerja pada toserba “X” mengalami gangguan. Menurut wawancara dengan karyawan bagian sumber daya manusia (SDM), rata-rata yang terlambat datang ke tempat kerja adalah karyawan wanita. Wawancara juga dilakukan kepada beberapa karyawan wanita yang sudah menikah dan didapatkan beberapa alasan yang menjadi penyebab karyawan terlambat masuk kerja yaitu macet di perjalanan, mengantar anak sekolah, mengurus pekerjaan rumah terlebih dahulu seperti memasak atau membereskan rumah dan terlambat bangun tidur.

Kinerja karyawan yang maksimal sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk menjaga masa depan perusahaan. Kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Menurut hasil wawancara terhadap beberapa karyawan pada Toserba “X”, alasan mengapa karyawan merasa kurang puas sebagai berikut:

1. Karena lelah akibat pekerjaannya yang banyak
2. Karena sikap pemimpinnya kurang baik seperti cerewet, marah-marah, tidak ramah dan jarang memuji bawahan
3. Karena gajinya kurang

Faktor-faktor yang juga mempengaruhi kinerja diantaranya *work-family conflict* (konflik pekerjaan-keluarga) dan kepemimpinan transformasional. Untuk memperkuat dugaan *work-family conflict* (konflik pekerjaan-keluarga)

mempengaruhi kinerja karyawan wanita, maka dilakukan prasurvey terhadap 30 karyawan wanita yang sudah menikah di toserba “X” dapat dilihat pada tabel 1.4.

**Tabel 1.4**  
**Hasil Pra-survey *Work-family conflict* (konflik pekerjaan-keluarga) di Toserba “X”**

No	Pertanyaan	Ya	%	Tidak	%	Total
1	Pekerjaan membuat saya kurang atau jarang melakukan aktivitas bersama keluarga.	13	43.3%	17	56.7%	100%
2	Waktu yang saya habiskan bersama keluarga seringkali membuat saya tidak meluangkan waktu untuk pekerjaan dan akan berdampak pada karir saya.	18	60.0%	12	40.0%	100%
3	Terkadang saya emosi ketika pulang kerja sehingga kondisi ini membuat aktivitas bersama keluarga saya terganggu.	20	66.7%	10	33.3%	100%
4	Karena stres di rumah, saya sering mencampurkan masalah keluarga ke dalam pekerjaan saya.	19	63.3%	11	36.7%	100%
5	Perilaku atau kebiasaan yang saya lakukan di tempat kerja tidak membantu saya menjadi orang tua dan pasangan yang lebih baik.	13	43.3%	17	56.7%	100%
6	Perilaku atau kebiasaan yang saya lakukan di rumah tidak efektif apabila dilakukan di tempat kerja.	17	55.3%	13	44.7%	100%
<b>RATA-RATA</b>		17	55.3%	13	44.7%	100%

Dilihat dari tabel 1.4 menunjukkan bahwa rata-rata 55,3% karyawan menjawab “Ya” dan 44,7% karyawan menjawab “Tidak”, hal ini memperlihatkan bahwa karyawan wanita pada toserba “X” mengalami *work-family conflict* (konflik pekerjaan-keluarga). Berdasarkan wawancara dengan salah satu karyawan, *work-family conflict* (konflik pekerjaan-keluarga) yang terjadi contohnya saat *customer* mengeluh sampai memarahi karyawan sehingga membuat emosi tetapi yang terkena dampak dari emosi tersebut adalah keluarga yang ada di rumah.

Tampi (2014:2) mengatakan bahwa peran seorang pemimpin menjadi juru kunci dalam membangun semangat bawahannya bekerja untuk mencapai tujuan

perusahaan. Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang dapat memberikan pengaruh, membangkitkan motivasi agar pengikut dapat mencapai kinerja yang lebih baik. Dapat dilihat pada hasil wawancara sebelumnya, terdapat masalah kepemimpinan transformasional juga yang terjadi pada toserba “X” seperti salah satu alasan ketidakpuasan kerja juga disebabkan oleh pemimpinnya yang jarang memberi pujian, cerewet, marah-maraha tanpa kejelasan dan tidak ramah terhadap bawahan. Masalah kepemimpinan dilihat saat sikap karyawan yang terkadang belum inisiatif saat melayani *customer*, artinya pemimpinnya belum bisa memotivasi karyawannya.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan mengenai masalah yang terjadi di Toserba “X”, penulis terdorong untuk melakukan penelitian mengenai masalah *work-family conflict* (konflik pekerjaan-keluarga), kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan wanita. Oleh karena itu, penelitian ini berjudul **“Pengaruh *Work-Family Conflict* dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Wanita yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Toserba “X”**”.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Kinerja karyawan yang maksimal sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk menjaga masa depan perusahaan. Selain itu, kepuasan karyawan juga sangat penting bagi perusahaan. Kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Menurut Agustina (seperti yang dikutip dalam Sintaasih & Utama, 2015), *Work-family conflict* bisa

mempengaruhi kepuasan kerja. Christine, Oktorina dan Mula (2010) menyatakan bahwa sulitnya menyeimbangkan urusan pekerjaan dan keluarga dapat menimbulkan *work-family conflict* (konflik pekerjaan-keluarga), dimana urusan pekerjaan mengganggu kehidupan keluarga dan atau urusan keluarga mengganggu kehidupan pekerjaan yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja baik suami ataupun istri yang bekerja. Menurut Fatmawati (seperti yang dikutip dalam Sukmana dan Sudibia, 2015), gaya kepemimpinan yang efektif juga sangat dibutuhkan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu, gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan kerja, seperti gaya kepemimpinan transformasional yang tidak hanya sebatas hubungan kerja saja, akan tetapi lebih mengarah pada perhatian kepada kebutuhan individu dan lain-lainnya yang mengarah pada penghargaan kepada karyawan sebagai manusia yang memiliki hak asasi.

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian, bahwa kinerja karyawan pada toserba “X” belum mencapai hasil yang maksimal terlihat pada rendahnya inisiatif karyawan saat bekerja. Kinerja yang rendah juga diperlihatkan dari lambat atau kurang cepat karyawan dalam melayani *customer*, kurang inisiatif saat melayani *customer* dan masih adanya karyawan yang terlambat. Kehadiran merupakan salah satu indikator kinerja menurut Mangkunegara (2012), sehingga dapat disimpulkan kinerja pada toserba “X” mengalami gangguan pada kinerjanya. Kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Menurut hasil wawancara terhadap beberapa karyawan pada Toserba “X”, alasan mengapa karyawan merasa kurang puas

karena beberapa alasan yaitu lelah akibat pekerjaannya yang banyak, sikap pemimpinya kurang baik seperti cerewet, marah-marah, tidak ramah dan jarang memuji bawahan dan gajinya kurang. Faktor-faktor yang diduga juga mempengaruhi kinerja diantaranya *work-family conflict* (konflik pekerjaan-keluarga) dan kepemimpinan transformasional.

### 1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, dapat dirumuskan masalah dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana *work-family conflict* karyawan wanita pada Toserba “X”?
2. Bagaimana kepemimpinan transformasional pada Toserba “X”?
3. Bagaimana kepuasan kerja karyawan wanita pada Toserba “X”?
4. Bagaimana kinerja karyawan karyawan wanita pada Toserba “X”?
5. Bagaimana pengaruh *work-family conflict* dan Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan wanita yang dimediasi kepuasan kerja pada Toserba “X”?

### 1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis *work-family conflict* pada Toserba “X”
2. Untuk mengetahui dan menganalisis kepemimpinan transformasional pada Toserba “X”
3. Untuk mengetahui dan menganalisis kepuasan kerja pada Toserba “X”

4. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja karyawan pada Toserba “X”
5. Untuk mengetahui pengaruh *work-family conflict* dan Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan wanita yang dimediasi kepuasan kerja pada Toserba “X”

### 1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi:

- Akademisi

Peneliti berharap dapat membantu para akademik untuk mengembangkan penelitian mengenai *work-family conflict* yang terjadi pada karyawan wanita, kepemimpinan transformasional di dalam suatu organisasi atau perusahaan, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang baik untuk perusahaan.

- Peneliti

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan peneliti mengenai arti penting dan pengaruh *work-family conflict* dan kepemimpinan transformasional, terhadap kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, serta dapat berguna bagi peneliti untuk kemudian hari.

- Perusahaan

Peneliti berharap dapat membantu perusahaan atau organisasi yang akan diambil sampelnya agar memberikan informasi yang bermanfaat yang berkaitan perencanaan strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan.