

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Mengutip profil perusahaan dalam web www.maharlika.co.id secara historis PT. Citra Maharlika Nusantara Corpora Tbk. yang selanjutnya disebut CMNC merupakan nama baru dari PT. Cipaganti Citra Graha Tbk. (CCG), sebuah perusahaan terbuka yang berawal dari usaha kecil jual beli mobil bekas di Bandung pada sekitar tahun 1985. Kemudian perusahaan terus berkembang dan berhasil membuktikan eksistensinya sebagai salah satu perusahaan transportasi yang dikenal oleh masyarakat khususnya para pengguna jasanya.

Pada perkembangan selanjutnya, diakhir tahun 2014 terjadi perubahan pemegang saham mayoritas yang menjadi pemegang kendali perusahaan. Dibentuklah manajemen baru, yang terus berupaya memperbaiki kinerja usaha dan membenahan permasalahan-permasalahan perusahaan. Termasuk dengan memberi nuansa baru melalui langkah penggantian nama PT. Cipaganti Citra Graha Tbk. menjadi PT. Citra Maharlika Nusantara Corpora Tbk. disusul dengan *re-branding* atas sejumlah layanan bisnis di CMNC. Kini CMNC memiliki tujuh unit bisnis antara lain:

- a. ***MGo Shuttle*** yaitu layanan angkutan darat yang menghubungkan antar kota dan atau antar provinsi (*one way trip*) dengan jarak tempuh kurang lebih 150 km. Moda transportasi yang menghubungkan Bandung – Jabodetabek ini memakai konsep berangkat dari outlet turun di outlet.
- b. ***MGo Travel*** yaitu layanan angkutan darat yang akan mengantar setiap penumpang ke kota tujuan dengan jarak tempuh lebih dari 150 km dengan konsep antar jemput dari rumah ke rumah.
- c. ***MGo Courier*** yaitu layanan pengiriman paket dan dokumen antar kota – kota di Jabodetabek, Jawa Barat dan Jawa Tengah / DIY.

- d. **Taxi CAB** yaitu Layanan moda transportasi perorangan bagi masyarakat metropolitan, yang tersebar di empat kota besar di Indonesia yaitu Jakarta, Bandung, Semarang dan Surabaya.
- e. **CMNC Car Rental** yaitu layanan Rental kendaraan yang melayani angkutan orang maupun barang, dengan variasi masa sewa yaitu jangka pendek dan jangka panjang.
- f. **STARLINE Tour** yaitu layanan perjalanan wisata yang merupakan solusi wujudkan impian wisata dengan layanan yang lengkap dan terintegrasikan terintegrasi (wisata, tiket pesawat, dan pemesanan kamar hotel).
- g. **ALAT BERAT CMNC** yaitu Layanan penyewaan kendaraan alat berat yang didukung dengan kemampuan serta pengalaman handal dari operator dan tenaga mekanik terbaik.

Dari waktu ke waktu, CMNC terus berupaya untuk menerapkan dan meningkatkan kualitas penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik atau *Good Corporate Governance (GCG)*, sehingga tata kelola perusahaan yang baik dapat menjadi landasan dan budaya dari segala kegiatan usaha, kebijakan strategis, maupun kegiatan operasional Perseroan.

1.1.1. Visi

CMNC memiliki visi menjadi perusahaan kelas dunia yang membantu masyarakat Indonesia saling bertatap muka dan bekerjasama untuk mencapai kesejahteraan yang lebih baik.

1.1.2. Misi

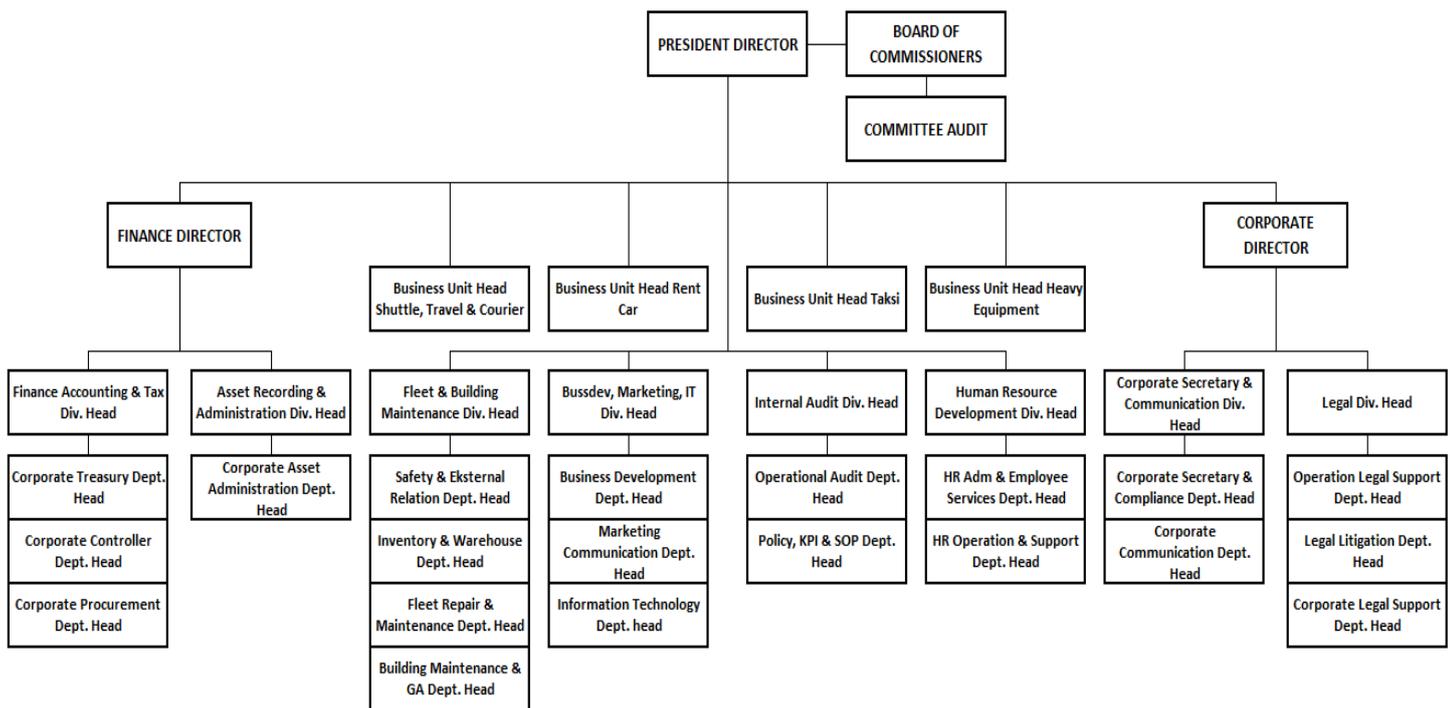
CMNC memiliki misi mengembangkan sistem transportasi berskala nasional, membangun infrastruktur transportasi, dan menyediakan sarana transportasi berbasis teknologi mutakhir dan sumber daya manusia yang berkualitas.

1.1.3. Corporate Value

Corporate Value CMNC yang terus ditanamkan kepada setiap karyawannya disingkat dengan *PILOT (Positive, Initiative, Listening, Optimist & Trustworthy)* dengan penjabaran sebagai berikut:

- a. *Positive* yaitu senantiasa konstruktif dalam karakter, berpikir dan bertindak
- b. *Initiative* yaitu memiliki kemampuan bertindak dan mengambil kesempatan sebelum pihak lain melakukan
- c. *Listening* yaitu bersedia mendengar masukan, baik dari rekan kerja, atasan maupun pelanggan
- d. *Optimist* bekerja dengan semangat dan yakin bisa berkontribusi terbaik
- e. *Trustworthy* bisa dipercaya dan penuh integritas, tetap menjunjung kejujuran dan menghasilkan kinerja terbaik tanpa pengawasan sekalipun.

1.1.4. Struktur Organisasi



Sumber : Organization Development Dept. PT. Citra Maharlika Nusantara Corpora Tbk. (2016)

Gambar 1.1 Struktur Organisasi CMNC

1.2. Latar Belakang Penelitian

Dengan diberlakukannya pasar bebas ASEAN pada akhir tahun 2015 yang dikenal dengan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) maka persaingan di bursa tenaga kerja semakin meningkat. MEA bertujuan untuk mengintegrasikan ekonomi negara-negara ASEAN dengan menghilangkan atau setidaknya meminimalisasi hambatan-hambatan di dalam melakukan kegiatan ekonomi lintas kawasan, misalnya dalam perdagangan barang, jasa, dan investasi. Dari sisi investasi, MEA dapat menciptakan iklim yang mendukung masuknya devisa untuk menstimulus pertumbuhan ekonomi melalui perkembangan teknologi, penciptaan lapangan kerja, pengembangan sumber daya manusia (*human capital*) dan akses yang lebih mudah kepada pasar dunia.

Saat ini sumber daya manusia tidak hanya dianggap sebagai fungsi penunjang (*support*), melainkan juga sebagai *asset* kunci keberhasilan organisasi. Dengan MEA terbuka kesempatan yang sangat besar bagi para pencari kerja karena banyak tersedia lapangan kerja dengan berbagai kebutuhan akan keahlian yang beraneka ragam. Hal ini berdampak pada persaingan pencari kerja untuk mendapatkan perusahaan yang lebih kompetitif baik di dalam negeri ataupun luar negeri. Selain berdampak kepada pencari kerja, kondisi ini juga berdampak kepada perusahaan yang harus memastikan para pekerja potensial tidak meninggalkan perusahaannya. Karena perputaran karyawan (*turnover*) yang tinggi akan mengganggu stabilitas dan *sustainability business plan* perusahaan kedepan. Bersin (2013) mengungkapkan kerugian perusahaan atas kegagalan mempertahankan karyawannya diantaranya *Cost of hiring a new person, Cost of onboarding a new person, Lost productivity, Lost Engagement, Customer service and errors, Training Cost & Cultural Impact*.

Pada umumnya karyawan meninggalkan pekerjaannya untuk mendapatkan pekerjaan yang baru dikarenakan faktor ketidakpuasan di perusahaan saat ini. Hal ini sejalan dengan pernyataan Hazberg dalam Tietjen & Myers (1998:226) bahwa perpindahan karyawan berpotensi kuat disebabkan oleh ketidakpuasan. *Hume's Moral Philosophy* berpendapat bahwa karyawan akan puas dalam pekerjaan saat ini jika kebutuhannya terpenuhi berdasarkan alasan-alasan dan nilai-nilai yang ditentukan oleh *passions* masing masing karyawan (Rachel dalam Fisk, 2012:3).

Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah suatu emosi dan perasaan senang atau tidak senangnya karyawan memandang suatu pekerjaan yang dilakukannya (Newstrom & Davis, 1997:68). Kepuasan kerja adalah kesadaran karyawan untuk mencapai keberhasilan dalam bekerja. Pada umumnya kepuasan kerja akan berhubungan langsung dengan produktifitas karyawan dan sepadan dengan kesejahteraan karyawan yang diterima. Kepuasan kerja membuat karyawan menikmati pekerjaannya dan bekerja dengan baik untuk mendapatkan penghargaan atas usaha yang dilakukannya (Kaliski dalam Aziri, 2011:78). Dari penjelasan para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan yang tinggi perlu dicapai oleh perusahaan untuk mempertahankan karyawan - karyawan potensial sehingga mendorong produktivitas kerja yang tinggi, proses kreatif dan inovatif sebagai keunggulan bersaing dengan kompetitor.

CMNC dengan misinya mengembangkan sistim transportasi berskala nasional, membangun infrastruktur transportasi, dan menyediakan sarana transportasi berbasis teknologi muktahir dan sumber daya manusia yang berkualitas. Sesuai misi perusahaan, salah satu aspek yang menjadi perhatian khusus adalah sumber daya manusia sebagai penggerak bisnis. Tuntutan suatu organisasi untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah.

Sejak akuisisi perusahaan CMNC di awal tahun 2015, terjadi restrukturisasi organisasi dan *turnover* yang tinggi. Roseman (2001:326) menyatakan bahwa *turnover* di suatu perusahaan yang melebihi angka 10% dapat dikategorikan tinggi. Dapat terlihat pada Tabel 1.1. di periode bulan Januari – Juni 2015 ketika CMNC baru memulai proses akuisisi, tingkat *turnover* karyawan CMNC mencapai 8,67%. Berlanjut di periode semester selanjutnya yaitu Juli – Desember 2015 menunjukkan tingkat *turnover* tertinggi sebesar 40,74%, dimana dapat terlihat juga jumlah *voluntary resign* (pengunduran diri karyawan secara sukarela) yang tinggi diantara periode yang lain. Hal ini sangat tidak diharapkan oleh CMNC karena pada umumnya data *voluntary resign* diisi oleh karyawan-karyawan yang dinilai memenuhi kriteria kinerja yang diharapkan. Hingga di periode Januari – Juni 2016, tingkat turnover masih tinggi di angka 10,33%.

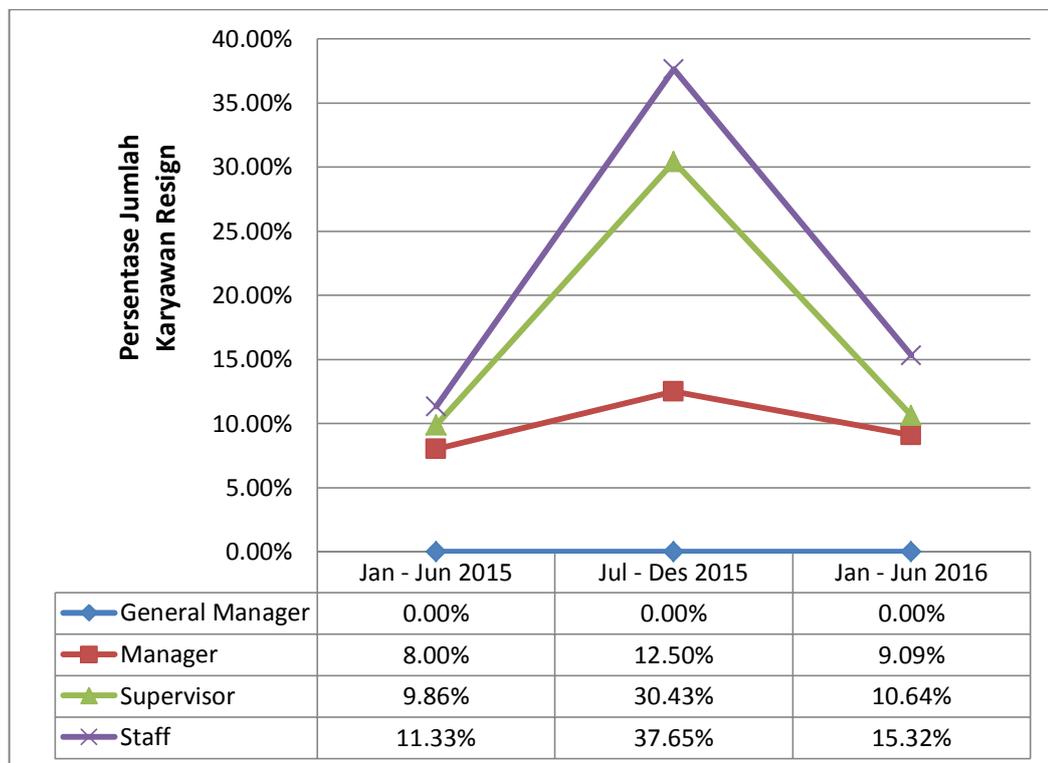
Tabel 1.1 Turnover karyawan CMNC periode 2015 – 2016

Keterangan	2015		2016
	Jan - Jun	Jul - Des	Jan - Jun
Jumlah Karyawan Awal	638	585	387
Jumlah Karyawan Akhir	585	387	349
Jumlah Karyawan Masuk	19	15	30
Jumlah Karyawan <i>Voluntary Resign</i>	53	86	35
Jumlah Karyawan <i>Involuntary Resign</i>	19	127	33
Turn Over / Semester	8,67%	40,74%	10,33%

Sumber :Industrial Relation Department PT. Citra Maharlika Nusantara Corpora Tbk. (2016)

Jika ini dibiarkan dalam waktu yang lebih lama, strategy perusahaan yang sedang berjalan ini akan sangat terganggu, karena saat ini CMNC membutuhkan team yang berpengalaman dalam industri ini dimana masing-masing karyawan harus memahami visi, misi dan budaya kerja yang sejalan dengan tujuan perusahaan, keluar masuknya karyawan akan sangat menghambat dalam pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Karyawan yang sudah dipesiapkan sebelumnya untuk bekerja cepat, karena suatu hal akhirnya memutuskan mengundurkan diri, sehingga perusahaan harus mengganti karyawan baru dimana membutuhkan waktu lebih lama lagi dalam membentuk karyawan baru dengan hasil kerja yang sama seperti karyawan sebelumnya.

Lebih dalam lagi, agar diketahui level jabatan mana saja yang *resign* selama periode Januari 2015 – Juni 2016, maka dapat dilihat pada Gambar 1.2 yang menunjukkan pola persentase karyawan mengundurkan diri per semester berdasarkan level jabatan. Ditunjukkan pada Gambar 1.2 bahwa persentase perbandingan antara karyawan yang mengundurkan diri dengan karyawan yang masih bekerja setiap semesternya tertinggi pertama ada pada level Staff, kedua ada pada level Supervisor dan ketiga adalah level Manager. Ketiga level jabatan ini menjadi perhatian khusus karena memiliki pola persentase *resign* yang relative sama selama periode Januari 2015 – Juni 2016.



Sumber :Industrial Relation Department PT. Citra Maharlika Nusantara Corpora Tbk. (2016)

Gambar 1.2 Grafik Persentase Karyawan CMNC Mengundurkan Diri Berdasarkan Level Jabatan

Dalam *exit interview* yang dilakukan setiap karyawan *resign*, dapat diambil beberapa alasan karyawan mengundurkan diri seperti yang ditampilkan pada Tabel 1.2. Persentase terbesar alasan karyawan resign adalah karena mendapatkan pekerjaan baru dengan nilai diatas 80% setiap periodenya, dimana mengutip pendapat Hazberg dalam Tietjen & Myers (1998:226) bahwa alasan kuat perpindahan karyawan CMNC juga disebabkan oleh ketidakpuasan yang dipengaruhi kesenjangan (*gap*) antara harapan perlakuan perusahaan kepada karyawan (*expectation*) dengan kinerja yang nyata diterima oleh karyawan (*performance*) selama bekerja (Jusoh, et.al., 2011:516). Sehingga karyawan lebih menerima tawaran pekerjaan yang lebih kompetitif di perusahaan lain sesuai dengan harapannya.

**Tabel 1.2 Alasan karyawan CMNC mengundurkan diri secara sukarela
periode 2015 – 2016**

<i>Voluntary Retirement</i>	2015		2016
	Jan - Jun	Jul - Des	Jan – Jun
Mendapatkan pekerjaan baru	83,02%	81,40%	85,71%
Wiraswasta / Menjadi ibu Rumah Tangga	7,55%	9,30%	2,86%
Melanjutkan Pendidikan	5,66%	4,65%	2,86%
Tanpa Keterangan (Mangkir)	3,77%	4,65%	8,57%

Sumber :Industrial Relation Department PT. Citra Maharlika Nusantara Corpora Tbk. (2016)

Dari penjabaran fenomena *turnover* karyawan yang tinggi dengan beberapa alasan pengunduran diri karyawan di CMNC, juga didukung teori-teori dari para ahli, terlihat adanya indikasi *turnover* yang terjadi di CMNC disebabkan oleh kepuasan yang dirasakan karyawan (*Performance*) tidak sesuai dengan tingkat kepuasan yang diharapkan (*Importance*) sehingga tingkat kepuasan kerja karyawannya rendah. Secara proporsional baik itu level Staff, Supervisor atau Manager memiliki trend persentase karyawan mengundurkan diri yang tinggi, oleh sebab itu dalam upaya mengurangi tingkat *turnover* yang tinggi kedepan, dengan cara menyelaraskan kepuasan yang dirasakan karyawan dan kepuasan yang diharapkan karyawan untuk mencapai kepuasan kerja yang tinggi, maka penulis tertarik meneliti populasi Staff, Supervisor dan Manager CMNC Cabang Bandung dengan judul **“KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT. CITRA MAHARLIKA NUSANTARA CORPORA, TBK. CABANG BANDUNG”**

1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan paparan pada latar belakang, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada perbedaan rata-rata antara kepuasan yang dirasakan karyawan dengan kepuasan yang diharapkan karyawan di PT. Citra Maharlika Nusantara Corpora Tbk. Cabang Bandung?
2. Bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawan di PT. Citra Maharlika Nusantara Corpora Tbk. Cabang Bandung?
3. Bagaimana kesenjangan antara kepuasan yang dirasakan dan kepuasan yang diharapkan karyawan di PT. Citra Maharlika Nusantara Corpora Tbk. Cabang Bandung?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui ada atau tidak adanya perbedaan rata-rata antara kepuasan yang dirasakan karyawan dengan kepuasan yang diharapkan karyawan di PT. Citra Maharlika Nusantara Corpora Tbk. Cabang Bandung?
2. Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan di PT. Citra Maharlika Nusantara Corpora Tbk. Cabang Bandung.
3. Untuk mengetahui kesenjangan antara kepuasan yang dirasakan dan kepuasan yang diharapkan karyawan di PT. Citra Maharlika Nusantara Corpora Tbk. Cabang Bandung.

1.5. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini terdiri dari dua aspek yaitu:

1.5.1 Aspek Teoritis

Kegunaan penelitian dari aspek teoritis adalah untuk menjadi referensi tambahan dan perbandingan penelitian tentang kepuasan kerja karyawan dengan menggunakan *Importance Performance Analysis (IPA)*.

1.5.2 Aspek Praktis

Bagi perusahaan penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman untuk membuat kebijakan di bidang sumber daya manusia untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan melihat harapan – harapan karyawannya

sehingga dapat memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan produktifitas kerja di PT. Citra Maharlika Nusantara Corpora Tbk.

1.6. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada analisa kepuasan kerja karyawan dengan variabel pengaruh kepuasan karyawan pada teori Luthans (2011:142) antara lain : Pekerjaan itu sendiri, Upah/Gaji, Promosi, Supervisi, Kelompok Kerja dan Kondisi Pekerjaan.

Penelitian ini dilakukan di PT. Citra Maharlika Nusantara Corpora Tbk. Cabang Bandung. Adapun ruang lingkup responden adalah karyawan CMNC level jabatan Staff, Supervisor dan Manager yang berada tersebar di beberapa Kantor, pool, workshop dan Outlet sebagai berikut:

1. Kantor CMNC, Graha Pos Indonesia Lt.6, Jl. Banda no.30 Bandung.
2. Pool, Workshop & Outlet Shuttle Travel Taksi, Jl. Dr. Djunjunan
3. Pool Rental Surya Sumantri, Jl. Surya Sumantri
4. Outlet Shuttle Bandung Trade Center, Jl. Dr. Djunjunan
5. Outlet Shuttle Legit, Jl. Dr. Djunjunan
6. Outlet Tour & Travel, Jl. Pasir Kaliki
7. Outlet Shuttle Baltos, Jl. Balubur
8. Outlet Shuttle Dago Point, Jl. Ir. H. Juanda
9. Outlet Shuttle Suci, Jl. Surapati
10. Pool & Workshop Alat Berat Taksi, Jl. Soekarno Hatta
11. Outlet Shuttle MIM, Jl. Soekarno Hatta
12. Outlet Shuttle Buah Batu, Jl. Terusan Buah Batu
13. Outlet Shuttle Miko Mall, Jl. Kopo

Waktu dan periode penelitian dimulai sejak bulan September 2016 hingga bulan Maret 2017.

1.7. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini terdiri dari enam bab beserta sub-sub babnya, yang diuraikan sebagai berikut

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan. Bab ini adalah gambaran awal dari apa yang akan dilakukan dalam penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Berisi tinjauan pustaka yang digunakan sebagai acuan di dalam penelitian ini, yang dikutip dari beberapa literature maupun jurnal terkait dengan *Job Satisfaction & Importance Performance Analysis*.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang desain penelitian, metode pengumpulan data, responden, teknik pengambilan data, skala pengukuran, pengujian instrumen dan variabel, serta metode analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang analisis dan pembahasan hasil penelitian, berupa gambaran umum untuk menjawab permasalahan penelitian, sampai dengan diskusi atas hasil dari analisis yang didapatkan.

BAB V PENUTUP

Bab ini Berisi tentang risalah hasil penelitian, meliputi kesimpulan, saran bagi manajemen perusahaan dan saran bagi penelitian selanjutnya, serta berisi tentang kekurangan pada penelitian ini.

Halaman ini sengaja dikosongkan