

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Tren globalisasi serta teknologi yang semakin berkembang pesat ini menyebabkan tantangan dalam membawa perusahaan semakin maju menjadi sangat sulit. Beradaptasi dalam berbagai situasi bisnis merupakan salah satu yang terpenting dalam sebuah organisasi bisnis untuk dapat terus berjalan dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang dimiliki. (Chang dan Lee (2007) diunduh pada tanggal 21 februari 2016). Banyak ahli manajemen menekankan bahwa keberhasilan sebuah perusahaan ditentukan pada peran sumber daya manusia. Sumber daya manusia berperan sangat penting dalam lingkup perusahaan sebab manusia merupakan salah satu roda penggerak dari seluruh aktivitas perusahaan (Suyuthi, Hamzah & Payangan, 2004). ([www.academia.edu](http://www.academia.edu), diunduh pada tanggal 21 februari 2016).

Permasalahan sumber daya manusia di dalam organisasi pada dasarnya merupakan masalah yang rumit karena menyangkut masalah individu dan setiap individu mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbeda, tidak banyak orang yang mendapatkan kepuasan atas kompensasi dan penghargaan yang mereka harapkan, tidak banyak pula orang yang mempunyai kesempatan mengekspresikan diri dan merasakan kebebasan atas kendali yang dinikmati saat dia bekerja. Permasalahan-permasalahan individu dalam organisasi seperti itulah yang harus menjadi perhatian dari seorang pemimpin. Pemimpin yang efektif yaitu pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu atau kelompok. Fleksibilitas pemimpin dalam pendekatan terhadap masalah-masalah individu ini nantinya dapat menjadi dasar untuk mengoptimalkan kinerja serta merancang sistem organisasi yang lebih baik. ([www.academia.edu](http://www.academia.edu), diunduh pada tanggal 21 februari 2016).

PT Pelabuhan Indonesia III Surabaya merupakan salah satu perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang menjalankan bisnis inti sebagai penyedia fasilitas jasa kepelabuhanan yang memiliki peran kunci penting guna menjamin kelangsungan dan kelancaran angkutan laut. Dengan tersedianya prasarana transportasi laut yang memadai, PT Pelabuhan Indonesia III mampu menggerakkan serta mendorong

kegiatan ekonomi negara dan masyarakat. Perusahaan yang berlokasi di Jalan Perak Timur No. 610 Surabaya ini dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 1991 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (Perum) Pelabuhan III Menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Peraturan tersebut ditandatangani oleh Presiden Ke-2 Republik Indonesia Soeharto pada tanggal 19 Oktober 1991. PT Pelabuhan Indonesia III yang disingkat menjadi PT Pelindo III (Persero) kini sebagai salah satu perusahaan besar di Indonesia dengan tingkat jumlah aset yang meningkat setiap tahunnya. PT Pelindo III (Persero) juga menjadi salah satu BUMN yang memasuki pasar global. Hal ini membuktikan bahwa Pelindo III memiliki daya saing yang tinggi dan menjadi perusahaan berkelas internasional. ([www.pelindo.co.id](http://www.pelindo.co.id), diunduh pada tanggal 21 februari 2016)

**Gambar 1.1 Logo Perusahaan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)**



(Sumber: [www.pelindo.co.id](http://www.pelindo.co.id))

Dengan semakin majunya dunia logistik Pelindo III mempunyai sebuah komitmen yaitu memberikan pelayanan terbaik dan maksimal untuk menjaga kelancaran arus logistik nasional. Komitmen itu tertuang dalam visi perusahaan “Berkomitmen Memacu Integrasi Logistik dengan Layanan Jasa Pelabuhan yang Prima”. Untuk mendukung visi tersebut, Pelindo III telah menetapkan strategi-strategi yang dituangkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) yang dievaluasi setiap 4 (empat) tahun sekali. Pelindo III menyadari bahwa masyarakat merupakan salah satu pendukung keberlangsungan usaha perusahaan. Sebagai bagian tak terpisahkan

dari masyarakat, Pelindo III mewujudkan kepedulian dengan menyelenggarakan program-program kepedulian sosial dan lingkungan yang menyentuh berbagai aspek kehidupan masyarakat yaitu dengan melakukan kegiatan *Corporate Social Responsibility* (CSR). ([www.pelindo.co.id](http://www.pelindo.co.id), diunduh pada tanggal 21 februari 2016

**Gambar 1.2** Gambar kegiatan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)



Proses bongkar muat

Kegiatan sosial kemasyarakatan



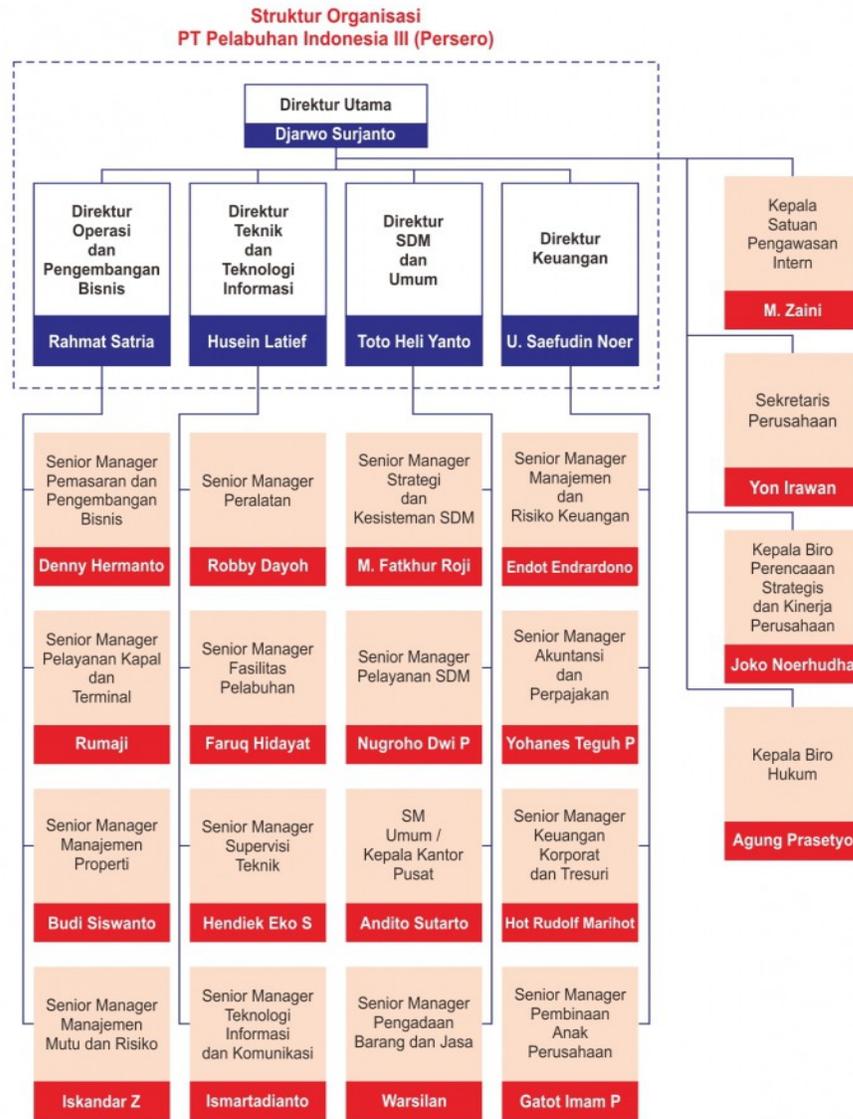
Program pendidikan dan pelatihan

Program CSR (Corporate Social Responsibility)

(Sumber: [www.pelindo.co.id](http://www.pelindo.co.id))

Pelindo III memiliki 10 anak perusahaan dan afiliasi antara lain; TPS (Terminal Petikemas Surabaya), RS PHC Surabaya, BJTI Port, PT. Pelindo Marine Service, PT. Terminal Teluk Lamong, PT. Pelindo Daya Sejahtera, PORTEK, AMBAPERS, PT. TPI, dan Jasamarga Bali. Namun Pelindo III tidak hanya mempunyai kantor di area Tanjung Perak saja, juga terdapat kantor-kantor cabang di tujuh provinsi di Indonesia meliputi Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Kalimantan Tengah, dan Kalimantan Selatan. Kantor-kantor cabang yang tersebar di banyak provinsi ini merupakan bentuk unit pengelompokan kerja yang mana setiap unit kerja dipimpin oleh seorang kepala cabang. ([www.pelindo.co.id](http://www.pelindo.co.id), diunduh pada tanggal 21 februari 2016)

**Gambar 1.3 Struktur Organisasi Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)**



(Sumber: [www.pelindo.co.id](http://www.pelindo.co.id))

Pada masa sekarang ini dimana era perdagangan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) kini kian menjadi konsep ekonomi yang dianut oleh Negara Indonesia. ([www.crmsindonesia.org](http://www.crmsindonesia.org) diunduh pada tanggal 16 Juli 2016). Berbagai instansi baik pemerintah dan swasta mau atau tidak mau dituntut agar bisa meningkatkan kinerjanya. PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya merupakan salah satu instansi milik pemerintah yang bergerak dalam jasa layanan operator

terminal pelabuhan. Sebagai operator terminal pelabuhan, PT Pelindo III mengelola 43 pelabuhan dengan 16 kantor cabang yang tersebar di tujuh propinsi di Indonesia meliputi Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Kalimantan Tengah, dan Kalimantan Selatan. Penelitian kali ini dilakukan pada Kantor Pusat PT Pelindo III (Persero) Surabaya karena merupakan salah satu pelabuhan terbesar. Pelabuhan Tanjung Perak Surabaya adalah pelabuhan yang penting dan strategis bagi sistem transportasi laut maupun perkembangan perekonomian pulau Jawa khususnya dan Indonesia pada umumnya. ([www.pelindo.co.id](http://www.pelindo.co.id) diunduh pada tanggal 16 Juli 2016). Maka dari itu peneliti ingin menganalisis tentang pengaruh *Transformational Leadership*, *Transactional Leadership*, dan *Organizational Culture* terhadap *Learning Organization* dan *Employee Satisfaction* pada karyawan Kantor Pusat PT Pelindo III Surabaya.

Dapat terlihat bahwa salah satu keunggulan kompetitif dari sebuah perusahaan yaitu dengan mengembangkan karyawan. Hal ini semakin menegaskan bahwa karyawan adalah sumber daya penting bagi setiap organisasi. Dapat dijelaskan bahwa kesuksesan organisasi bisnis dapat dicapai melalui upaya pembelajaran terus-menerus dari bakat karyawan yang sangat baik, menciptakan pengetahuan, dan produk dengan nilai tambah yang akan membuatnya lebih menguntungkan. Namun, bukan berarti karyawan yang baik secara alami menunjukkan kinerja yang sangat baik pula. Secara khusus, dengan peningkatan latar belakang akademis karyawan dan harapan kerja, administrator bisnis dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan mendorong karyawan, melalui kepemimpinan dan lingkungan kerja, yaitu melalui suasana yang fleksibel dan terbuka antara pemimpin dan karyawan. (Chang dan Lee, (2007) diunduh pada tanggal 21 februari 2016).

Robbins dan Judge (2007) menyatakan kepuasan kerja disebabkan oleh pekerjaan itu sendiri, rekan kerja dan atasan, tingkat kompensasi dan kesempatan karyawan untuk promosi jabatan. Menikmati pekerjaan itu sendiri dengan tanggung jawab dan tugas yang diterimanya menjadi alasan yang kuat dalam hubungannya dengan kepuasan kerja. Sementara itu, jenis pekerjaan yang menarik ataupun pekerjaan yang menantang, menyediakan program pelatihan untuk mendukung penguasaan

pekerjaan, kebebasan dalam bekerja dan menggunakan potensi yang ada menjadikan seorang individu merasa puas atas pekerjaannya. ([www.scribd.com](http://www.scribd.com), diunduh pada tanggal 31 maret 2016)

Miller *et. al.*, (1991) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hasil penelitian Gruenberg (1980) diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman kerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan. Teori Path-Goal (Evans, 1970; House, 1971; House & Mitchell, 1974 dalam Yukl, 1989) mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. ([www.researchgate.net](http://www.researchgate.net) diunduh pada tanggal 25 februari 2016).

Berdasarkan analisa yang sudah dilakukan, para karyawan pada Kantor Pusat PT Pelindo III (Persero) merasa puas dengan pekerjaannya karena para karyawan merasa bahwa mereka dapat menyesuaikan posisi kerja mereka dengan kemampuan dan teknik yang perusahaan miliki. Selain itu mereka juga merasakan pemimpin mereka memberikan perilaku yang sangat baik & adil pada setiap karyawan, pemberian upah dan *reward* yang diberikan perusahaan terhadap mereka juga dinilai sesuai dengan kemampuan dan hasil kerja dari karyawan. ([www.pelindo.co.id](http://www.pelindo.co.id) diunduh pada tanggal 21 februari 2016).

Dibutuhkan pengembangan strategi secara terus menerus untuk memprediksi tren sesungguhnya dari lingkungan (Gardiner & Whiting, 1997). Senge (1990) mengusulkan pentingnya untuk menciptakan *learning organization*. Berbagai organisasi bisnis mulai memahami fakta bahwa pengetahuan akan sumber daya penting bagi organisasi bisnis yang ingin menciptakan nilai-nilai inti. Selain itu, juga digunakan disiplin inti dari *learning organization* dengan penekanan pada akumulasi pengetahuan dan sikap belajar. Juga melalui “*Fifth Discipline*” yang diusulkan oleh

Senge (1990), yang melakukan pengolahan model pemikiran yang dinamis bagi karyawan organisasi. Dengan ide-ide yang diperoleh dari *learning organization* maka perusahaan dapat meningkatkan kemampuan pertumbuhan bisnis dan inovasi. Chang & Lee (2007) diunduh pada tanggal 21 februari 2016.

“*Fifth Dicipline*” ini berbicara tentang bagaimana seseorang perlu membuka dan mengubah wawasannya, cara pandangnya sehingga lebih efektif lagi dalam menyikapi persoalan dan tantangan dalam pekerjaan dan karirnya. Tujuan dari *learning organization* ini memiliki maksud yang baik untuk mengintensifkan proses transfer pengetahuan antar anggota tim. ([www.sscnco.com](http://www.sscnco.com) diunduh pada tanggal 25 februari 2016).

Pada organisasi pembelajaran (*learning organization*) organisasi tidak hanya belajar dari kegagalan, melainkan juga belajar keberhasilan dari masa lampau. (Bronner & Delaney, 1996). Danim (2005) mengemukakan organisasi yang belajar dari kegagalan dan keberhasilan masa lampau untuk memacu orang atau manusia pembelajar untuk mengerjakan pekerjaan atau tugas-tugas pembelajaran secara baik, kreatif, dan bermakna. Organisasi pembelajaran merupakan proses pengujian pengalaman secara terus-menerus dan perubahan pengalaman itu menjadi pengetahuan yang dapat diakses oleh seluruh anggota organisasi dan relevan dengan tujuan utamanya. Organisasi pembelajaran menjelaskan lingkungan pembelajaran, pembelajaran potensi kerja dan lingkungan pembelajaran dalam konteks kerja (Poell, Dam, & Berg, 2004).

Kantor Pusat PT Pelindo III (Persero) termasuk perusahaan yang menerapkan *learning organization* hal ini terbukti bahwa setiap insan Pelindo wajib selalu mengembangkan diri secara berkelanjutan. Pelindo III mempunyai unit khusus untuk menangani tentang diklat yang bertugas merencanakan (TNA), melaksanakan, dan mengevaluasi program diklat yang ada. Terlihat jelas bahwa PT Pelindo III (Persero) merencanakan program pelatihan yang selalu dievaluasi bukan hanya *Hired to Retired* namun mereka mengelola sumber daya manusia dengan seluruh kompetensinya untuk dikembangkan guna menunjang kebutuhan perusahaan (wawancara dengan bapak. Emil, 24 februari 2016)

Pool (2000) dan Hall (2001) menganggap bahwa selama proses mendorong karyawan untuk belajar maka diperlukan adanya budaya organisasi didalam mendukung *learning organization* untuk mendapatkan, meningkatkan dan mentransfer pengetahuan dengan mudah sesuai yang dibutuhkan oleh karyawan. Selanjutnya, diperlukan usaha untuk meningkatkan kepercayaan antara adiministrator dan karyawan, dimana usaha ini akan menimbulkan dampak penting pada apakah *learning organization* dapat berhasil atau tidak (Gardiner & Whiting, 1997). Karena budaya organisasi sangat mempengaruhi *learning organization* isu penting terlihat yaitu dengan meningkatkan penekanan (Kasper 2002). Ditemukan bahwa kepemimpinan, dan budaya organisasi, saling mempengaruhi dan memiliki hubungan penting didalam mengembangkan *learning organization*, dan mendorong karyawan untuk menggunakan fasilitas belajar. Chang dan Lee (2007) diunduh pada tanggal 21 februari 2016.

Menurut Schein (1992), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada para karyawan termasuk karyawan yang baru bagaimana cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi. ([www.asikbelajar.com](http://www.asikbelajar.com) diunduh pada tanggal 25 februari 2016).

Karyawan yang telah memahami nilai-nilai dalam suatu organisasi akan menjadikan nilai tersebut sebagai kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan di wujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individu dan masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi atau karyawan yang baik pula. Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh para karyawan didalam organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi. Cushway dan Lodge (2000). (sumber: <http://books.google.co.id>)

Dalam pandangan (Anthony & Govindarajan, 2003) setiap organisasi terdiri dari elemen-elemen atau bagian yang telah ditentukan fungsi-fungsinya, untuk saling

bekerjasama dan saling mempengaruhi, dan tidak ada yang lebih dominan atau lebih utama dari sebagian yang lain, kecuali harus terkoordinasi dalam tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Untuk bekerjanya sebagai sebuah sistem, organisasi dipimpin oleh hierarki manajer, dengan *Chief Executive Officer* (CEO) pada posisi puncak, dan para manajer unit bisnis, departemen, bagian (section) dan subunit lainnya yang peringkatnya berada dibawahnya dalam suatu diagram organisasi. ([www.kppnrantauprapat.net](http://www.kppnrantauprapat.net)) diunduh pada tanggal 25 februari 2016.

PT Pelindo III (Persero) menetapkan budaya perusahaan yang menjadi pedoman bagi seluruh insan Pelindo III dalam menjalankan visi serta misi perusahaan yaitu ***Customer Focus, Care, Integrity***. Terbukti setiap karyawan PT Pelindo III (Persero) selalu mengutamakan kepuasan pelanggan yaitu dengan melayani dengan ramah, santun, dan rasa hormat serta proaktif dalam mengidentifikasi kebutuhan serta keinginan pelanggan. Bila terdapat keluhan dari pelanggan, karyawan menangani secara responsif dan profesional. Karyawan PT Pelindo III selalu sigap yakni dengan siap sedia menjalankan tugas, cekatan dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi, dan tangkas dalam melakukan tindakan nyata. Terdepan dalam kepedulian kepada pemangku kepentingan dan lingkungan juga menjadi perilaku yang harus dimiliki setiap karyawan PT Pelindo III (Persero). Selain itu karyawan haruslah berpikir, berkata dan berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi etika. ([www.pelindo.co.id](http://www.pelindo.co.id)) diunduh pada tanggal 24 februari 2016).

Kepemimpinan menurut Kenneth H. Blanchard (Wahjosumidjo, 1985) adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Tanpa kepemimpinan organisasi hanya merupakan kelompok manusia yang kacau tidak teratur dan tidak akan melahirkan perilaku bertujuan (Keith Davis dalam Sudarwan, 2004). Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya. Widyatmini dan Hakim (2008) mengatakan seorang pemimpin haruslah melakukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang dipimpinya. Gaya kepemimpinan yang efektif sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja semua

karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. ([www.kompasiana.com](http://www.kompasiana.com) diunduh pada tanggal 25 februari 2016).

Telah banyak studi mengenai kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) yang dibahas dari berbagai perspektif yang telah dilakukan oleh para peneliti. Analisis awal tentang kepemimpinan ialah sekitar pada tahun 1900-an hingga tahun 1950-an, memfokuskan perhatian pada perbedaan karakteristik antara pemimpin (*leaders*) dan pengikut/karyawan (*followers*). Karenanya hasil penelitian pada saat periode tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat satu pun sifat atau watak (*trait*) atau kombinasi sifat atau watak yang dapat menerangkan sepenuhnya tentang kemampuan para pemimpin, maka perhatian para peneliti bergeser pada masalah pengaruh situasi terhadap kemampuan dan tingkah laku para pemimpin. ([www.kompasberita.com](http://www.kompasberita.com) diunduh pada tanggal 25 februari 2016).

Studi tentang kepemimpinan selanjutnya berfokus pada tingkah laku yang diperagakan oleh para pemimpin yang efektif. Guna untuk memahami faktor apa saja yang mempengaruhi tingkah laku para pemimpin yang efektif, para peneliti menggunakan model kontingensi (*contingency model*). Dengan model kontingensi tersebut para peneliti menguji keterkaitan antara watak pribadi, variabel-variabel situasi dan keefektifan pemimpin. Penelitian pada periode tahun 1970-an dan 1980-an mengarah kepada kesimpulan bahwa pemimpin dan kepemimpinan adalah persoalan yang sangat penting untuk dipelajari (*crucial*), namun kedua hal tersebut disadari sebagai komponen organisasi yang sangat kompleks. ([www.scribd.com](http://www.scribd.com) diunduh pada tanggal 25 februari 2016)

Kepemimpinan transaksional dan transformasional dikembangkan oleh Bass (1985) bertolak dari pendapat Maslow tentang tingkatan kebutuhan manusia. Menurut teori hierarki kebutuhan tersebut, kebutuhan bawahan lebih rendah seperti kebutuhan fisik, rasa aman dan penghargaan dapat terpenuhi dengan baik melalui penerapan kepemimpinan transaksional. Namun, aktualisasi diri, menurutnya hanya dimungkinkan terpenuhi melalui penerapan kepemimpinan transformasional. ([www.linkedin.com](http://www.linkedin.com) diunduh pada tanggal 25 februari 2016)

Menurut Yammarino dan Bass (1990), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Yammarino dan Bass (1990) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahannya. Sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional dapat diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para bawahan. Bawahan seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan hal-hal yang lebih dari pada yang awalnya diharapkan pemimpin. (<http://bctemas.beacukai.go.id>, diunduh pada tanggal 25 februari 2016).

Sementara menurut Bycio *et. al.*, (1995) gaya kepemimpinan transaksional ialah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Seorang pemimpin yang efektif harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya sehingga mampu memaksimalkan kinerja organisasi dan memecahkan masalah dengan tepat. Pemimpin yang efektif sanggup mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi (Yukl, 1994). Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan dan mengarahkan seluruh potensi karyawan di lingkungannya agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan produktivitas yang berorientasi pada tujuan organisasi. ([www.academia.edu](http://www.academia.edu), diunduh pada tanggal 25 februari 2016).

Pemimpin kantor pusat PT Pelindo III (Persero) mempunyai dua gaya kepemimpinan yaitu transformasional dan transaksional ini terbukti dari pemimpin menunjukkan sikap baik untuk sehingga para bawahan atau karyawan merasa ingin menjadi seperti pemimpin yang telah berhasil memberikan pelayanan terbaik untuk

para konsumen. Salah satu gaya kepemimpinan transaksional yang dimiliki pemimpin PT Pelindo III (Persero) ini adalah ketika bawahan menyelesaikan tugas dengan baik dan benar maka pemimpin akan memberikan *reward* yang sesuai kepada karyawan. (diperoleh dari pendapat beberapa karyawan, 24 februari 2016)

## 1.2 Batasan Masalah

Bedasarkan latar belakang yang sudah diuraikan diatas penelitian ini mempunyai batasan untuk menghindari terjadinya permasalahan yang meluas. Penelitian ini membatasi tentang “Analisis Pengaruh *Transformational Leadership*, *Transactional Leadership*, dan *Organizational Culture* terhadap *Learning Organization* dan *Employee Satisfaction* pada karyawan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) di Surabaya”.

Permasalahan yang akan dibahas agar sesuai dengan tujuan, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini dibatasi pada :

1. Responden adalah karyawan yang bekerja di Kantor Pusat PT Pelindo III (Persero) Kantor Pusat Surabaya yang mana jumlah responden tersebut sebanyak 30 orang, dengan penjelasan sebagai berikut:
  - Sebanyak 30 responden di Kantor Pusat PT Pelindo III (Persero) Surabaya yang mempunyai pemimpin sama dan sering melakukan interaksi langsung dengan pemimpin.
2. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer langsung diperoleh responden penelitian dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan Kantor Pusat PT Pelindo III (Persero) di Surabaya dan data sekunder diperoleh dari berbagai terbitan, laporan-laporan, buku, catatan, dan lain lain .
3. Pengujian terhadap model yang diteliti menggunakan data dari hasil pembagian kuesioner kepada objek yang diteliti.

4. Perhitungan dan analisis hasil kuesioner menggunakan alat bantu *software* SPSS 22.0

### **1.3 Rumusan Masalah**

Dari tinjauan singkat PT Pelindo III (Persero) tersebut di atas dapat kita ketahui bahwa orientasi perusahaan tertuju pada pemberian pelayanan terbaik dan kinerja yang profesional. Untuk mencapai hal tersebut seorang pemimpin harus mampu memaksimalkan potensi setiap karyawannya, menjadi panutan dan memberi semangat. Wilayah pelabuhan yang banyak, membuat PT Pelindo III (Persero) mempunyai banyak beberapa cabang otomatis tidak mampu jika hanya dikendalikan satu orang pemimpin. Adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab akan memudahkan tugas pemimpin dalam pengendalian kinerja.

Maka dari itu peran seorang pemimpin untuk menciptakan semangat kerja seluruh pegawainya. Pemimpin juga harus bisa menjelaskan visi dan misi organisasi dengan baik dan mengarahkan pegawai-pegawainya kepada tujuan yang jelas. Seorang pemimpin harus bisa menyampaikan tugas dan target dengan jelas, menjadi teladan dan inspirasi, menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, menerima keluhan dan berdiskusi, memberi otonomi dan memotivasi karyawan-karyawannya untuk terus maju. Dengan demikian pemimpin mampu mencetak karyawan yang kreatif, mencintai pekerjaannya serta loyal terhadap organisasi. Pemimpin seperti ini nantinya juga dapat mengontrol bagaimana kinerja para pegawainya serta menanggulangi berbagai hambatannya.

Seorang pemimpin harus dapat memahami permasalahan individu, menumbuhkan kepercayaan dari pengikutnya, memberikan wawasan dan menjadi teladan yang akan berpengaruh positif terhadap perilaku kerja karyawan. Pemimpin harus mampu memahami kebutuhan setiap karyawannya, memotivasi serta melakukan pemberdayaan secara tepat, sehingga akan sejalan dengan pembentukan komitmen organisasi karyawannya. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang tepat dan didukung komitmen organisasi yang kuat dari para karyawan diharapkan dapat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas maka yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Learning Organization* di Kantor Pusat PT Pelindo III (Persero) Surabaya?
2. Apakah *Transactional Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Learning Organization* di Kantor Pusat PT Pelindo III (Persero) Surabaya?
3. Apakah *Organizational Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Learning Organization* di Kantor Pusat PT Pelindo III (Persero) Surabaya?
4. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Satisfaction* di Kantor Pusat PT Pelindo III (Persero) Surabaya?
5. Apakah kepemimpinan *Transactional Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Satisfaction* di Kantor Pusat PT Pelindo III (Persero) Surabaya?
6. Apakah *Organizational Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Satisfaction* di Kantor Pusat PT Pelindo III (Persero) Surabaya?
7. Apakah *Learning Organization* berpengaruh terhadap *Employee Satisfaction* Kantor Pusat PT Pelindo III (Persero) Surabaya?

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership*, *transactional leadership* dan *organizational culture* terhadap *learning organization* dan *employee satisfaction* pada karyawan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) di Surabaya. Dengan mengetahui hubungan tersebut, selanjutnya akan dapat membantu PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya dalam menanggulangi permasalahan-permasalahan baik individu maupun kelompok

yang nantinya dapat digunakan oleh pimpinan dalam menerapkan kebijakan dan peraturan, menjaga stabilitas kerja serta meningkatkan produktivitas organisasi.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pihak manajemen PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya dalam melakukan strategi yang tepat untuk dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan terutama dengan menggunakan gaya kepemimpinan dan menciptakan *learning organization* dengan tepat.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam rangka menambah khasanah akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu, khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Topik untuk penelitian ini dapat dibagi menjadi lima bagian utama, masing-masing *Transformational Leadership*, *Transactional Leadership*, dan *Organizational Culture* terhadap *Learning Organization*, dan *Employee Satisfaction*. Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif dengan memperoleh data yang berbentuk angka.

Untuk lebih mempermudah dan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang isi dari skripsi ini, maka pembahasan dilakukan secara komprehensif dan sistematis yang meliputi :

#### **Bab I           PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.

#### **Bab II          TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Bab ini berisi mengenai penjabaran teori-teori yang melandasi penelitian ini dan beberapa tinjauan pustaka tentang penelitian terdahulu.

Bab III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang obyek penelitian, metode pengumpulan data, variabel penelitian, hipotesis penelitian, pengujian hipotesis dan metode analisis penelitian.

Bab IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang deskripsi data, hasil pengujian hipotesis, pengujian asumsi klasik, analisis data beserta dengan penjelasan dan interpretasi dari hasil-hasil yang didapatkan.

Bab V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan, keterbatasan, implikasi dan saran dari penelitian, dan gambaran untuk penelitian berikutnya.