

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Karyawan merupakan sumber daya yang penting dari sebuah perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan maka dibutuhkan kemampuan, kecerdasan, bakat dan tenaga dari karyawan. Perusahaan perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan agar usaha berjalan dengan baik. Setiap karyawan yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan tentunya sangat menginginkan tingkat kepuasan kerja yang maksimal, namun pada kenyataannya keinginan karyawan tersebut belum dapat dirasakan oleh semua karyawan.

Kepuasan kerja penting bagi karyawan, karena mempengaruhi kinerja dan produktivitas kerja. Karyawan akan merasa puas dalam bekerja jika aspek pekerjaan dan pribadi saling mendukung, sehingga dapat dikatakan kepuasan kerja berkaitan dengan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaan tersebut. Sumber daya manusia harus mendapat perhatian lebih dibandingkan sumber daya lainnya karena manusia mempunyai pemikiran dan emosi yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Menurut Handoko (2008), kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dengan mana pegawai memandang pekerjaan mereka. Hasibuan (2016), menyatakan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral

kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja berkaitan dengan emosional yang menyenangkan dalam pekerjaan, bila beban kerja yang diberikan secara berlebihan menjadi hal yang harus diperhatikan untuk memenuhi kepuasan kerja.

Beban kerja yang berlebihan menyebabkan ketidakpuasan karyawan dalam bekerja, sehingga hal ini perlu mendapat perhatian. Berawal dari ketidakpuasan karyawan dapat menimbulkan suasana kerja yang kurang nyaman bagi karyawan. Menurut Artadi (2015) beban kerja artinya setiap karyawan melaksanakan tugas pekerjaan yang dipercayakan untuk dikerjakan dan dipertanggungjawabkan oleh satuan organisasi atau seorang karyawan tertentu sesuai dengan kemampuan dan kesanggupan sehingga efektivitas kerja akan berhasil dengan baik.

Mathis & Jackson (2006) mengatakan beban kerja adalah volume pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang individu atau tim dalam periode tertentu. Terdapat penelitian terdahulu oleh Fadilla (2020) & Jasmine (2023) mengatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, menurut Talo et al (2020), Hasyim (2020) menyatakan beban kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, penting bagi perusahaan selain memperhatikan beban kerja, juga stres kerja yang dialami oleh karyawan.

Stress kerja merupakan hal yang harus diperhatikan bagi karyawan suatu perusahaan. Selain disebabkan beban kerja, faktor lain dari luar perusahaan, seperti: karyawan sedang mengalami masalah rumah tangga,

sedang mengalami musibah, dan sebagainya. Pinatih (2017) menjelaskan bahwa stres kerja adalah suatu reaksi seseorang sebagai respons penyesuaian terhadap berbagai tuntutan baik yang bersumber dari dalam ataupun dari luar organisasi yang dirasakannya sebagai peluang dan ancaman yang dapat diukur melalui stress reaction dan demands.

Stress reaction adalah mengukur tingkat stress seorang individu di tempat kerja berkaitan dengan kekhawatiran, ketegangan dan kegembiraan yang dirasakan seseorang di tempat kerja. Demands merupakan tuntutan lingkungan, seseorang merasa kelelahan emosional dan hasil kerja yang tidak maksimal akibat tekanan dari organisasi. Menurut King (2018) mengatakan stress kerja adalah hasil dari ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan yang tinggi (beban kerja yang berat, tekanan waktu) dan tingkat kendali yang rendah yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tunjungsi (2021) & Linda (2019) mengungkapkan bahwa stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, Permatasari dan Prasetyo (2018), Indah (2018), Utamu (2020), Suartana (2020), Manda (2020) menyatakan stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Selain, beban kerja dan stress kerja, gaya kepemimpinan juga membentuk kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan menjadi perhatian dalam menjalankan perusahaan yang digunakan oleh seorang pimpinan untuk mempengaruhi karyawan agar tujuan organisasi tercapai. Menurut Purba (2021) membagi gaya kepemimpinan menjadi tiga kategori utama, salah

satunya adalah otokratis. Menurutnya, kepemimpinan otokratis ditandai oleh dominasi penuh pemimpin dalam pengambilan keputusan, dengan sedikit atau tanpa kontribusi dari bawahan.

Tandelilin (2018) mengatakan Gaya Otokratis (*Autocratic Style*) merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada penyelesaian tugas-tugas bawahan, mengayomi wewenang dan bertindak unilateral untuk dirinya sendiri, memerintah dan mengendalikan untuk dirinya sendiri. Gaya kepemimpinan ini berdasarkan pada keputusan dan otoriter. Dalam pembuatan keputusan, manajer tidak meminta masukan atau konsultasi dengan para bawahannya dan selalu mendelegasikan perintah maupun meminta bawahan untuk melakukan perintahnya. Terdapat penelitian terdahulu yang dilakukan Siagian (2018) & Chyntia (2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, menurut Laila (2022) dalam penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Keberhasilan organisasi ditentukan oleh hasil kerja yang dilakukan orang lain (bawahan). Untuk melaksanakan tugas seorang manajer harus membagi-bagi tugas dan pekerjaan tersebut kepada seluruh pegawai yang ada dalam unit kerjanya sesuai hierarkhi. Seorang pimpinan harus mampu menciptakan suasana yang kondusif, memberikan cukup perhatian, memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja, menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh pegawai. Untuk menciptakan kondisi demikian, diperlukan adanya usaha-usaha untuk meningkatkan kualitas iklim organisasi

yang ada dan mengoptimalkan kinerja pegawai. Ini dimungkinkan bila terwujudnya pemimpin yang baik dan bekerja secara optimal. Sebab bagaimanapun juga tujuan organisasi/perusahaan, salah satunya adalah untuk meningkatkan kepuasan karyawan.

PT Angkasa Pura sebagai perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan mengelola beberapa bandar udara di Indonesia tentunya memiliki sumber daya manusia yang handal dan profesional di dalamnya yang mampu mengelola perusahaan secara baik dan benar. PT Angkasa Pura mempunyai tugas pokok untuk mengelola bandar udara yang ada di Indonesia. Bandar udara secara umum mempunyai fungsi sebagai tempat yang memfasilitasi keberangkatan dan kedatangan penumpang pesawat, tempat bongkar/muat barang atau naik/turun penumpang, tempat perpindahan (interchange) antar transit. Fungsi tersebut dilaksanakan oleh manajemen operasional bandar udara yang memiliki peran penting dan tanggung jawab terhadap keberlangsungan jalannya fungsi bandar udara.

PT Angkasa Pura dibagi menjadi dua bagian untuk mengelola bandar udara di Indonesia, yang pertama PT Angkasa Pura I yang meliputi bandar udara I Gusti Ngurah Rai di Bali, bandar udara Juanda di Surabaya, bandar udara Sam Ratulangi di Manado, bandar udara Frans Kaisepo di Biak dan bandar udara Sultan Hasanudin di Makassar. Selanjutnya kedua PT Angkasa Pura II yang meliputi bandar udara Soekarno-Hatta di Jakarta, bandar udara Halim Perdanakusuma di Jakarta, bandar udara Kualanamu di Medan, bandar udara Supadio di Pontianak dan bandar udara Badaruddin II di Palembang.

Berdasarkan observasi awal, peneliti memilih bandar udara I Gusti Ngurah Rai, karena merupakan destinasi wisata internasional dan menjadi salah satu bandar udara terpadat kedua di Indonesia. Data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2023 bandar udara I Gusti Ngurah Rai merupakan bandar udara dengan peringkat nomor dua teratas keberangkatan internasional dengan total 5.712.649 penumpang dan nomor tiga pada keberangkatan domestik 4.721.260 penumpang.

Tabel 1.1 Data Keberangkatan Penumpang (Januari s/d Desember 2023)

Nama Bandar udara	Keberangkatan Domestik	Keberangkatan Internasional
Kualanamu	2.543.261	924.956
Soekarno Hatta	18.538.674	6.783.267
Juanda	5.201.166	1.067.398
Ngurah Rai	4.721.260	5.712.649
Hassanudin	2.786.001	-

Sumber : Badan Pusat Statistik (BPS)

PT. Angkasa Pura I Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai, dipimpin oleh General Manager yang merupakan pemegang kendali perusahaan. *General Manager membawahi Co. General Manager* yang bertugas dalam pengawasan kinerja, pengembangan sumber daya manusia, pengelola keuangan dan *Co. General Commercial* yang bertugas pengembangan bisnis dan pemasaran, riset pasar, analisis strategi pemasaran. Selain itu ada *Legal and Complain, Stakeholder Relation, Airport Risk and Performance Management, Airport Operation Center* yang menemani *Co. General Manager* dan *Co. General Manager Commercial*. Ada delapan divisi pada struktur organisasi PT Angkasa

Pura I Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai, walaupun setiap divisi memiliki permasalahan yang berbeda.

Airport Operation and Services memiliki permasalahan kurangnya implementasi teknologi otomatisasi dan digitalisasi yang dapat meningkatkan efisiensi operasional. Keterbatasan sumber daya manusia menjadi permasalahan pada divisi *Airport Security*, jumlah karyawan keamanan yang tidak mencukupi untuk menangani volume penumpang yang meningkat dan memastikan pengawasan di seluruh area bandar udara. Penundaan perbaikan fasilitas yang rusak menjadi masalah pada divisi *Airport Facilities*. Kurangnya pelatihan yang memadai bagi staf dalam menggunakan peralatan baru atau canggih dapat menurunkan produktifitas pada divisi *Airport Equipment*.

Divisi Airport Commercial and Development yang menjadi masalah utama yaitu pekerjaan yang diberikan secara berlebihan dan memiliki target waktu yang singkat. Lingkungan kerja yang kurang nyaman menjadi masalah bagi divisi *Airport Commercial Operation*. Target pekerjaan yang tinggi menyebabkan stress kerja yang bagi karyawan divisi *Airport Commercial Marketing*. Berdasarkan permasalahan yang terjadi pada beberapa divisi, maka divisi *Airpot Administration* layak untuk diteliti. Divisi ini merupakan Back-Office yang menjadi pusat proses administrasi bagi seluruh divisi di lingkungan Airport Commercial. Adapun permasalahan yang dihadapi, seperti; volume pekerjaan yang harus diselesaikan pada waktu tertentu, pemberian deadline pekerjaan yang saling berdekatan, dan dalam memimpin adanya penekanan serta jarang mempertimbangkan masukan dari anggota kelompok

saat membuat keputusan. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti yang layak secepatnya diteliti adalah divisi *Airport Administration*.

Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai merupakan salah satu bandara tersibuk di Indonesia, dengan volume penumpang domestik dan internasional yang tinggi. Sebagai salah satu pengelola utama transportasi udara di Indonesia, tuntutan pelayanan yang maksimal menjadi prioritas utama. Divisi *Airport Administration* yang membawahi bidang-bidang seperti Human Capital, Finance, Accounting, dan General Service memegang peranan penting dalam mendukung kelancaran operasional bandara. Namun, terdapat permasalahan yang menarik perhatian terkait beban kerja, stres kerja, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja karyawan dalam divisi ini.

Tabel 1.2 Data Wawancara

<p>Narasumber 1 Manager Accounting</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Narasumber mengatakan bahwa beban kerja yang dialami cukup berat karena pemberian pekerjaan yang menumpuk disaat jam pulang sehingga narasumber tidak dapat pulang dengan tepat waktu. • Narasumber mengatakan stress kerja yang dialami dikarenakan penggunaan waktu kerja yang melebihi jam operasional • Narasumber mengatakan gaya kepemimpinan yang dialami dengan penekanan dalam menyelesaikan pekerjaan • Narasumber mengatakan ketidak puasan kerja dikarenakan pekerjaan yang diberikan menumpuk
<p>Narasumber 2 Manager Human Capital</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Narasumber mengatakan beban kerja yang dialami cukup berat karena target pekerjaan yang dicapai cukup tinggi • Menurut narasumber stress kerja yang dialami dikarenakan target pekerjaan yang tinggi

	<ul style="list-style-type: none"> • Narasumber mengatakan gaya kepemimpinan yang dialami dengan pengambilan keputusan pemimpin sendiri tanpa melibatkan bawahan. • Narasumber mengungkapkan ketidakpuasan kerja yang dialami dikarenakan kurangnya feed back yang konstruktif oleh pimpinan
<p>Narasumber 3</p> <p>Manager General Service</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Menurut narasumber beban kerja yang dialami dikarenakan penggunaan waktu yang berlebih • Narasumber mengatakan stress kerja yang datang dikarenakan tuntutan tugas yang dirasa berat dan berlebihan • Narasumber mengatakan ia merasa pemimpin melibatkan perasaan pribadi, sehingga pemimpin berifat subjektif • Narasumber mengatakan ketidakpuasan kerja yang dialami dikarenakan stress kerja akibat beban pekerjaan
<p>Narasumber 4</p> <p>Manager Finance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Menurut narasumber beban kerja yang berat terjadi karena target pekerjaan yang tinggi • Narasumber mengatakn stress terjadi karena adanya tekanan dari pimpinan dalam menargetkan pekerjaan • Menurut narasumber pimpinan bersifat subjektif dalam memimpin • Narasumber mengatakan ketidakpuasan terjadi karena pemimpin bersifat subjektif dan mencampurkan perasaan pribadi dalam memimpin

Berikut data observasi awal dan wawancara pada tabel 1.2 diatas, dari hasil observasi awal dan wawancara menunjukkan bahwa beban kerja di divisi ini sering kali melebihi kapasitas karyawan, khususnya dengan pemberian tugas tambahan pada waktu menjelang jam pulang kerja. Hal ini memicu stres

kerja, seperti yang disampaikan oleh Manager Accounting, yang mengungkapkan bahwa pekerjaan sering kali menumpuk di luar jam kerja sehingga menyebabkan keterlambatan pulang. Manager General Service juga menyoroti bahwa beban kerja yang berlebihan dan tuntutan yang berat memicu stres yang dirasakan karyawan.

Selain itu, target kerja yang tinggi dan gaya kepemimpinan otokratis juga memperparah situasi. Manager Human Capital menyebutkan bahwa kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan serta minimnya umpan balik konstruktif dari atasan memunculkan ketidakpuasan kerja. Hal serupa juga disampaikan oleh Manager Finance, yang mengindikasikan adanya pengambilan keputusan yang subjektif oleh pimpinan, mencampurkan urusan pribadi dalam pekerjaan, dan menekan karyawan untuk menyelesaikan tugas tanpa memperhatikan kapasitas mereka.

Fenomena-fenomena ini menunjukkan adanya hubungan antara beban kerja yang berat, stres kerja yang tinggi, gaya kepemimpinan otokratis, dan tingkat kepuasan kerja yang menurun pada karyawan divisi Airport Administration. Dalam konteks ini, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana faktor-faktor tersebut saling memengaruhi guna memberikan kontribusi dalam meningkatkan efisiensi kerja dan kesejahteraan karyawan di Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Beban Kerja, Stress Kerja, Gaya Kepemimpinan Otokratis Terhadap Kepuasan Kerja (Studi**

kasus pada PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai)”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran latar belakang diatas, peneliti membuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peran beban kerja, stres kerja, gaya kepemimpinan otokratis, dan kepuasan kerja karyawan divisi Administrasi PT Angkasa Pura Airport Denpasar?
2. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah stress kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
4. Apakah gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
5. Dari ketiga variabel, manakah variabel yang dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini memiliki tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui peran beban kerja, stres kerja, gaya kepemimpinan otokratis, dan kepuasa kerja karyawan divisi Administrasi PT Angkasa Pura Airport Denpasar.

2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap kepuasan kerja karyawan.
5. Untuk menguji dan menganalisis manakah variabel yang dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki dua manfaat, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis, berikut penjabarannya :

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dapat dijadikan sebagai referensi atau bahan acuan bagi peneliti yang akan mengadakan penelitian secara lebih mendalam terhadap permasalahan yang sama pada periode yang akan datang.

2. Manfaat Bagi Praktisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi, sumbangsih, pertimbangan atau masukan bagi pihak divisi Administrasi PT Angkasa Pura Kantor Cabang Bandar udara I Gusti Ngurah Rai Bali, sehingga dapat mengetahui penyebab dan bagaimana menangani kepuasan yang dirasakan oleh karyawan, sehingga dapat meningkatkan performanya dalam bekerja.