

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Dewasa ini, Sumber Daya Manusia banyak dibutuhkan dalam perusahaan. Karena SDM merupakan kunci sukses dalam pembangunan. Dalam pembangunan, perusahaan memerlukan input yang terdiri dari material, informasi, energi yang semuanya diproses melalui mesin dan peralatan sehingga menghasilkan output berupa barang maupun jasa, dalam hal ini manusialah yang mengoperasikan itu semua sehingga proses produksi dapat berjalan dengan lancar.

Krisis bisnis yang diakibatkan oleh pandemi Covid-19 ini menimbulkan kompleksitas permasalahan. Berbagai sektor bisnis formal telah merumahkan jutaan pekerjanya. Kondisi demikian akan membentuk pola baru, sehingga diprediksi sekitar sepuluh tahun yang akan datang akan terjadi perubahan cara bekerja yaitu pekerjaan yang saat ini banyak menggunakan ketrampilan fisik akan digantikan dengan otomatisasi. Dalam situasi wabah corona, berbagai strategi baru dilakukannya untuk bisa menyelamatkan para karyawannya dan kelangsungan usahanya. Salah satunya fokus pada pengembangan usaha lain yang memang sudah dimiliki. Dunia usaha pada saat ini berada dalam kondisi dimana terjadi perubahan yang sangat cepat, adanya ketidakpastian yang tinggi, kompleksitas, dan ketidak jelasan (bias). Sehingga strategi bisnis dalam masa Covid-19 ini adalah merencanakan tim untuk masa yang akan datang dengan cara menghilangkan skenario-skenario yang tidak jelas, melakukan strategi secara

portofolio, melakukan perencanaan secara terinci, serta memfokuskan pada strategi bisnis baru untuk menghadapi normalitas baru, tandasnya.

Sumber daya manusia saat ini sudah dianggap sebagai aset penting yang dapat menentukan keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya. Seringkali aset penting ini diperhatikan bahkan perlu untuk dijaga kelangsungannya selama bekerja untuk perusahaan, sehingga aset perusahaan tersebut bisa memberikan kemampuan terbaiknya dan bekerja dengan semangat serta loyalitas tinggi kepada perusahaan.

Menurut Suhendi (2010 : 260) menyebutkan loyalitas karyawan pada suatu perusahaan ditunjukkan dengan komitmen karyawan di dalam perusahaan, komitmen dalam berorganisasi dapat terbentuk karena adanya beberapa faktor yaitu dari diri sendiri dan organisasi. Sedangkan Saydam (2011:385) menyebutkan bahwa loyalitas adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang dipatuhi dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesungguhan harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari serta dalam pembuatan tugas.

Kepuasan karyawan dapat memotivasi karyawan untuk loyal pada perusahaannya. Dengan kelayakan karyawan yang meningkat, maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan dapat mencapai target dan tujuan. Pada dasarnya seseorang dalam melakukan pekerjaannya akan senang dan merasa nyaman dalam bekerja ketika karyawan tersebut memiliki kepuasan kerja yang diinginkan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh besar terhadap karyawan dalam bekerja dan kepuasan kerja berperan penting dalam memperlancar proses kerja

karyawan dalam perusahaan maupun organisasi. Ketika karyawan memiliki rasa kepuasan yang diinginkan karyawan bisa bekerja dengan optimal hal ini dikarenakan karyawan merasa nyaman dan aman dalam melakukan pekerjaannya. Kepuasan kerja perlu dilakukan sebagai wujud penghargaan kinerja karyawan, sehingga akan berdampak pada loyalitas karyawan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Yukl (2013;313) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil – hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan – kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi. Hal ini dapat membuat kecenderungan karyawan untuk lebih giat bekerja karena dalam penyelesaian pekerjaannya dirasa lebih mudah, sehingga akan menjadi pertimbangan perusahaan untuk menerapkan kepuasan kerja pada karyawan tersebut serta akan berdampak pada loyalitas karyawan karena karyawan merasa perusahaan memperhatikan karyawannya.

Selain pelatihan, faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah desain pekerjaan. Handoko (2011) menyatakan bahwa desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seseorang individu atau kelompok

karyawan secara organisasional yang bertujuan untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan organisasi, teknologi, dan berperilaku. Sedangkan Dessler (2011) berpendapat bahwa desain pekerjaan merupakan pernyataan tertulis tentang apa yang harus dilakukan oleh pekerja, bagaimana orang itu melakukannya, dan bagaimana kondisi kerjanya. Adanya desain pekerjaan yang baik akan memicu karyawan untuk bekerja secara efektif dalam menyelesaikan tugasnya. Penyelesaian tugas yang efektif tersebutlah yang akan menjadi pertimbangan perusahaan untuk melakukan kepuasan kerja karyawan, dan nantinya akan menjadikan karyawan loyal akan adanya hal tersebut.

Selain gaya kepemimpinan transformasional dan desain pekerjaan, faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan loyalitas karyawan adalah motivasi karir. Nitisemito (2010:130) menyebutkan motivasi karir adalah usaha untuk kegiatan seorang atasan untuk menimbulkan atau meningkatkan semangat dan kegairahan kerja dari para pekerja atau pegawai. Agar lebih jelas rumusan motivasi karir yang ada kaitannya dengan pencapaian tujuan dalam suatu organisasi, menurut Siagian (2009:138) berpendapat motivasi karir mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Adanya motivasi baik yang

diberikan pada karyawan akan langsung berpengaruh pada kelangsungan kinerja karyawan tersebut pada karyawan yang berdampak pada loyalitas karyawan.

PT Sinar Indah Kertas adalah industry yang bergerak di bidang daur ulang kertas dan produk termasuk kategori kertas kasar (*medium liner*) yang biasa digunakan untuk pembuatan Box dan ataupun kertas pelapis. PT Sinar Indah Kertas berbentuk Perseroan Terbatas dengan status Penanaman modal Dalam Negeri (PMDN), beroperasi tahun 2012 dengan TDP 11.051.21.00165 menempati lahan seluas 74.617 m<sup>2</sup>, beralamatkan di Jl. Raya Kudus Pati Km 14 Desa Gondoharum Kecamatan Jekulo Kabupaten Kudus Provinsi Jawa Tengah. Permasalahan yang terjadi pada PT. Sinar Indah Kertas adalah tingginya *turnover intention* yang terjadi pada karyawan PT. Sinar Indah Kertas. Berikut data keluar masuk karyawan tetap bagian produksi PT Sinar Indah Kertas selama 4 tahun terakhir.

**Tabel 1.1**  
**Data Keluar Masuk Karyawan Tetap Bagian Produksi**  
**PT Sinar Indah Kertas (Per Orang)**

Tahun	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan
2016	3	2	142
2017	2	2	142
2018	3	1	140
2019	2	3	141

Sumber: PT Sinar Indah Kertas, 2020

Berdasarkan data dari PT Sinar Indah Kertas menunjukkan tingkat keluar masuknya karyawan tetap bagian produksi mengalami fluktuasi. Data keluar masuk karyawan tetap menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan rendah sehingga berdampak pada loyalitas karyawan. Rendahnya kepuasan kerja dapat

dilihat dari perbandingan hasil produksi dan target perusahaan yang ada pada tabel 1.2 berikut ini.

**Tabel 1.2.**  
**Hasil Produksi Kertas**  
**PT. Sinar Indah Kertas Pada Tahun 2015-2019**

<b>Tahun</b>	<b>Target Produksi</b>	<b>Realisasi Produksi</b>	<b>Keterangan</b>
2015	1,5 ton	1,5 ton	Terealisasi
2016	1,5 ton	1,3 ton	Tidak Terealisasi
2017	1,5 ton	2,0 ton	Terealisasi
2018	1,5 ton	1,3 ton	Tidak Terealisasi
2019	1,5 ton	1,2 ton	Tidak Terealisasi

Sumber: PT. Sinar Indah Kertas, 2020.

Berdasarkan data pada tabel 1.2 menunjukkan bahwa terjadinya fluktuasi hasil produksi pada PT. Sinar Indah Kertas, dimana pada tahun 2015 dan 2017, perusahaan dapat mencapai target produksi dengan masing-masing realisasi produksi yaitu 1,5 ton dan 2,0 ton. Sedangkan pada tahun 2016, 2018 dan 2019, perusahaan tidak mencapai target yang telah ditentukan dengan masing-masing realisasi produksi yaitu 1,3 ton, 1,3 ton dan 1,2 ton. Terjadinya fluktuasi hasil produksi disebabkan menurunnya kepuasan karyawan sehingga berdampak pada kinerja karyawan.

Rendahnya kepuasan kerja karyawan dan loyalitas karyawan disebabkan beberapa hal salah satunya gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional adalah seseorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diisi ulang

dan berenergi (Kendra, 2016). Berikut data gaya kepemimpinan transformasional pada PT. Sinar Indah Kertas yang disajikan pada tabel 1.3:

**Tabel 1.3.**  
**Penilaian Gaya Kepemimpinan Transformasional**  
**PT. Sinar Indah Kertas**

No.	Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional	Persentase Penilaian Karyawan	Keterangan
1.	Pemimpin menjadi contoh yang baik bagi karyawan.	75%	Cukup
2.	Pemimpin memberi bonus jika target pekerjaan berhasil dicapai karyawan.	69%	Kurang
3.	Pemimpin mau mendengarkan dan memberi masukan-masukan kepada karyawan.	80%	Baik
4.	Pemimpin memberi pujian jika target berhasil dicapai.	75%	Cukup

Sumber: PT. Sinar Indah Kertas, 2020.

Nilai	Kualifikasi
90-100	Sangat Baik
80-89	Baik
70-79	Cukup
60-69	Kurang
59-kebawah	Buruk

Berdasarkan tabel 1.3 dapat diambil kesimpulan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional pada PT. Sinar Indah Kertas masih cenderung belum memenuhi standar baik, dimana hanya indikator Pemimpin mau mendengarkan dan memberi masukan-masukan kepada karyawan, yang memiliki penilaian dengan kategori baik. Hal ini menyebabkan menurunnya kepuasan kerja karyawan dan berdampak pada loyalitas karyawan. Selain itu, desain pekerjaan juga mempengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas kerja karyawan. Belias dan

Sklikas (2013: 91) mengungkapkan bahwa desain pekerjaan memiliki manfaat yang baik bagi organisasi maupun bagi karyawan. Bagi organisasi, manfaat desain pekerjaan diantaranya peningkatan produktivitas dan efisiensi, karyawan yang terampil berada pada posisi yang tepat, kerjasama tim yang efektif, serta meningkatkan retensi dan loyalitas karyawan. Sedangkan dari perspektif karyawan, desain pekerjaan memberikan kejelasan peran dan tanggung jawab karyawan, kesempatan untuk pengembangan pribadi dan profesional, dan akhirnya meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas terhadap perusahaan. Berikut data penerapan desain kerja pada PT. Sinar Indah Kertas sebagai berikut:

**Tabel 1.4.**  
**Persentase Penerapan Desain Pekerjaan**  
**PT. Sinar Indah Kertas**

No.	Indikator Desain Pekerjaan	Persentase Penerapan pada PT. Sinar Indah Kertas	Keterangan
1.	Variasi Ketrampilan	72%	Cukup
2.	Identitas Tugas	60%	Kurang
3.	Signifikansi Tugas	80%	Baik
4.	Otonomi	72%	Cukup
5.	Umpan Balik	65%	Kurang

Sumber: PT. Sinar Indah Kertas, 2020.

Nilai	Kualifikasi
90-100	Sangat Baik
80-89	Baik
70-79	Cukup
60-69	Kurang
59-kebawah	Buruk

Berdasarkan tabel 1.4 mengenai penerapan desain pekerjaan pada PT. Sinar Indah Kudus menunjukkan penerapan desain pekerjaan Pemimpin mau

mendengarkan dan memberi masukan-masukan kepada karyawan.. Jika dilihat dari penjelasan tabel, hanya indikator otonomi tugas yang memiliki penilaian baik sehingga berdampak pada kepuasan karyawan dan loyalitas karyawan. Namun, selain gaya kepemimpinan dan desain pekerjaan, motivasi karir juga turut mempengaruhi kepuasan karyawan dan loyalitas karyawan. Berikut data motivasi berupa upah lembur pada PT. Sinar Indah Kertas adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.5**  
**Motivasi Berupa Upah Lembur**  
**PT. Sinar Indah Kertas**

Jam Kerja Normal	Gaji UMR	Upah Lembur/jam	Jabatan
8 jam	Rp. 2.250.000-4.000.000	Rp. 10.000	Karyawan Non Produksi
8 jam	Rp. 1.800.000-2.500.000	Rp. 8.000	Karyawan Produksi

Sumber: PT. Sinar Indah Kertas, 2020.

Berdasarkan tabel 1.5 bahwa untuk menunjang target maka PT. Sinar Indah Kertas memberikan jam lembur pada karyawannya. Akan tetapi, bagi karyawan upah lembur yang diberikan merupakan motivasi yang diberikan perusahaan. Adanya kecemburuan antar karyawan menjadikan adanya ketidakpuasan karyawan mengenai pembagian upah lembur sehingga berdampak pada loyalitas karyawan.

*Research GAP* dalam penelitian ini mengenai gaya kepemimpinan transformasional adalah penelitian dari Akmal (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Dimitrios (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak

berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Reidy (2016) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Depera (2017) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan.

*Research Gap* dalam penelitian ini mengenai desain pekerjaan adalah penelitian dari Reidy (2016) yang menyatakan bahwa desain pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Amira (2018) menyatakan bahwa desain pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Reidy (2016) mengatakan bahwa desain pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Chasyanah (2016) mengatakan bahwa desain pekerjaan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan.

*Research GAP* dalam penelitian ini mengenai motivasi karir adalah penelitian dari Amira (2018) yang menyatakan bahwa motivasi karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Husni (2018) menyatakan bahwa motivasi karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Depera (2017) mengatakan bahwa motivasi karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Berbeda dengan penelitian

yang dilakukan oleh Chasyanah (2016) mengatakan bahwa motivasi karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Berdasarkan *research gap* dan uraian fenomena di atas, peneliti tertarik untuk mengambil judul penelitian “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Desain Pekerjaan dan Motivasi Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada PT. Sinar Indah Kertas) dan Dampaknya Terhadap Loyalitas Karyawan**”.

## **1.2. Ruang Lingkup**

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1.2.1. Variabel dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, desain pekerjaan, motivasi karir, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.
- 1.2.2. Penelitian mengambil obyek penelitian PT Sinar Indah Kertas.
- 1.2.3. Responden yang diteliti yaitu karyawan tetap bagian produksi pada PT Sinar Indah Kertas yang berjumlah 141 orang.
- 1.2.4. Penelitian dilakukan 4 bulan setelah seminar proposal.

## **1.3. Rumusan Masalah**

PT Sinar Indah Kertas adalah industry yang bergerak di bidang daur ulang kertas dan produk termasuk kategori kertas kasar (*medium liner*) yang biasa digunakan untuk pembuatan Box dan ataupun kertas pelapis. Namun, dibalik eksisnya PT. Sinar Indah Kertas memiliki beberapa permasalahan. Beberapa permasalahan yang terjadi pada PT. Sinar Indah Kertas adalah sebagai berikut:

- a. Tingginya *turnover intention* yang terjadi pada karyawan PT. Sinar Indah Kertas jika dilihat pada tabel 1 menunjukkan fluktuasi tingkat keluar masuknya karyawan tetap bagian produksi karyawan PT. Sinar Indah Kertas.
- b. Terjadinya fluktuasi hasil produksi pada PT. Sinar Indah Kertas, dimana pada tahun 2015 dan 2017, perusahaan dapat mencapai target produksi dengan masing-masing realisasi produksi yaitu 1,5 ton dan 2,0 ton. Sedangkan pada tahun 2016, 2018 dan 2019, perusahaan tidak mencapai target yang telah ditentukan dengan masing-masing realisasi produksi yaitu 1,3 ton, 1,3 ton dan 1,2 ton. Hal tersebut dikarenakan disebabkan menurunnya kepuasan karyawan.
- c. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional pada PT. Sinar Indah Kertas masih cenderung belum memenuhi standar baik, dimana hanya indikator Pemimpin mau mendengarkan dan memberi masukan-masukan kepada karyawan, yang memiliki penilaian dengan kategori baik.
- d. Penerapan desain pekerjaan yang ada pada PT. Sinar Indah Kertas, masih cenderung belum memenuhi standar baik, hanya indikator otonomi tugas yang memiliki penilaian baik
- e. PT. Sinar Indah Kertas memberikan jam lembur pada karyawannya. Akan tetapi, bagi karyawan upah lembur yang diberikan merupakan motivasi yang diberikan perusahaan. Adanya kecemburuan antar karyawan menjadikan adanya ketidakpuasan karyawan mengenai pembagian upah lembur sehingga berdampak pada loyalitas karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1.3.1. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sinar Indah Kertas?
- 1.3.2. Apakah ada pengaruh desain pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sinar Indah Kertas?
- 1.3.3. Apakah ada pengaruh motivasi karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sinar Indah Kertas?
- 1.3.4. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan PT Sinar Indah Kertas ?
- 1.3.5. Apakah ada pengaruh desain pekerjaan terhadap loyalitas karyawan PT Sinar Indah Kertas?
- 1.3.6. Apakah ada pengaruh motivasi karir terhadap loyalitas karyawan PT Sinar Indah Kertas?
- 1.3.7. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap loyalitas karyawan PT Sinar Indah Kertas?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1.4.1. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sinar Indah Kertas.

1.4.2. Untuk menguji pengaruh desain pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sinar Indah Kertas.

1.4.3. Untuk menguji pengaruh motivasi karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sinar Indah Kertas.

1.4.4. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan PT Sinar Indah Kertas.

1.4.5. Untuk menguji pengaruh desain pekerjaan terhadap loyalitas karyawan PT Sinar Indah Kertas.

1.4.6. Untuk menguji pengaruh motivasi karir terhadap loyalitas karyawan PT Sinar Indah Kertas.

1.4.7. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap loyalitas karyawan PT Sinar Indah Kertas.

## **1.5. Kegunaan Penelitian**

### **1.5.1. Secara Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menunjang perkembangan ilmu manajemen, terutama manajemen sumber daya manusia. Seperti apa yang dijelaskan pada tujuan penelitian di atas, dari hasil penelitian ini nantinya dapat diketahui mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, desain pekerjaan, dan motivasi karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sinar Indah Kertas dan dampaknya terhadap loyalitas karyawan yang dikemukakan oleh para ahli serta sebagai bahan kajian penelitian selanjutnya.

### 1.5.2. Secara Praktis

Memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam hal ini PT Sinar Indah Kertas dalam memperhatikan dan meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional, desain pekerjaan dan motivasi karir dalam menghadapi dan memahami masalah kepuasan kerja karyawan dan dampaknya terhadap loyalitas karyawan.

