BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Setiap perusahaan, baik itu swasta maupun negeri akan berupaya dan berorientasi pada tujuan jangka panjang yaitu berkembangnya perusahaan yang diindikasikan dengan meningkatnya pendapatan, dan sejalan pula dengan meningkatnya kesejahteraan para pegawainya. Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan karena dengan sumber daya manusia menyebabkan sumber daya yang lain dalam perusahaan dapat berfungsi/dijalankan. Veithzal Rivai (2016) mengatakan tanpa adanya unsur manusia dalam perusahaan, tidak mungkin perusahaan tersebut dapat bergerak dan berjalan menuju yang diinginkan.

Menurut Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A.(2015), organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat untuk efektivitas yang optimal. Dalam dunia bisnis, kepemimpinan berpengaruh sangat kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidupnya (Sudarwan Danim dan Suparno, 2010). Kepemimpinan adalah proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma, dan sebagainya untuk merealisir visi (Wirawan, 2016). Menurut Abu Ahmadi (2017), kepemimpinan adalah kemampuan dari seseorang (yaitu pemimpin atau *leader*) untuk mempengaruhi orang lain (yaitu yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya), sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut.

Pemimpin transformasional memotivasi orang lain untuk melakukan lebih dari yang awalnya ditujukan dan bayangkan (Bass, Bernard M. dan Avolio, Bruce J., 2011). Kepemimpinan yang efektif merupakan persyaratan vital bagi kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi. Kriteria efektivitas kepemimpinan yang umum dalam suatu organisasi adalah pelaksanaan kerja jangka panjang dari kelompok atau sub unit yang dipimpinnya (Wexley, Kenneth N. dan Yukl, Gary A., 2010). Pemimpin atau manajer yang efektif tidak hanya mempengaruhi bawahannya, tetapi juga mampu menjamin bahwa bawahannya mencapai pelaksanaan kerjanya yang terbaik.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dapat dilakukan dengan banyak cara. Selain gaya kepemimpinan transformasional, *reward* yang diberikan oleh perusahaan juga mempunyai peranan yang penting dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan. Simamora (2014:514) mengartikan *reward* sebagai imbalan/insentif yang mengaitkan bayaran berdasarkan tujuan meningkatkan produktivitas untuk mencapai keungggulan kompetitif.

Penelitian ini akan dilakukan di PT. Dua Kelinci Pati. PT. Dua Kelinci Pati merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang penyedia makanan terkemuka di Indonesia. Produk perusahaan ini terkenal dengan merek Dua Kelinci. Perusahaan ini selalu menjunjung tinggi program manajemen kualitas yang mana setiap karyawan bertanggung jawab penuh atas produk masing-masing yang kemudian dikhususkan kepada Divisi *Quality Control* (QC) atau *Quality Assurance* (QA). Selain itu, Dua Kelinci juga dibantu oleh Divisi Riset dan Pengembangan guna menyempurnakan dan mengembangkan produk-produk demi memanjakan

konsumenya dengan menggunakan mesin-mesin berteknologi modern yang dapat menjaga kualitas dan rasa. Saat ini produk Dua Kelinci tidak hanya mampu memenuhi permintaan konsumen dalam negeri saja, namun juga mampu hingga menembus pasaran internasional, seperti Australia, Brunei Darussalam, Filipina, Malaysia, Singapura, Thailand, Hong Kong, China, Saudi Arabia, Amerika Serikat, Kanada dan beberapa negara lain di Eropa. Namun dengan berkembangnya PT Dua Kelinci Pati, ternyata ada permasalahan terkait dengan karyawan. Berikut disajikan data keluar masuknya karyawan produksi PT Dua Kelinci Pati.

Tabel 1.1

Data Keluar Masuk Karyawan Produksi PT. Dua Kelinci Pati

Tahun	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar
2017	3	6
2018	5	9
2019	10	15

Sumber: PT. Dua Kelinci Pati, 2019.

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 menunjukkan tingkat karyawan keluar masuk mengalami peningkatan yang cukup tinggi pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2019. Dimana pada tahun 2017 karyawan masuk hanya berjumlah 3 orang dan karyawan keluar berjumlah 6 orang, pada tahun 2018 dan 2019 masing – masing karyawan masuk berjumlah 5 dan 10, sedangkan untuk karyawan keluar berjumlah 9 dan 15. Lonjankan karyawan keluar terjadi pada tahun 2019 tanpa di sertai pengganti dengan masuknya karyawan. Hal tersebut disebabkan karena kepemimpinan transformasional yang ada pada perusahaan tersebut pada

prakteknya terbilang rendah. Berikut data gaya kepemimpinan transformasional pada PT. Dua Kelinci Pati yang disajikan pada tabel 1.2:

Tabel 1.2.
Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional
PT. Dua Kelinci Pati

No.	Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional	Persentase Penilaian Karyawan	Keterangan
1.	Pemimpin menjadi contoh yang baik bagi karyawan.	73%	Cukup
2.	Pemimpin memberi bonus jika target pekerjaan berhasil dicapai karyawan.	66%	Kurang
3.	Pemimpin mau mendengarkan dan memberi masukan-masukan kepada karyawan.	83%	Baik
4.	Pemimpin memberi pujian jika target berhasil dicapai.	75%	Cukup

Sumber: PT. Dua Kelinci Pati, 2020.

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

Berdasarkan tabel 1.2 dapat diambil kesimpulan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional pada PT. Dua Kelinci Pati 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 gaya kepemimpinan transformasional, faktor yang mempengaruhi menurunnya kepuasan dan loyalitas karyawan adalah *reward*. Berikut data *reward* berupa upah lembur pada PT. Dua Kelinci Pati adalah sebagai berikut:

Tabel 1.3
***Reward* Berupa Upah Lembur**
PT. Dua Kelinci Pati

Jam Kerja Normal	Gaji UMR Pati	Gaji PT Dua Kelinci Pati	Upah lembur /jam	Jabatan
8 jam	Rp. 1.891.000	Rp. 2.350.000-4.000.000	Rp. 10.000	Karyawan Non Produksi
8 jam	Rp. 1.891.000	Rp. 1.900.000-2.500.000	Rp. 8.000	Karyawan Produksi

Sumber: PT. Dua Kelinci Pati, 2020.

Berdasarkan tabel 1.3 diketahui bahwa untuk menunjang target maka PT. Dua Kelinci Pati memberikan jam lembur pada karyawannya. Bagi karyawan yang lembur akan mendapatkan *reward* berupa upah lembur dari perusahaan. Akan tetapi, menurut karyawan pemberian upah tersebut tidak sesuai dengan jam lembur dan kinerja yang mereka lalui, sehingga menimbulkan ketidakpuasan karyawan dan menurunkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan fenomena permasalahan yang terjadi, dibutuhkan seorang pimpinan atau atasan yang dapat mentransformasikan nilai-nilai positif bagi para karyawannya serta perlu diberikannya *reward* kepada karyawan atas kinerja karyawan yang meningkat sehingga dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja, yang selanjutnya akan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Denny (2017) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilaukan oleh Nuning (2016) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Nuning (2016) mengatakan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Nuning (2016) mengatakan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan.

Berdasarkan *research gap* dan uraian fenomena di atas, peneliti tertarik untuk mengambil judul penelitian "**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *Reward* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Dua Kelinci Pati dan Dampaknya Terhadap Loyalitas Karyawan".**

1.2. Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, *reward*, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.
b. Penelitian mengambil obyek penelitian PT Dua Kelinci Pati.
c. Responden yang diteliti yaitu karyawan produksi Divisi Kacang Atom PT Dua Kelinci Pati yang berjumlah 520 orang.
d. Penelitian dilakukan 4 bulan setelah seminar proposal.

1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran yang telah diuraikan di atas, terdapat perbedaan hasil penelitian dari beberapa studi empirik yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan *reward* terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Selain itu terdapat fenomena masalah yang mempengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas karyawan dalam perusahaan. Fenomena yang terjadi adalah berdasarkan data dari PT. Dua Kelinci Pati menunjukkan tingkat keluar masuknya karyawan mengalami peningkatan yang cukup tinggi pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 (tabel 1.1). Hal tersebut disebabkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional pada PT. Dua Kelinci Pati 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 (tabel 1.2). Selain gaya kepemimpinan transformasional, faktor yang mempengaruhi menurunnya kepuasan dan loyalitas karyawan adalah *reward*. Berdasarkan tabel 1.3 diketahui bahwa untuk menunjang target maka PT. Dua Kelinci Pati memberikan jam lembur pada karyawannya. Bagi karyawan yang lembur akan mendapatkan *reward* berupa upah dari perusahaan. Akan tetapi, menurut karyawan pemberian upah tersebut tidak sesuai dengan jam lembur dan kinerja yang mereka lalui, sehingga menimbulkan ketidakpuasan karyawan dan menurunkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

a. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan trasnformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT Dua Kelinci Pati?
b. Apakah ada pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan PT Dua Kelinci Pati?
c. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan trasnformasional terhadap loyalitas karyawan PT Dua Kelinci Pati?
d. Apakah ada pengaruh *reward* terhadap loyalitas karyawan PT Dua Kelinci Pati?
e. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan PT Dua Kelinci Pati?

1.4. Tujuan Penelitian

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

a. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT Dua Kelinci Pati.
b. Untuk menguji pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan PT Dua Kelinci Pati.
c. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap loyalitas karyawan PT Dua Kelinci Pati.
d. Untuk menguji pengaruh *reward* terhadap loyalitas karyawan PT Dua Kelinci Pati.

e. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan PT Dua Kelinci Pati.

1.5. Kegunaan Penelitian

a. 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 dan *reward* terhadap terhadap kepuasan kerja karyawan PT Dua Kelinci Pati dan dampaknya terhadap loyalitas karyawan yang dikemukakan oleh para ahli serta sebagai bahan kajian penelitian selanjutnya.

b. Secara Praktis

Memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam hal ini PT Dua Kelinci Pati dalam memperhatikan dan meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional dan memperhatikan penerapan *reward* dalam menghadapi dan memahami masalah kepuasan kerja karyawan dan dampaknya terhadap loyalitas karyawan.