

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di tengah persaingan industri manufaktur dan kerajinan yang semakin ketat, kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu kunci utama keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan keberlanjutan usahanya. CV Songkok Rahmat, sebagai salah satu produsen songkok ternama di Kabupaten Gresik, menghadapi tantangan signifikan dalam beberapa waktu terakhir. Persaingan yang semakin kompetitif, baik dari segi harga maupun kualitas produk, menuntut perusahaan untuk memiliki karyawan yang tidak hanya terampil secara teknis, tetapi juga memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan.

Loyalitas kerja (*work loyalty*) merupakan tingkat kesetiaan dan komitmen seorang karyawan terhadap perusahaan tempat ia bekerja. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan berusaha memberikan kontribusi terbaik, bertahan lebih lama di perusahaan, serta mendukung visi dan misi organisasi. Sebaliknya, rendahnya loyalitas kerja dapat memengaruhi produktivitas, kualitas produk, hingga konsistensi pemenuhan permintaan pasar. Menurut Yusuf M et al Loyalitas adalah konsep yang berkaitan dengan komitmen dan dedikasi seseorang kepada orang atau pihak lain atau organisasi yang merupakan salah satu karakter penting yang harus dikembangkan oleh organisasi terhadap karyawannya (1). Sedangkan menurut penelitian Chaerul Rizky loyalitas kerja adalah kesetiaan, pengabdian, ketaatan, dan ketulusan dalam melaksanakan tugas – tugas yang diakhiri dengan hasil yang dapat dinikmati dan bersangkutan dengan indentifikasi karyawan terhadap organisasi (2).

Agmasari menyatakan bahwa loyalitas dapat dilihat dari besarnya ide, gagasan, kinerja, serta pikiran yang diberikan kepada perusahaan dan bukan saja hanya sekedar kesediaan yang terlihat dari lamanya karyawan bekerja di perusahaan Agmasari et al (3). Loyalitas ini tercermin dari keinginan untuk tetap bertahan dalam perusahaan, mendukung visi dan misi organisasi, serta

memberikan kontribusi positif secara konsisten. Karyawan yang loyal cenderung memiliki semangat kerja tinggi, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kepuasan pelanggan. Sebaliknya, karyawan yang kurang loyal cenderung bekerja secara minimum, memiliki risiko tinggi untuk berpindah kerja, dan kurang menunjukkan inisiatif dalam melayani pelanggan. Dalam industri kerajinan seperti pembuatan songkok, kualitas produk sangat bergantung pada ketelitian dan dedikasi karyawan. Oleh karena itu, menjaga dan meningkatkan loyalitas karyawan merupakan hal yang sangat krusial.

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi loyalitas kerja adalah *work flexibility*. *Work flexibility* mengacu pada pengaturan kerja yang memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam menentukan cara, waktu, atau metode penyelesaian pekerjaan. Menurut Liu et al fleksibilitas kerja dapat membantu karyawan menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan sehingga meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja (4). Menurut Chaerul Rizky Fleksibilitas merupakan keunggulan kompetisi yang penting bagi perusahaan (2). Perusahaan yang memperbolehkan karyawan untuk bekerja di mana pun dan kapan pun sesuai kebutuhan karyawan, diprediksi akan memetik keuntungan di masa depan. Dalam konteks CV Songkok Rahmat, fleksibilitas dapat berupa penyesuaian jam kerja, kebebasan dalam mengatur alur kerja produksi, atau pengaturan shift yang lebih adaptif untuk mengakomodasi kebutuhan pribadi karyawan. Ketika karyawan merasa perusahaan memberi kepercayaan dan dukungan untuk mengatur pola kerja, hal tersebut dapat meningkatkan kenyamanan dan pada akhirnya memperkuat loyalitas.

Selain fleksibilitas kerja, *trust in management* juga menjadi faktor penting yang memengaruhi loyalitas kerja. *Trust in management* merujuk pada keyakinan karyawan bahwa pimpinan memiliki integritas, kompetensi, dan itikad baik dalam menjalankan tugas serta mengambil keputusan. Pemimpin yang mampu membangun hubungan interpersonal yang sehat, bersikap adil, dan transparan akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan dari bawahannya.

Kepercayaan ini menciptakan rasa aman psikologis, yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan optimal dan berkomitmen terhadap perusahaan.

Menurut Harry & Abdillah Kepercayaan (*trust*) adalah ekspektasi atau pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan melalui kata-kata, tindakan dan kebijakan serta bertindak secara oportunistik (5). Sedangkan menurut penelitian Mahdi *trust in management* merupakan sikap yakin dan tidak ragu yang dimiliki karyawan terhadap kebijakan yang diambil oleh atasannya (6). Kepercayaan ini terbentuk melalui interaksi yang intens antara atasan dan karyawan, di mana atasan berupaya memenuhi harapan karyawan terhadap tanggung jawab organisasi. Interaksi yang terjadi secara berkelanjutan ini mendorong terbentuknya kepercayaan yang kuat dari bawahan kepada atasannya. Kepercayaan ini juga mencerminkan adanya ekspektasi bahwa pemimpin akan berlaku adil, dapat diandalkan, dan memiliki kepedulian terhadap kepentingan serta kesejahteraan bawahannya.

Namun, pengaruh *work flexibility* dan *trust in management* terhadap *work loyalty* tidak selalu langsung. *Job satisfaction* sering kali berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan tersebut. *Job satisfaction* atau kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya, termasuk aspek lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, gaji, serta peluang pengembangan diri. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk tetap bekerja di perusahaan dan memberikan kontribusi terbaik.

Menurut Nurhandayani Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai reaksi emosional positif atau negatif yang dirasakan pegawai terkait pekerjaannya maupun keadaan pribadinya (7). Secara umum, kepuasan kerja mencerminkan sikap individu terhadap pekerjaannya, termasuk hubungan dengan rekan kerja dan atasan. Sedangkan menurut Jepri et al Kepuasan kerja mencerminkan bagaimana perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya (8). Hal ini terlihat dari sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap tugas yang

dijalankan dan lingkungan kerjanya. Sebaliknya, jika karyawan merasa tidak puas, mereka akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan, yang dapat bervariasi tergantung pada individu masing-masing.

Penelitian-penelitian sebelumnya, seperti Amin & Novianti (9) dan Munthe et al (10), menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepercayaan pada pimpinan terhadap loyalitas kerja. Namun, hasil penelitian Darmawan et al menemukan bahwa peran mediasi tersebut hanya bersifat parsial (11). Perbedaan temuan ini menunjukkan adanya *research gap* yang menarik untuk dikaji lebih lanjut.

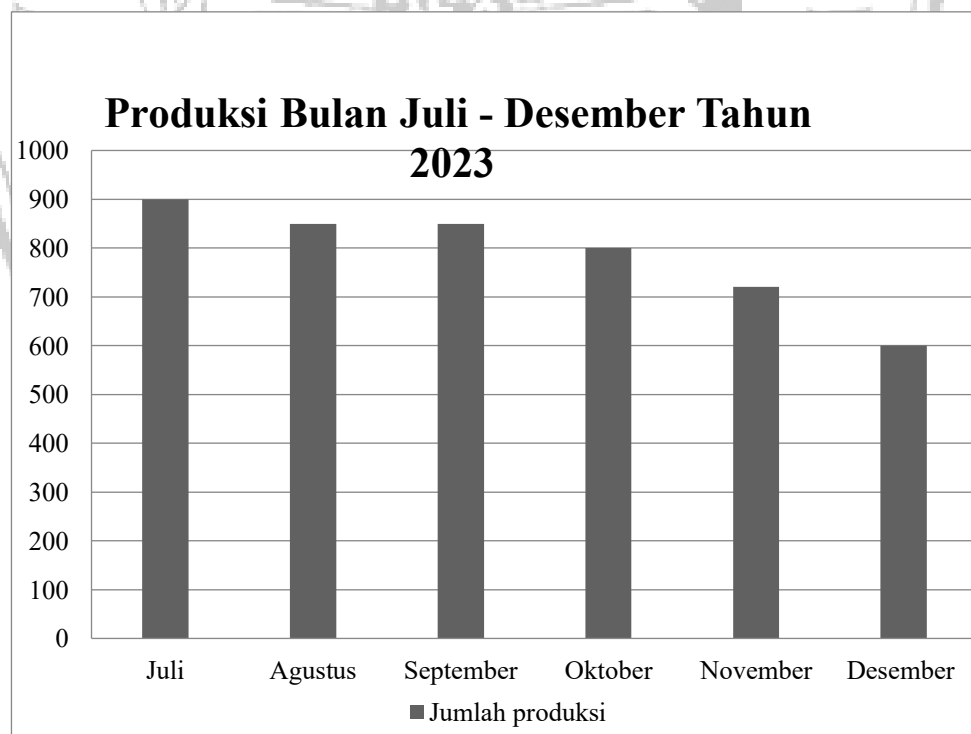
Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini memilih CV Songkok Rahmat sebagai objek studi. CV Songkok Rahmat merupakan salah satu usaha mikro kecil menengah (UMKM) yang bergerak di bidang industri kreatif, khususnya produksi songkok berbahan dasar beludru. Perusahaan ini berlokasi di Kelurahan Kemuteran, Kabupaten Gresik, Jawa Timur. Kabupaten Gresik dikenal sebagai salah satu sentra industri di Provinsi Jawa Timur dengan julukan Kota Industri sekaligus Kota Santri. Julukan Kota Industri tercermin dari banyaknya kawasan industri skala besar maupun kecil, termasuk kawasan ekonomi khusus di Pelabuhan JIPE Manyar, sedangkan sebutan Kota Santri menjadi identitas kultural yang mendorong berkembangnya industri busana muslim, seperti sarung dan songkok.

Sebagai salah satu daerah sentra produksi songkok di Gresik, Kelurahan Kemuteran memiliki banyak rumah produksi dengan berbagai merek dagang yang telah dikenal luas di pasar lokal maupun luar daerah. Produk songkok dari wilayah ini, termasuk yang diproduksi oleh CV Songkok Rahmat, dikenal memiliki kualitas yang baik, desain yang rapi, dan menggunakan bahan beludru hitam yang khas. Tingginya permintaan pasar, baik dari dalam maupun luar daerah, mendorong perusahaan ini untuk terus meningkatkan kapasitas produksinya.

CV Songkok Rahmat telah mempekerjakan sejumlah tenaga kerja lokal, memberikan kontribusi positif bagi perekonomian masyarakat sekitar. Aktivitas produksi dilakukan secara berkesinambungan guna memenuhi permintaan yang semakin meningkat, terutama menjelang momen-momen besar seperti bulan Ramadan dan Idulfitri. Namun, tingginya permintaan pasar dan target produksi yang ketat dapat menimbulkan potensi masalah seperti beban kerja berlebihan (*work overload*), stres kerja, dan penurunan motivasi pegawai.

Mengacu pada pendapat Mathis & John, kontribusi karyawan terhadap organisasi diukur dari kinerja mereka yang mencakup kerja sama, kehadiran, kualitas, dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu (12). Oleh karena itu, menjaga motivasi dan kinerja pegawai menjadi aspek penting dalam menjaga keberlanjutan usaha. Berikut data produksi CV. Songkok Rahmat periode bulan Juli – Desember 2023:

Gambar 1. 1 Grafik hasil produksi



Sumber: Laporan produksi CV. Songkok Rahmat/Gresik/2023

Berdasarkan data pada Gambar 1.1, tren penurunan jumlah produksi CV Songkok Rahmat pada periode Juli hingga Desember 2023 menunjukkan adanya kecenderungan penurunan kinerja yang cukup signifikan. Produksi yang semula mencapai 900 unit pada bulan Juli, menurun menjadi hanya sekitar 600 unit pada bulan Desember. Fenomena ini tidak hanya menggambarkan fluktuasi dalam aktivitas operasional, tetapi juga dapat mencerminkan adanya permasalahan pada aspek *work loyalty* atau loyalitas kerja karyawan.

Penurunan loyalitas kerja sering kali ditandai dengan menurunnya semangat kerja, rendahnya rasa memiliki terhadap perusahaan, serta melemahnya komitmen untuk mempertahankan kinerja optimal. Karyawan yang tidak lagi memiliki rasa keterikatan emosional terhadap perusahaan cenderung menunjukkan penurunan produktivitas, tingkat kehadiran yang menurun, dan bahkan peningkatan turnover intention. Fenomena ini berpotensi menghambat pencapaian target produksi serta menurunkan efisiensi operasional perusahaan.

Lebih lanjut, penurunan loyalitas karyawan di CV Songkok Rahmat dapat disebabkan oleh beberapa faktor internal, seperti kurangnya fleksibilitas kerja (*work flexibility*) yang membuat karyawan kesulitan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi. Selain itu, rendahnya tingkat kepercayaan terhadap manajemen (*trust in management*) juga dapat menimbulkan rasa tidak aman dan kurangnya keyakinan terhadap kebijakan perusahaan. Faktor lain yang berpotensi berpengaruh adalah menurunnya kepuasan kerja (*job satisfaction*) akibat ketidaksesuaian antara harapan karyawan dengan kondisi kerja aktual, seperti sistem penghargaan, komunikasi internal, dan lingkungan kerja yang kurang mendukung.

Fenomena ini juga sejalan dengan kondisi umum industri manufaktur kecil-menengah di Indonesia, yang menghadapi tantangan dalam mempertahankan loyalitas tenaga kerja di tengah meningkatnya persaingan dan pergeseran pola kerja pascapandemi. Banyak perusahaan di sektor ini mengalami kesulitan mempertahankan karyawan berpengalaman karena meningkatnya tuntutan kesejahteraan dan fleksibilitas kerja. Apabila situasi tersebut tidak segera diatasi, maka bukan hanya produktivitas yang akan terus menurun, tetapi juga

stabilitas dan keberlangsungan operasional perusahaan dalam jangka panjang akan terancam.

Dengan demikian, penurunan hasil produksi pada CV Songkok Rahmat dapat dijadikan indikator penting untuk menelaah sejauh mana *work flexibility*, *trust in management*, dan *job satisfaction* berpengaruh terhadap *work loyalty* karyawan. Melalui pemahaman yang mendalam terhadap faktor-faktor tersebut, perusahaan dapat merumuskan strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan guna mengembalikan stabilitas produktivitas di masa mendatang.

Menurut Ghalang (13); Daratista et al (14); Simatupang (15); Ramadhan & Rahmawati (16); Sofyan & Elmi (17); dan Tetty et al (18) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja. Namun, hasil ini bertolak belakang dengan temuan Huda & Ekhsan, yang menyimpulkan bahwa fleksibilitas kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (19). Perbedaan hasil ini menimbulkan pertanyaan apakah konteks organisasi, jenis pekerjaan, atau karakteristik responden turut memengaruhi hubungan tersebut.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ika (20); Maklassa & Nurbaya (21); dan Rahmahadi (22) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan kepercayaan terhadap pimpinan terhadap kepuasan kerja. Namun, hal ini tidak sejalan dengan temuan Prastiwi, yang menyatakan bahwa meskipun terdapat pengaruh, namun hubungan tersebut tidak signifikan (23).

Dalam kaitannya dengan pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja, studi yang dilakukan oleh (Larastrini & Adnyani (24); Mariana & Irfan (25); Giovanni & Le (26); Widiastuti & Baihaki (27); dan Yusuf et al (1)) membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan. Akan tetapi, hasil berbeda ditemukan dalam penelitian Maulidana & Hermansyah (28), yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap loyalitas kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat et al (29) dan Yusuf et al (1) menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan, namun

bertentangan dengan temuan Vera et al (30) dan Zakky (31) yang menyatakan bahwa fleksibilitas kerja tidak memengaruhi loyalitas kerja.

Temuan Hermawati (32); Haryono & Albertis (33); Ekowati (34); Griffin (35); dan Aisah & Sudaryanto (36) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan kepercayaan pada pimpinan terhadap loyalitas kerja, namun hasil yang berbeda diungkapkan oleh Safitriani et al (37) yang menyatakan bahwa kepercayaan terhadap pimpinan tidak berpengaruh terhadap loyalitas kerja.

Berdasarkan adanya kontradiksi hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk menguji kembali hubungan antar variabel tersebut, khususnya dalam konteks karyawan CV Songkok Rahmat, dengan mempertimbangkan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam menjelaskan secara lebih mendalam pola hubungan yang terjadi antar variabel, serta memperkaya referensi empiris yang mendukung pengembangan manajemen sumber daya manusia.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana *work flexibility*, *trust in management*, *work loyalty*, dan *job satisfaction* di CV. Songkok Rahmat Kab. Gersik?
2. Apakah *work flexibility* berpengaruh terhadap *work loyalty*?
3. Apakah *trust in management* berpengaruh terhadap *work loyalty*?
4. Apakah *work flexibility* berpengaruh terhadap *job satisfaction*?
5. Apakah *trust in management* berpengaruh terhadap *job satisfaction*?
6. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *work loyalty*?
7. Apakah *job satisfaction* memediasi pengaruh *work flexibility* terhadap *work loyalty*?
8. Apakah *job satisfaction* memediasi pengaruh *trust in management* terhadap *work loyalty*?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui *work flexibility*, *trust in management*, *work loyalty*, dan *job satisfaction* di CV. Songkok Rahmat Kab. Gersik.
2. Untuk mengetahui pengaruh *work flexibility* terhadap *work loyalty*.
3. Untuk mengetahui pengaruh *trust in management* terhadap *work loyalty*.
4. Untuk mengetahui pengaruh *work flexibility* terhadap *job satisfaction*.
5. Untuk mengetahui pengaruh *trust in management* terhadap *job satisfaction*.
6. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *work loyalty*.
7. Untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction* memediasi pengaruh *work flexibility* terhadap *work loyalty*.
8. Untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction* memediasi pengaruh *trust in management* terhadap *work loyalty*.

1.4 Manfaat/Kegunaan Penelitian

1. Manfaat Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen CV Songkok Rahmat dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terkait bagaimana pendekatan kerja yang fleksibel (*work flexibility*) dapat meningkatkan loyalitas kerja karyawan serta memperkuat kualitas kepemimpinan (*trust in management*). Selain itu, penelitian ini dapat memberikan rekomendasi kebijakan mengenai penerapan fleksibilitas kerja yang efektif dan pengembangan gaya kepemimpinan yang mampu menumbuhkan kepercayaan di kalangan karyawan. Dengan meningkatnya loyalitas dan kepuasan kerja, diharapkan produktivitas dan kualitas hasil produksi songkok dapat meningkat, sehingga kepuasan pelanggan dan keberlanjutan usaha perusahaan juga akan semakin terjaga.

2. Manfaat Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu perkembangan penelitian ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan teori-teori tentang loyalitas kerja, kepuasan kerja, fleksibilitas kerja, dan kepercayaan pada pimpinan. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur

tentang peran variabel mediasi kepuasan kerja dalam menjelaskan hubungan antara faktor organisasi (seperti kepercayaan dan fleksibilitas) dengan hasil loyalitas kerja karyawan. Selain itu, temuan ini dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian mendatang

