

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan akan berjalan dengan baik jika karyawan dalam perusahaan tersebut melaksanakan semua tanggung jawab dengan baik dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan (Herdiyanti et al., 2022). Manusia merupakan faktor penting dan dominan didalam organisasi, karena baik buruknya suatu organisasi ditentukan oleh orang –orang di dalam organisasi tersebut. Agar tercipta sumber daya manusia yang berkompeten dan mempunyai kualitas yang bagus di dalam organisasi, diperlukan adanya suatu strategi dalam mengurus sumber daya manusia tersebut. Mengelola sumber daya manusia dalam perusahaan bukan hal yang mudah karena melibatkan berbagai elemen dalam sebuah perusahaan, yaitu karyawan, pimpinan, maupun sistem itu sendiri. Perpaduan antara ketiga hal tersebut diharapkan mampu memunculkan lingkungan kerja yang kondusif sehingga baik karyawan maupun pimpinan dapat melaksanakan pekerjaannya secara maksimal. Bagi karyawan, lingkungan kerja yang kondusif tersebut diharapkan mampu menciptakan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan dampak atau hasil dari keefektifan performance dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi adalah rangkaian dari menurunnya pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi, penurunan moral organisasi. Sementara itu kepuasan kerja suatu karyawan mempengaruhi kehadiran pada kerja, dan keinginan untuk ganti pekerjaan juga mempengaruhi kehadiran pada kerja. Kepuasan kerja biasanya diketahui berdasarkan hasil penyelidikan terhadap pegawai (Ahmad, 2014).

Kepuasan kerja didefinisikan dengan sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya. Kepuasan kerja juga merupakan salah satu komponen dari kepuasan hidup, sehingga

hal tersebut menjadi sangat penting untuk diperhatikan. Karena jika karyawan tidak mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya akan sulit bekerjasama dengan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja seseorang akan ikut menjadi penentu kelangsungan operasional organisasi.

Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu organisasi. Kepemimpinan merupakan suatu hal yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin organisasi. Efektivitas seorang pemimpin ditentukan oleh kepiawaiannya mempengaruhi dan mengarahkan para anggotanya. Pemimpin dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan juga tingkat prestasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan penting dalam membantu kelompok, individu untuk mencapai tujuan. Model kepemimpinan yang diterapkan dalam sebuah organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap jalannya organisasi. Dalam tinjauan teoritik, model ini dikenal sebagai gaya kepemimpinan. (Saraswati, 2018)

Gaya kepemimpinan tersebut akan menjadi sumber terbentuknya pola hubungan antar pribadi dalam suatu organisasi yang akan menciptakan iklim organisasi, yaitu suasana dalam organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin yang memotivasi kita untuk berbuat lebih daripada apa yang sesungguhnya diharapkan dari kita untuk melakukannya dengan meningkatkan perasaan akan arti penting dari nilai tugas (Bass, 1990). Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu bentuk pencapaian kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan tidak dapat ditentukan dari salah satu sisi pandang saja. Dengan adanya pemimpin yang sesuai dengan keinginan karyawan, serta pengarahan dari pemimpin, maka karyawan akan diperhatikan sehingga dalam melaksanakan pekerjaannya dapat berjalan dengan baik. Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan maka semakin tinggi pula

kemajuan yang akan dicapai oleh karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kemajuan Perusahaan.

Gaya kepemimpinan transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual, mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah dengan cara-cara baru dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasinya. Orang yang menampilkan kepemimpinan transformasional sering kali memiliki kumpulan nilai serta prinsip internal yang kuat. Mereka efektif dalam memotivasi pengikut untuk bertindak dalam cara yang mendukung kepentingan yang lebih besar, dari pada kepentingan mereka sendiri (Sitorus, 2022).

Menurut hasil penelitian (Hayati et al., 2021) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Didukung dengan penelitian (Dewi, 2013) yang mengemukakan bahwa Gaya kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Namun menurut penelitian (Manullang, 2021) gaya kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

Selain gaya kepemimpinan transformasional faktor lain yang tidak kalah penting untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan yaitu motivasi kerja, Motivasi merupakan faktor pendorong sekaligus pemancing semangat kerja karyawan. Seorang pemimpin wajib memberikan motivasi kepada karyawannya, hal tersebut bermanfaat untuk mendorong kemauan karyawan dalam bekerja dan karyawan mampu bekerja dengan segala daya dan upaya yang dimiliki karyawan tersebut.

Motivasi kerja adalah faktor kunci yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu di tempat kerja. Motivasi mendorong karyawan untuk mencapai tujuan, memberikan hasil terbaik, dan meningkatkan produktivitas. Ketika motivasi kerja tinggi, kepuasan kerja cenderung

meningkat, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Motivasi menjadi unsur penting dalam suatu organisasi karena dengan motivasi dapat menumbuhkan semangat, mengarahkan dan juga menjaga tingkah laku karyawan agar sesuai dengan prosedur perusahaan serta bertingkah laku positif. Karyawan sebagai penunjang tercapainya tujuan, akan tetapi karyawan juga memiliki pikiran, perasaan, dan keinginan yang memengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi, dan kecintaannya dalam pekerjaan yang di bebankan kepadanya. Sikap-sikap karyawan ini dikenal sebagai kepuasan kerja, stress, dan frustrasi yang di timbulkan oleh pekerjaan, peralatan, lingkungan, kebutuhan dan sebagainya. Stress yang tinggi dan ditambah dengan motivasi yang rendah akan menimbulkan ketidakpuasan. Menurut hasil penelitian (Saputra & Adnyani, 2018) Motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Didukung dengan penelitian (Parimita et al., 2018) yang menyatakan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Tingkat Kepuasan kerja pada sebuah Perusahaan dapat ditandai dengan adanya beberapa faktor yang mempengaruhi dan tuntutan target kerja yang tercapai pada Perusahaan tersebut. Sama halnya yang dialami PT. Rejoso Manis Indo Binangun Blitar. Pabrik Gula (PG) Rejoso Manis Indo (RMI) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam produksi gula yang melakukan aktivitas produksinya pada Juni 2019 di Desa Rejoso, Kecamatan Binangun, Kabupaten Blitar dengan mengoperasikan 60 persen dari kapasitas produksi. Dapat dikatakan bahwa PT.Rejoso Manis Indo ini sangat memiliki Target produksi gula putih yang sangat tinggi, dengan hal seperti itu sangat wajar bahwa permintaan produksi dan pembuatan gula menjadi tinggi setiap tahunnya.

Namun dikarenakan target dan permintaan setiap tahun yang cukup tinggi PT. Rejoso Manis Indo kurang dalam memperhatikan Tingkat kepuasan pada karyawan terutama pada Departemen *Raw House & Refinery* (Produksi). Jumlah ketidakpuasan pada karyawan PT. Rejoso Manis Indo

bagian Departemen *Raw House & Refinery* (Produksi) ini sedikit lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang merasakan kepuasan kerja. Disajikan pada tabel 1.1 berikut :

Tabel 1.1 Data Tingkat kepuasan PT. Rejoso Manis Indo

No	Tingkat Kepuasan/ Tidak puas	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	Merasa puas	12 orang	40 %
2.	Merasa Tidak puas	18 orang	60 %

Sumber : PT. Rejoso Manis Indo Departemen Raw House & Refinery (Produksi)

Dari data tersebut terlihat bahwa PT. Rejoso Manis Indo mengalami Tingkat kepuasan yang cukup rendah, berdasarkan penyebaran Pra *Research* kepada 30 karyawan pada PT. Rejoso Manis Indo departemen *Raw House & Refinery* (Produksi) terdapat beberapa factor yang mengakibatkan karyawan merasa tidak puas dalam pekerjaannya, diantaranya yaitu 5 orang dari 18 responden memilih factor gaji yang diberikan cukup rendah dengan Tingkat resiko pada pekerjaan yang cukup tinggi, responden tersebut merasa bahwa gaji yang didapatkan selama bekerja kurang sepadan dengan resiko pekerjaan yang diterima.

Selanjutnya 7 orang dari 18 responden dari hasil pra *research* mengungkapkan bahwa kurang adanya kesempatan promosi jabatan didalamnya difaktori karena perihal pribadi seperti tidak terlalu dekat dengan pemimpin sehingga hal tersebut membuat karyawan merasa bahwa kesempatan dalam promosi jabatan berkurang, 3 orang dari 18 responden menyatakan pengawasan/ penyeliaan pada PT. Rejoso Manis Indo cukup ketat yang mana proses pemantauan, pemeriksaan , dan evaluasi oleh pimpinan dapat dibbilang sangat disiplin.

Adapun factor lain yang disampaikan oleh karyawan melalui pra *research* diantaranya 7 orang dari 18 responden memilih factor terkait dengan rekan kerja yang kurang mendukung hal tersebut berkaitan dengan lingkungan kerja pada PT. Rejoso Manis Indo yang masih merasa bahwa karyawan berasal dari Masyarakat lokal atau karyawan pada daerah

Perusahaan ini masih mendominasi dalam lingkungan kerjanya, 7 orang dari 18 responden mengungkapkan bahwa reward dan punishment kurang menarik atau bisa dijelaskan bahwa reward yang diberikan dan punishment yang ditetapkan kurang proporsional jika diterapkan kepada karyawan.

Factor selanjutnya, 6 orang dari 18 responden lainnya menyebutkan bahwa pekerjaan terlalu berat dan beresiko dikarenakan karyawan pada bagian departemen *Raw House & Refinery* akan selalu bertemu dengan mesin – mesin besar setiap proses pembuatan gula dari awal hingga akhir , 7 orang dari 18 responden mengatakan bahwa factor lainnya seperti komunikasi kurang lancar diantara pemimpin dan karyawan masih belum adanya keterbukaan sehingga hal tersebut juga berkaitan dengan rekan kerja kurang mendukung yang mana membuat mereka merasa kurang nyaman dan kurang lancar dalam mengutarakan pendapat.

Diantara beberapa factor ketidak puasan diatas 13 orang dari 18 responden pada PT. Rejoso Manis Indo *Raw House & Refinery* mengungkapkan dan lebih banyak memilih terkait dengan pemimpin yang kurang memotivasi seperti kurang memberikan arahan , kurang dalam memberikan sifat umpan balik atau keterbukaan kepada karyawan dalam berkomunikasi, memiliki kehadiran rendah Ketika adanya pertemuan atau diskusi.

Tidak hanya Tingkat kepuasan yang rendah PT. Rejoso Manis Indo khususnya pada Departemen *Raw House & Refinery* memiliki beberapa kekurangan terkait dengan gaya kepemimpinan, peneliti merasa pemimpin kurang optimal dalam menerapkan gaya kepemimpinannya, dengan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan pendekatan kepada karyawan, pemimpin kurang memiliki hubungan komunikasi yang baik dengan karyawan, didukung oleh data *pra research* dengan hasil 13 responden yang menyatakan bahwa pemimpin kurang adanya motivasi kepada karyawan, pemahaman secara individual kepada setiap karyawan atau sebuah inspirasi merupakan hal yang diperlukan dalam meningkatkan perubahan pada Perusahaan, walaupun dapat dikatakan PT. Rejoso Manis Indo memiliki system kerja yang modern tidak menutup kemungkinan

pemimpin juga menjadi factor penunjang dalam perubahan suatu Perusahaan khususnya pada departemen produksi Perusahaan tersebut.

Diskusi merupakan suatu wadah atau sebagai tempat pemikiran rasional dan inovatif dari karyawan yang juga diperlukan oleh pemimpin dalam meningkatkan perubahan pada Perusahaan. Namun dapat dikatakan bahwa PT. Rejoso Manis Indo memiliki perubahan setiap tahunnya, seperti produksi mencapai target bahkan melebihi tahun sebelumnya, perubahan system operasional yang mengikuti perkembangan, penerapan system kerja yang berawal non shift menjadi shift, pemimpin juga cukup mengerti perkembangan teknologi.

Melihat beberapa fenomena diatas Peneliti juga merasa bahwa motivasi kerja diperlukan pada PT. Rejoso Manis Indo pada departemen *Raw House & Refinery* sebagai pendorong dalam penerapan gaya kepemimpinan, karena dapat dilihat karyawan juga membutuhkan motivasi dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan Perusahaan, motivasi pada kerja akan memberikan dampak yang baik pada keberlangsungan kinerja pegawai, sehingga karyawan mampu mencapai target pekerjaan atau tujuan pekerjaan yang sudah ditentukan, hal itu membuat Tingkat kepuasan kerja karyawan menjadi semakin tinggi, sehingga hal tersebut sebagai bentuk mempertahankan sumber daya manusia pada PT. Rejoso Manis Indo pada departemen *Raw House & Refinery*.

Berdasarkan uraian diatas yang menjadi daya tarik peneliti untuk melakukan penelitian adalah gaya kepemimpinan yang telah diterapkan oleh pemimpin sehingga mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dengan motivasi sebagai pendorong gaya kepemimpinan yang diterapkan. Maka dari itu dalam hal ini peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “ **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi Pada PT. Rejoso Manis Indo**” .

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja pada PT. Rejoso Manis Indo?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ?
3. Apakah motivasi kerja berperan memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Rumusan masalah yang telah dirumuskan memiliki beberapa tujuan, yaitu :

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja pada PT. Rejoso Manis Indo
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan
3. Untuk mengetahui motivasi kerja berperan memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan mengacu pada sasaran penelitian yang ingin dicapai, diharapkan bahwa studi ini akan memberikan nilai tambah di bidang pendidikan, baik dari segi kontribusi teoritis maupun praktis.

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan pengetahuan tambahan dan menjadi referensi penting untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan Motivasi sebagai variabel moderasi.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam memberikan informasi, masukan, dan evaluasi bagi perusahaan dalam meningkatkan strategi manajemen sumber daya manusia pada PT. Rejoso Manis.