

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat penting yang bahkan tidak dapat dipisahkan dari organisasi / perusahaan. SDM juga menjadi penentu utama perkembangan organisasi. Sumber daya manusia terutama adalah orang-orang yang bekerja di perusahaan sebagai motor penggerak untuk mencapai tujuan organisasi. (Neidig, 2019).

Dalam hal ini sumber daya manusia yaitu karyawan dimana didalam sebuah perusahaan yaitu merupakan elemen penting untuk mencapai tujuan perusahaan dengan berhasil atau tidaknya perusahaan. Dan untuk melakukan proses operasional dalam sebuah organisasi, karyawanlah yang merupakan salah satu asset terpenting yang dibutuhkan oleh perusahaan (Supriyanto dan Machfudz, 2010). Dalam konteks perusahaan, maka karyawan merupakan suatu penggerak segala pekerjaan. Peran karyawan sangat penting karena akan menghasilkan barang dan produk terhadap pelanggan perusahaan begitu juga pada perusahaan swasta yang berkelas nasional seperti PT. Kunango Jantan.

PT. Kunango Jantan adalah kelompok bisnis keluarga yang berfokus pada pelat baja, beton siap pakai, pemrosesan konstruksi distribusi baja, konstruksi, kelistrikan, pertambangan, telekomunikasi untuk industri transportasi, perusahaan yang berupaya meningkatkan kepuasan karyawan. PT. Kunango Jantan memiliki visi, misi organisasi dimana untuk mewujudkan visi dan misi tersebut, PT. Kunango Jantan tentu harus didukung oleh kepuasan kerja yang dapat bersinergi

dalam mewujudkan tujuan organisasi. Kepuasan kerja karyawan menjadi salah satu input yang paling berpengaruh dalam mengelola perusahaan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Kepuasan dan ketidakpuasan kerja akan mempengaruhi beberapa hal, seperti produktivitas perusahaan, kurangnya tenaga kerja, dan dampaknya terhadap kesehatan karyawan. Keadilan dalam organisasi juga merupakan salah satu mediator yang mempengaruhi karyawan untuk meninggalkan atau mempertahankan pekerjaan mereka (Al-Kilani, 2017). Faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja dalam kesejahteraan individu merupakan efek dari berbagai jenis pekerjaan yang penting untuk dipahami (Otterbring dkk. 2018).

Kepuasan kerja bersifat individu pada dasarnya tingkat kepuasan memiliki sifat berbeda-beda yang dirasakan pada diri karyawan sesuai dengan sistim nilai individunya. Keinginan individu dirasakan sesuai kegiatan mereka maka semakin tinggi penilaian yang di rasakannya dan sehingga kepuasan akan semakin tinggi terhadap kegiatan mereka lakukan. Dengan demikian, karyawan akan menggambarkan atas perasaan senang atau tidaknya, puas atau tidaknya dalam bekerja untuk melihatkan kepuasan mereka (Djoemadi dkk. 2019).

Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan senang melakukan pekerjaannya. mereka terus bekerja untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya cenderung menganggap pekerjaannya membosankan, sehingga mereka akan melakukan pekerjaannya secara tidak sadar dan sembarangan.

Karyawan yang puas dalam bekerja jika aspek-aspek tertentu dari pekerjaan tersebut saling mendukung, Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan emosi seseorang, terlepas dari menyenangkan atau tidaknya pekerjaan karyawan tersebut. Komponen lain yang mempengaruhi kepuasan kerja biasanya mencakup penghargaan karyawan, komunikasi, hubungan dengan atasan, kondisi kerja, keselamatan, dan lainnya. Kepuasan kerja bersifat dinamis yang artinya terus berkembang tergantung ekspektasi lingkungan kerja (Obiekwe dkk. 2019).

Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT Kunango Jantan. Para pemimpin yang peduli dan pemanasan global mereka harus mampu mempengaruhi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Untuk menyelidiki fenomena kepuasan kerja karyawan pada PT. Kunango Jantan, dilakukan survey awal dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 1. 1**  
**Hasil Survey Awal Kepuasan Kerja Karyawan**

No	Pernyataan	Jumlah yang Diamati	Jawaban			
			Orang		Persentase (%)	
			Ya	Tidak	Ya	Tidak
1	Saya diberi gaji lebih rendah untuk apa yang saya kerjakan	15	3	12	20	80
2	Tunjangan yang saya terima cukup banyak	15	4	11	27	73
3	Orang yang bekerja dengan saya tidak memberikan dukungan yang cukup kepada saya	15	2	13	20	80
4	Para atasan saya tidak mau mendengarkan saya	15	4	11	27	73
5	Organisasi tidak memperlakukan saya dengan jujur	15	2	13	13	87

6	Saya lebih suka melaksanakan pekerjaan lain	15	2	13	13	87
7	Saya merasa sedikit mencapai keberhasilan dalam pekerjaan saya	15	4	11	27	73
<b>Rata-Rata</b>					<b>21</b>	<b>79</b>

Sumber : survei awal bulan September 2020

Dari hasil survey awal terhadap kepuasan kerja, rata-rata karyawan PT. Kunango Jantan secara keseluruhan memiliki kepuasan kerja yang rendah (21%). Dari survey awal di atas ada dua item pernyataan yaitu, banyak karyawan yang merasa diberi gaji lebih rendah untuk apa yang saya kerjakannya pada pernyataan nomor 3, lalu tunjangan yang mereka terima pada nomor 4, merasa tidak memberi dukungan yang cukup kepada mereka dalam kepuasan kerja, tampak pada item pernyataan nomor 9, lalu atasan tidak mau mendengarkan masukan dari mereka pada nomor 15, organisasi tidak memperlakukan mereka dengan jujur pada nomor 16, mereka suka mengerjakan pekerjaan lain pada nomor 19, dan mereka merasa sedikit mencapai keberhasilan dalam pekerjaannya yang menjawab “ya” rata-rata hanya 21% sementara 79% lainnya menjawab “tidak”. Sehingga kepuasan kerja pada karyawan di PT. Kunango jantan ini masih harus dilakukan penelitian.

Fenomena ini menunjukkan bahwa masih banyak karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya saat ini, salah satunya adalah akibat dari penggunaan teknologi yang dianggap sulit digunakan untuk menurunkan produktivitas karyawan di perusahaan. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. (Abuhashesh dkk. 2019) menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan secara keseluruhan dapat dibagi menjadi dua kelompok, khususnya faktor internal - faktor eksternal..

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan *employee* yang menjadi tanggungan setiap karyawan saat mulai bekerja di tempat kerjanya. Pada saat yang sama, faktor eksternal berkaitan dengan pertanyaan yang datang dari luar karyawan, antara lain gaya kepemimpinan, kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian, *diversity climate*, *contingent reward* dan sebagainya. Sedangkan menurut Sule dan Priansa (2018) terdapat lima dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan supervisor, dan rekan kerja.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan. Dari sekian banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, penelitian ini menfokuskan pada 3 faktor yaitu kepemimpinan transformasional, *diversity climate* dan *contingent reward*.

Kepemimpinan transformasional terdapat kepuasan kerja ialah suatu bidang utama dalam penelitian pada studi organisasi atau perusahaan. Banyak studi yang telah meneliti tentang hubungan antara dua variable dan menyimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap berbagai hasil kerja termasuk kepuasan kerja karyawan. Dibandingkan dengan gabungan semua teori kepemimpinan lainnya, teori gaya kepemimpinan, di mana kepemimpinan transformasional menjadi bagiannya, telah mendapat perhatian paling besar dalam literatur.

Kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sudah dibuktikan dengan penelitian-penelitian yang dilakukan oleh Singhry (2018); Hassi (2018); Alonderiene dan Majauskaite (2016) dimana mereka

menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Faktor berikutnya yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja yaitu iklim keragaman (*diversity climate*) dimana dalam organisasi punya keahlian dan lingkungan yang beragam. Beberapa peneliti telah menyarankan bahwa karyawan yang merasakan iklim keanekaragaman (*diversity climate*) yang positif contohnya, pimpinan bisa mempertahankan sistem ketenagakerjaan yang adil, menghormati karakteristik unik mereka dan memberikan kesempatan mereka untuk pengembangan dan promosi jabatan mereka dan memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi sehingga niat untuk berhenti akan lebih rendah (Brimhall dkk. 2014).

Pengaruh *diversity climate* terhadap kepuasan kerja dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Al Doghan dkk. (2019); Adeniji dkk. (2019); Guchait (2016) yang menemukan bahwa *diversity climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Tingkat *diversity climate* yang tinggi akan menyebabkan kepuasan kerja meningkat pada suatu perusahaan

Faktor terakhir yang meningkatkan kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah *contingent reward*. *Contingent reward* adalah sistem berbasis motivasi yang digunakan untuk memberi penghargaan kepada karyawan yang memenuhi tujuan yang mereka identifikasi. Ini memberikan penguatan positif untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Pengukuran penguatan ini mendorong karyawan untuk menyelesaikan tugas mereka secara efektif dan memenuhi tujuan mereka secara profesional dan tepat waktu (Sejati, 2017).

Imbalan / *reward* itu menjadi salah satu penentu kepuasan kerja karyawan. Perusahaan harus memberikan perhatian khusus pada kepuasan karyawan dengan memberikan reward (hadiah, *reward*, promosi) kepada karyawannya. Penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Muqoyyarah, 2018).

Teori ini dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh Hindarti dan Wayyudi (2015); Muqoyyarah (2018); Puni dkk. (2018) yang menemukan bahwa *contingent reward* mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi tingkat *contingent reward* pada suatu organisasi maka tingkat kepuasan kerja juga akan semakin meningkat.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya, yaitu Mickson dkk. (2020) meneliti hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan peran *diversity climate* sebagai variable mediasi dan di dukung oleh penelitian oleh Puni dkk. (2018) meneliti hubungan langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja tetapi ada variabel *contingent reward* sebagai moderasi. Penelitian tersebut mereka lakukan pada organisasi yang bergerak pada sektor publik, sementara itu penelitian yang meneliti pengaruh variabel *diversity climate* dalam memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan peran *contingent reward* sebagai moderasi pada organisasi/perusahaan pada sektor swasta masih terbatas.

Penelitian sebelumnya telah melakukan pengujian tentang dampak kepemimpinan transformasi terhadap kepuasan kerja dan *diversity climate* sebagai variabel mediasi di organisasi sektor publik.. Sementara itu, organisasi yang

bergerak pada sektor swasta khususnya pada PT. Kunango Jantan juga sangat perlu untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan mereka. Sehingga penulis bermaksud untuk meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan *diversity climate* sebagai variabel mediasi, serta penulis menambahkan *contingent reward* sebagai variabel moderasi yang dilakukan pada PT Kunango Jantan. Secara umum perusahaan industri konstruksi yang memiliki karakteristik yang sama dengan perusahaan-perusahaan industri konstruksi di berbagai negara, penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu pada salah satu perusahaan insdutri konstruksi terbesar di Kota Padang, merupakan representasi dari masalah global. Berdasarkan hal diatas, penulis melakukan penelitian judul “**Pengaruh *Diversity Climate* Sebagai Mediasi Antara Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja: Peran *Contingent Reward* Sebagai Moderasi ”**

## **1.2 Perumusan Masalah**

Permasalahan yang timbul dari penjelasan di atas dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan kerja?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *diversity climate*?
3. Apakah *diversity climate* berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
4. Apakah *diversity climate* memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja?
5. Apakah *contingent reward* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?

6. Apakah *contingent reward* memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan menganalisis:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan kerja.
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *diversity climate*.
3. Pengaruh *diversity climate* terhadap kepuasan kerja.
4. Pengaruh *diversity climate* dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
5. Pengaruh *contingent reward* terhadap kepuasan kerja
6. Pengaruh *contingent reward* dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan memberikan manfaat terhadap PT. Kunanggo Jantan dalam hal iklim keberagaman dan imbalan terhadap karyawan. Selain itu, diharapkan PT. Kunanggo Jantan dapat mencari cara dalam meningkatkan tingkat kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja atau efektifitas perusahaan.