

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan dituntut untuk selalu berkembang dengan keunggulan yang dimiliki pada era globalisasi ini. Perkembangan sebuah perusahaan ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalam perusahaan. Menurut Afifah dan Musadieq (2017), SDM adalah orang, individu-individu, dan kelompok-kelompok yang membantu organisasi menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa. Manusia memberi bakat, keahlian, pengetahuan, dan pengalaman untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkan SDM sebagai pondasi awal proses untuk peningkatan produktivitas kerja para karyawan. Upaya yang dapat dilakukan pihak organisasi untuk meningkatkan kualitas SDM yaitu dengan menciptakan hubungan baik yang dijalani antara seorang individu dan organisasi, dengan memberikan jaminan arah karir yang bagus pada karyawan akan menciptakan rasa gembira, senang para karyawan. Untuk membuat karyawan lebih berkomitmen pada organisasi dan akan meningkatnya motivasi kerja mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepuasan kerja merupakan faktor penting bagi karyawan dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan karyawan terkait pekerjaannya, kepuasan kerja karyawan memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Afifah dan musadieq (2017), yang mengungkapkan bahwa situasi kerja, kondisi lingkungan kerja, dan kepuasan kerja merupakan faktor-faktor yang

mempengaruhi motivasi kerja. Motivasi kerja adalah dorongan atau penggerak seseorang terkait pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Teori motivasi konvensional yang dipelopori oleh Afifah *et al.* (2017), yang merupakan salah satu teori kepuasan menguatkan asumsi bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Teori ini memfokuskan pada tanggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya merupakan penyebab orang mau bekerja keras.

Kepuasan kerja sangat berkaitan dengan berbagai faktor yang mempengaruhi dalam kinerja karyawan seperti kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi. Namun dalam pelaksanaan terkadang faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja kurang dapat perhatian dari pihak organisasi atau pemimpin. Seorang pemimpin harus menjadi panutan bagi seluruh karyawan dan staf yang bekerja dalam suatu organisasi tersebut. Seorang pemimpin dapat memberikan peran penting dalam perubahan dalam pelaksanaan suatu organisasi. Kepemimpinan dapat terlaksana dengan baik jika seorang pemimpin memiliki kompetensi kecerdasan emosi kepemimpinan. Salah satu faktor yang berpengaruh dalam kepuasan kerja yang lain adalah motivasi kerja. Kinerja karyawan akan menjadi tinggi jika adanya dorongan motivasi, begitupun sebaliknya jika karyawan tidak didorong dengan motivasi akan mengakibatkan kinerja yang buruk. Dengan adanya motivasi kerja maka dapat lebih mudah dalam menanggapi kinerja yang diharapkan dalam organisasi tersebut sehingga terdapat kepuasan kerja dalam pencapaian kinerja yang baik.

Selain kepuasan kerja, maka variabel yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan adalah dukungan organisasi, hal ini disebabkan karena individu yang mempunyai nilai-nilai yang sama dengan organisasi, maka

mereka akan mudah berinteraksi secara efisien dengan sistem nilai organisasi, mengurangi ketidakpastian dan konflik secara meningkatkan kepuasan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah gambaran pencapaian seseorang dalam suatu periode tertentu berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Afifah dan Musadieg (2017), menyatakan bahwa motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja. Afifa *et al.* (2013), merumuskan bahwa faktor mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Mengingat motivasi kerja mempengaruhi tindakan seorang karyawan apabila suatu perusahaan tersebut akan memperoleh hasil yang lebih menguntungkan sehingga terjadi peningkatan produktivitas. Sebaliknya apabila suatu perusahaan mempunyai karyawan yang motivasi kerjanya rendah dalam melakukan pekerjaan, sudah barang tentu perusahaan atau organisasi tersebut akan mengalami kerugian karena karyawannya bekerja tidak produktif dan dapat dikatakan sebagai penurunan kinerja karyawan.

Agustin (2020), motivasi adalah suatu faktor dan dukungan organisasi yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Untuk memotivasi karyawan, manajer atau atasan harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan oleh karyawan. Apabila ia membutuhkan serta menginginkan sesuatu, maka ia terdorong untuk melakukan aktivitas tertentu untuk memperoleh apa yang dibutuhkannya.

Sutrisno (2011:110), mengungkapkan bahwa motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Untuk menggerakkan karyawan agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi karyawan yang bekerja dalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi karyawan.

Dukungan organisasi adalah harapan dari karyawan yang mana organisasi menilai kontribusi dan karya-karya mereka untuk kesejahteraan mereka juga. Bahkan harapan karyawan dirangsang sesuai dengan tindakan yang diambil oleh organisasi. Menurut Danis *et al.* (2013), karyawan menunjukkan tanggung jawab mereka tentang pekerjaan ketika dukungan dari organisasi tinggi. Adanya dukungan positif dari pimpinan dan segenap karyawan akan menciptakan iklim kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan dari perusahaan karyawan akan merasa terpacu untuk bekerja lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu serta adanya hubungan baik sesama karyawan. Fahmi *et al.* (2014), menyatakan bahwa dukungan organisasi adalah dimana organisasi menghadapi suatu lingkungan yang dinamis dan berubah agar organisasi menyesuaikan diri.

Dukungan organisasi juga merupakan unsur penting dalam mempengaruhi motivasi karyawan, dikarenakan dukungan organisasi merupakan pemberian dukungan dari organisasi bekerja karyawan untuk memotivasi karyawan untuk semangat bekerja. Eisenberger dan Rhoades (2013:125), menjelaskan bahwa

perceived organizations support (POS) merupakan dukungan organisasi yang dipersepsikan dengan keyakinan global mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan dan mempertimbangkan tujuan yang akan dicapai serta dapat dipercaya untuk memperlakukan karyawan dengan adil. Karyawan tidak dapat melakukan pekerjaannya hanya karena ingin memberikan pelayanan yang terbaik tetapi memerlukan dukungan dari organisasi sehingga dapat memberikan dorongan motivasi dalam diri karyawan untuk bekerja secara maksimal. Dengan demikian, adanya dukungan organisasi akan memberikan dampak pada motivasi kerja suatu karyawan.

Selain memiliki dukungan organisasi yang kuat, perusahaan juga harus memiliki kepemimpinan yang mampu membawa perusahaan mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang pemimpin mempengaruhi para bawahannya dalam mencapai tujuan. Dampak dari pengaruh seorang pemimpin terhadap para anggotanya tersebut dapat bersifat positif yang mampu meningkatkan kinerjanya atau sebaliknya. Oleh sebab itu dalam proses interaksi tersebut, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memahami karakteristik dari pada bawahannya. Suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh pemimpin. Dari sudut manajemen, seorang pemimpin yang harus mampu menetapkan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi/perusahaan, dalam konteks ini pemimpin harus mampu merancang taktik dan strategi yang tepat. Banyak sekali aspek dalam ketenagakerjaan yang harus diperhatikan, mulai dari saat karyawan itu diterima sampai dengan masa setelah masa kerja selesai.

Agustin *et al.* (2015), menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Pemimpin dan kepemimpinan adalah ibarat sekeping mata uang logam yang tidak bisa dipisahkan, dalam arti bisa dikaji secara terpisah namun harus dilihat sebagai satu kesatuan. Menurut Fahmi (2016:69), seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan, dan yang termiliki dari seorang pemimpin adalah tidak bisa diperoleh dengan cepat dan segera namun sebuah proses yang terbentuk dari waktu ke waktu hingga akhirnya mengkristal dalam sebuah karakteristik. Dalam hal tersebut perlu peran kepemimpinan di dalam suatu organisasi sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Kepemimpinan mempunyai peran yang dominan untuk meningkatkan produktivitas kerja, baik pada tingkat individual, kelompok, maupun tingkat organisasi (Rosnani, 2012).

Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun sebagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu pemimpin yang terdapat dalam suatu organisasi yang bersangkutan. Bahkan kiranya dapat dikatakan bahwa mutu pemimpin yang baik dalam suatu organisasi mempunyai peranan yang dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan terutama terlihat dari prestasi kerja para karyawannya.

Menurut Mangkunegara (2017:43), kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai melalui serangkaian kegiatan dan tata cara tertentu dengan menggunakan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Menurut Tarjo (2019), kinerja karyawan dapat diukur dari

pengetahuan (*knowledge*), keahlian, (*skill*), kemampuan (*ability*), dan motivasi (*motivation*). Kinerja karyawan adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan (Hasibuan, 2012). Kinerja sangat penting karna ini merupakan tolak ukur karyawan kepada organisasinya. Semakin baik kinerja seorang karyawan menunjukkan bahwa loyalitasnya terhadap organisasi semakin tinggi, ini akan berdampak pada meningkatnya kualitas pekerjaan seorang karyawan.

Menurut Gibson (2013), motivasi kerja tidaklah muda karena sangat tergantung pada beberapa determinan antara lain kepuasan kerja, dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan. Tietjen dan Myers (2010), menyatakan bahwa, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Artinya, kepuasan kerja dapat dicapai apabila semua harapannya dapat di penuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, sehingga dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja. Kepuasan kerja memiliki peranan penting untuk menentukan motivasi karyawan karena ketika karyawan merasa puas dalam pekerjaannya, maka ia akan termotivasi dan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugasnya, yang akhirnya akan menghasilkan luaran dan pencapaian yang baik bagi organisasi (Ruvendy, 2005).

Menurut Gorda (2004), salah satu faktor penting yang perlu di perbaiki agar karyawan memiliki kemampuan yang baik dalam bekerja adalah kepuasan kerja yang dimiliki, dengan kondisi yang demikian merupakan faktor pendorong meningkatnya motivasi karyawan yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi kepada pertumbuhan organisasi dan dukungan positif dari atasan dan rekan kerja sejawat lainnya yang dapat menciptakan situasi dan kondisi kerja

yang lebih baik. Dukungan dari atasan dan rekan kerja sejawat tersebut merupakan salah satu bentuk dukungan organisasi yang berharga bagi karyawan. Suskind *et al.* (2010), berpendapat bahwa dukungan organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam bekerja sehingga karyawan dapat menunjukkan kinerja yang dimiliki secara optimal. Maka dapat dikatakan bahwa variabel dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Baranik *et al.* (2010), menyatakan bahwa dukungan organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, karena dukungan organisasi dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan kemampuannya, yang selanjutnya menjadi kebanggaan terhadap dirinya.

Menurut Koesmono (2011), gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan karena gaya kepemimpinan tersebut menjadi panutan dan sumber kepercayaan bagi karyawan untuk bekerja dengan baik. Lokman (2009), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Perusahaan memiliki peran dan tanggung jawab yang untuk mengelola SDM yang ada. Salah satu hal yang menjadi fokus dari perusahaan pada umumnya adalah agar para karyawan senantiasa termotivasi untuk melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dari hasil wawancara yang dilakukan fenomena yang terjadi pada karyawan yang bekerja di Muara Hotel Ternate tersebut belum termotivasi dengan baik dikarenakan kepuasan kerja yang belum maksimal diterima seperti promosi jabatan yang sulit didapatkan, atasan kurang memberikan dukungan terhadap pekerjaan yang sudah dikerjakan dengan baik oleh karyawan dan

mengharuskan adanya perbaikan secara terus-menerus tanpa mempertimbangkan keluhan karyawan secara seimbang sehingga dapat menurunkan motivasi karyawan dalam bekerja.

Karyawan merasa atasannya memiliki sikap mampu memberikan masukan dalam bekerja. Melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan, bersama-sama dalam memecahkan masalah dan secara langsung memberikan bantuan kepada karyawan secara sukarela, namun dalam hal memberikan pengakuan dan mempertimbangkan keluhan masih dirasa kurang.

Dari pengamatan serta wawancara awal yang dilakukan dengan 2 karyawan (Nurlaila dan Abdul), karyawan kontrak dan tetap di Muara Hotel Ternate, adapun beberapa fakta yang diamati terkait dengan motivasi yang rendah bagi karyawan yang bekerja adalah gaji yang diterima bagi karyawan kontrak dan tetap dirasa kurang sesuai dengan harapan yang diinginkan, terbukti dari banyaknya yang memilih *resign* dan menerima tawaran pekerjaan baru diluar perusahaan, kesempatan untuk mengembangkan potensi diri seperti peningkatan karir ke jenjang lebih tinggi masih dirasa kurang terbukti dengan banyaknya karyawan kontrak yang belum diangkat sebagai karyawan tetap dalam jangka waktu lima tahun dan karyawan tetap yang ingin jabatannya meningkat dengan segala keberanian dan tekad yang dimiliki untuk mempromosikan diri harus menunggu dalam jangka waktu yang lama bahkan terhitung karyawan tersebut merupakan salah satu karyawan berprestasi di perusahaan, rekan kerja yang dinilai masih individualis sehingga terkesan tidak bersahabat antar sesama karyawan, banyak karyawan yang sudah nyaman bekerja di cabang utama secara tiba-tiba dimutasikan ke cabang pembantu dengan alasan perombakan jumlah karyawan sehingga menimbulkan semangat

kerja yang kurang dan cenderung menurunkan motivasi kerja, kurangnya dukungan organisasi seperti pengakuan serta penghargaan dari perusahaan, yakni karyawan yang berprestasi maupun tidak berprestasi tetap dihargai sama, sehingga kepuasan dalam bekerja berkurang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah penelitian diatas selanjutnya masalah diatas dirumuskan kedalam pertanyaan penelitian (*Research Question*) seperti dibawa ini:

1. Apakah berpengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan Muara Hotel Ternate?
2. Apakah berpengaruh dukungan organisasi terhadap motivasi kerja karyawan Muara Hotel Ternate?
3. Apakah berpengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan Muara Hotel Ternate?
4. Apakah berpengaruh kepuasan kerja, dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan Muara Hotel Ternate?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan
2. Untuk mengetahui pengaruh dukungan organisasi terhadap motivasi kerja karyawan
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan
4. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang masalah dan tujuan penelitian yang diuraikan di atas, maka manfaat penelitian sebagai berikut:

1. **Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan bisa menambah ilmu pengetahuan pada umumnya khususnya dan sebagai referensi bila diadakan penelitian lebih lanjut dalam mengkaji khususnya masalah pengaruh kepuasan kerja, dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan Muara Hotel Ternate.

2. **Manfaat Praktis**

Manfaat praktis yang ingin dicapai dalam penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan serta informasi tentang masalah pengaruh kepuasan kerja, dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan Muara Hotel Ternate.