

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi di era globalisasi saat ini tentunya mendukung perkembangan berbagai industri, tak terkecuali industri otomotif. Industri otomotif menjadi salah satu industri yang mengalami perkembangan pesat berkat bantuan inovasi-inovasi baru di bidang teknologi. Selama beberapa tahun terakhir, banyak inovasi bermunculan di industri otomotif, seperti fitur-fitur kendaraan yang semakin canggih, tingkat *safety* yang semakin tinggi, perkembangan *Autonomous Vehicle* (AV), dan yang paling terlihat adalah perkembangan *Electronic Vehicle* (EV) atau kendaraan listrik. Inovasi-inovasi teknologi seperti yang dijelaskan tentunya membuat banyak perubahan di industri otomotif, terlebih dengan munculnya tren-tren baru dan kesadaran industri yang semakin tinggi akan *environmental sustainability* (Yuliansyah, 2023). Perubahan signifikan ke arah yang positif ini mendorong kinerja industri otomotif di Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari data yang diolah oleh Badan Pusat Statistik (BPS) pada gambar di bawah ini. Walaupun sempat anjlok di tahun 2020 akibat pandemi Covid-19, BPS mencatat bahwa Produk Domestik Bruto (PDB) dari industri otomotif terus meningkat di tahun-tahun selanjutnya hingga mencapai Rp207,79 triliun pada 2022, yang mana naik 10,67% dari tahun sebelumnya. Pertumbuhan PDB industri otomotif pun menjadi tertinggi ketiga di antara subsektor industri pengolahan (Sadya, 2023).



Gambar 1.1. Perkembangan Industri Otomotif di Indonesia
Sumber: DataIndonesia.id

Pertumbuhan PDB industri otomotif seperti yang dijelaskan tentunya mencerminkan permintaan dan antusiasme masyarakat Indonesia. Di tengah iklim inovasi yang kuat di dalam industri dan dengan permintaan konsumen yang tinggi, industri otomotif tentunya sangat membutuhkan sumber daya manusia berkualitas. Kegiatan utama dari industri otomotif sendiri adalah memproduksi kendaraan, *sparepart*, dan menawarkan layanan perawatan kendaraan (Biki *et al.*, 2021). Kegiatan-kegiatan ini sangat bergantung kepada sumber daya manusia. Kegiatan produksi industri otomotif dengan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang cenderung ketat pastinya membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, etika kerja, dan profesionalitas tinggi agar mampu mengikuti SOP yang berlaku dengan baik. Kemudian, layanan perawatan kendaraan juga membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi agar perusahaan-perusahaan industri otomotif mampu melayani konsumen dengan baik dan memuaskan. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia di industri otomotif menjadi hal yang perlu diperhatikan karena menentukan tingkat keberhasilan perusahaan-perusahaan di dalam industri (Syafriawan *et al.*, 2023; Qhoiyo *et al.*, 2023).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa sumber daya manusia sebagai aset terpenting industri perlu dikelola dengan baik dan tepat agar mampu berkontribusi secara maksimal dalam perusahaan tempatnya bekerja. Dalam rangka mengelola sumber daya manusia atau karyawan, perusahaan perlu memperhatikan satu hal penting, yakni kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang selama beberapa dekade terakhir ramai didiskusikan oleh para akademisi diyakini memiliki dampak signifikan terhadap kesuksesan perusahaan. Karyawan yang puas dengan pekerjaan dan perusahaan tempatnya bekerja akan merasakan perasaan menyenangkan yang dapat membuat karyawan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak puas dan tidak senang akan bermalasan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga dapat menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya (Dwipayani, 2020). Kepuasan kerja karyawan dapat diwujudkan oleh perusahaan dengan memenuhi berbagai kebutuhan karyawannya, baik itu dengan memberikan gaji yang sesuai dengan hasil kerja, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, ataupun memberikan

kesempatan pengembangan karir. Selain itu, kepuasan kerja karyawan yang baik dalam suatu perusahaan juga dapat menarik individu-individu berkompotensi tinggi untuk bergabung ke perusahaan. Dengan reputasi positif perusahaan dalam memperhatikan karyawannya, perusahaan dapat lebih mudah mengakuisisi karyawan bertalenta yang bisa semakin membantu kemajuan perusahaan ke depannya (Cherif, 2020).

Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat beberapa determinan yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Kompensasi menjadi salah satu hal penting yang diyakini dapat sangat menentukan apakah seorang karyawan puas dengan pekerjaannya atau tidak. Kurniawan (2021) menjelaskan bahwa semakin baik praktik atau sistem kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan, maka semakin baik pula kepuasan kerja karyawan di perusahaan tersebut. Penelitian oleh Prawira (2020) juga menjelaskan bahwa kompensasi yang adil sesuai dengan masa kerja dan prestasi kerja karyawan akan secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh Fitri *et al.* (2022) juga menunjukkan hasil yang konsisten, yakni kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Walaupun begitu, peneliti menemukan hasil yang berbeda pada penelitian oleh Saputra (2021), di mana hasilnya menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan hasil penelitian mengenai hubungan kompensasi dengan kepuasan kerja, sehingga hubungan antara keduanya perlu diteliti lebih lanjut.

Selain kompensasi, *work-life balance* atau keseimbangan kehidupan karyawan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya juga turut diyakini dapat mendorong kepuasan kerja. Pratama & Setiadi (2021) menjelaskan bahwa manajemen perusahaan yang memperhatikan kebutuhan karyawan dan mempertimbangkan kehidupan pribadi karyawan akan membuat karyawan merasa puas. Siregar *et al.* (2023) juga menjelaskan bahwa perusahaan yang memperhatikan kenyamanan dan kebutuhan karyawannya akan meningkatkan taraf serta kualitas hidup karyawan, yang mana pada akhirnya akan menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi. Fitri *et al.* (2022) juga menunjukkan hasil yang konsisten, yakni *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

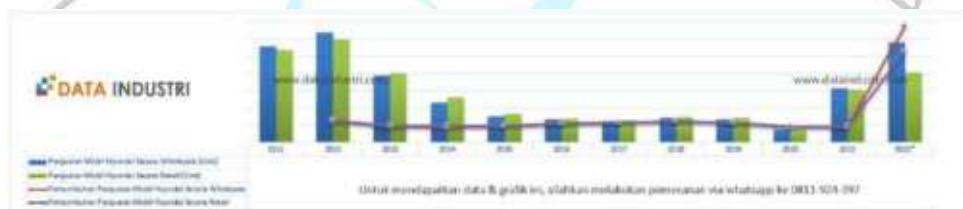
Namun, penelitian oleh Hidayatulloh (2019) menyatakan sebaliknya, yakni *work-life balance* memiliki pengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Maka dari itu, hubungan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja perlu diteliti lebih lanjut untuk mengisi kesenjangan yang ada.

Kemudian, kepemimpinan transformasional juga diyakini memainkan peran yang penting dalam membangun kepuasan kerja karyawan. Sari *et al.* (2023) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional selalu memotivasi, menginspirasi, dan memperhatikan kepentingan pribadi karyawannya yang membuat karyawan merasa puas terhadap perhatian serta perilaku pemimpinnya tersebut. Siregar *et al.* (2023) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki intelektualitas, etos kerja, dan tanggung jawab yang tinggi serta hubungan sosial yang baik, yang mana akan memberikan dorongan kepada karyawannya. Maka, semakin tinggi kepemimpinan transformasional dari pimpinan perusahaan, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawannya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Alvionita *et al.* (2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun, penelitian oleh Prayekti & Pangestu (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan dari hasil penelitian mengenai kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, sehingga hubungan antara keduanya perlu diteliti lebih lanjut.

PT Andalan Auto Prima adalah salah satu perusahaan ternama di industri otomotif Indonesia. PT Andalan Auto Prima merupakan anak perusahaan dari Andalan Motor Group yang berlokasi di daerah Kecamatan Mampang Prapatan, Jakarta Selatan. Andalan Motor Group sendiri adalah induk perusahaan bagi beberapa perusahaan *dealer* resmi untuk berbagai merek otomotif yang berdiri sejak tahun 2007. Andalan Motor Group telah menaungi pemasaran untuk otomotif merek Renault, MG, Chevrolet, dan yang terbaru adalah Hyundai di Indonesia. Pada awal tahun 2020, layaknya perusahaan-perusahaan lain di masa pandemi Covid-19, Hyundai mengalami penurunan penjualan akibat laju perekonomian yang melambat. Walaupun begitu, Andalan Motor Group memulai kerja sama dengan Hyundai Motors Indonesia (HMID) dan mendirikan PT Andalan Auto

Prima yang khusus menangani pemasaran dan penyaluran otomotif merek Hyundai.

Setelah satu tahun berlalu dan pandemi berakhir, merek Hyundai mengalami fenomena luar biasa di mana penjualan Hyundai meningkat sangat signifikan di pasar otomotif Indonesia dan terus meningkat hingga saat ini. Berdasarkan data dari Rayanti (2023), penjualan Hyundai meroket hingga 30.193 unit di tahun 2022, sangat jauh dari penjualan di tahun 2019 yang hanya mencapai 1.417 unit. Peningkatan penjualan Hyundai ini pun memecahkan beberapa rekor baru selama masa pemasarannya di Indonesia, salah satunya adalah rekor penjualannya sendiri yang meningkat sebesar 1.000% atau sepuluh kali lipat di akhir tahun 2022 (Sukma, 2022). Hyundai pun dengan cepat menjadi salah satu merek otomotif terkemuka pilihan masyarakat Indonesia. Kesuksesan PT Hyundai Motors Indonesia (HMID) dalam meningkatkan penjualan mobil Hyundai di Indonesia tak lepas dari peran diler-diler resmi yang membantu mendorong penjualan di berbagai daerah, yang mana salah satunya adalah PT Andalan Auto Prima. Dalam kurun waktu dua tahun saja, PT Andalan Auto Prima kini sudah memiliki 9 cabang yang tersebar di berbagai wilayah di Pulau Jawa dan berencana untuk membuka lebih banyak cabang. Saat ini, PT Andalan Auto Prima memiliki 4 cabang di DKI Jakarta, 2 cabang di Kota Bekasi, 1 cabang di Kota Bandung, 1 cabang di Kota Bogor, dan 1 cabang di Kota Cilegon (Febrian, 2021).



Gambar 1.2. Data Penjualan Hyundai di Indonesia
Sumber: Dataindustri.com

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa PT Andalan Auto Prima memainkan peran dan kontribusi yang penting dalam kemajuan merek Hyundai di Indonesia. Karena itulah, peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian di PT Andalan Auto Prima untuk menyelidiki apakah perusahaan ternama di industri otomotif ini memiliki masalah kepuasan kerja karyawan atau tidak. Peneliti kemudian melakukan observasi mengenai manajemen sumber daya manusia dan kondisi karyawan di PT Andalan Auto Prima. Peneliti pun menemukan sebuah masalah di mana terdapat indikasi kepuasan kerja karyawan yang rendah.

Hal ini terlihat dari tingkat *turnover* karyawan yang tinggi. Berdasarkan pengamatan pribadi peneliti dari data yang ada, rata-rata karyawan hanya bertahan selama satu tahun di PT Andalan Auto Prima. Namun, banyak juga karyawan yang mengundurkan diri setelah bekerja kurang dari tiga bulan. Beberapa karyawan bahkan mengundurkan diri setelah hanya satu bulan bekerja. Perusahaan pun selalu membuka lowongan pekerjaan dan membayar salah satu *platform* cari kerja untuk mencarikan kandidat-kandidat yang cocok, yang mana tentunya menjadi biaya tambahan bagi perusahaan.

Selain itu, seringkali terdapat karyawan yang mendatangi ruangan HR (*Human Resources*) untuk mengeluhkan berbagai hal, termasuk dan yang paling sering adalah mengenai gaji. Beberapa karyawan mengeluhkan atau mencurahkan isi hatinya mengenai bagaimana nominal gaji yang diterimanya tergolong kecil dan tidak sesuai dengan kontribusi mereka, serta bagaimana kebijakan lain seperti jam kerja berlebih dan jam lembur yang tidak dibayar membuat mereka sangat frustrasi, hingga beberapa karyawan menyatakan niatnya untuk mengundurkan diri. Tak hanya itu, peneliti juga melihat bahwa karyawan memiliki semangat atau entusiasme yang rendah dalam melakukan pekerjaannya, yang mana menghasilkan kualitas kerja yang seadanya. Semangat yang rendah ini dapat dilihat dari banyaknya karyawan yang seringkali sampai di kantor melewati jam masuk kantor dan sikap negatif karyawan terhadap pekerjaannya.

Dalam rangka memastikan keadaan sebenarnya dari hasil observasi ini dan sebagai salah satu pendukung dilakukannya penelitian, peneliti pun menyebarkan pra survei singkat kepada karyawan PT Andalan Auto Prima. Pra survei ini disebarkan selama satu minggu kepada para karyawan secara acak tanpa adanya kriteria atau karakteristik tertentu. Pra survei dibuat menggunakan *6-point Likert Scale* atau pengukuran skala Likert dengan enam alternatif jawaban, yakni mulai dari 'Sangat Tidak Setuju' pada skor 1 hingga 'Sangat Setuju' pada skor 6. Pra survei pun berhasil diisi oleh sebanyak 30 (tiga puluh) karyawan dari PT Andalan Auto Prima. Adapun hasil pra survei tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden sebesar 56,7% menyatakan bahwa mereka merasa agak tidak puas dengan pekerjaannya dan mayoritas responden sebesar 53,3% menyatakan bahwa mereka merasa agak tidak bangga terhadap pekerjaan yang dimiliki. Jawaban

mayoritas responden yang menunjukkan arah negatif ini pun menjadi indikasi bahwa memang terdapat kepuasan kerja yang rendah di PT Andalan Auto Prima.

Kemudian, dalam rangka menginvestigasi variabel-variabel yang mungkin memiliki hubungan dengan kepuasan kerja, peneliti menyertakan beberapa variabel lain di dalam pra survey. Hasil pra survei menunjukkan bahwa terdapat indikasi masalah pada variabel kompensasi, *work-life balance*, dan kepemimpinan transformasional, sedangkan dua variabel lainnya menunjukkan kondisi yang positif. Mayoritas responden sebesar 46,7% menyatakan bahwa mereka merasa kompensasi yang mereka terima tidak sesuai dengan jam dan beban kerja yang diberikan. Mayoritas responden sebesar 56,7% menyatakan bahwa mereka agak tidak senang dengan jumlah jam kerja yang ada dan mayoritas responden sebesar 60% menyatakan bahwa mereka memiliki waktu yang agak tidak luang untuk dihabiskan bersama keluarga serta teman-teman. Terakhir, mayoritas responden sebesar 60% menyatakan bahwa mereka agak tidak setuju dengan pernyataan bahwa pemimpin mereka mendorong karyawan mengembangkan kemampuan dan memaksimalkan potensi diri. Adanya indikasi permasalahan di ketiga variabel tersebut diduga memiliki hubungan dengan indikasi rendahnya kepuasan kerja karyawan di PT Andalan Auto Prima dari hasil pra survei yang sama.

Berdasarkan fenomena yang didapat dari hasil pra survei seperti dijelaskan di atas, peneliti memutuskan untuk membuat penelitian mengenai kepuasan kerja karyawan di PT Andalan Auto Prima untuk memahami lebih dalam mengenai fenomena yang ada, menginvestigasi variabel-variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, serta mengisi kesenjangan penelitian yang ada. Maka dari itu, peneliti mengambil judul penelitian, yakni “Pengaruh Kompensasi, *Work-Life Balance*, dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada PT Andalan Auto Prima).”

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang ada, maka terbentuklah rumusan masalah sebagai berikut.

1. Apakah kompensasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah *work-life balance* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan di atas. Maka dari itu, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini, baik itu manfaat teoritis ataupun manfaat praktis, adalah sebagai berikut.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini dapat bermanfaat untuk memberikan wawasan baru yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan, serta dapat menjadi landasan ataupun referensi bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan kepuasan kerja.

1.4.2 Manfaat Praktis

Selain manfaat teoritis, penelitian ini juga memiliki manfaat praktis sebagai berikut.

a) Bagi peneliti

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, mengimplementasikan ilmu penelitian yang telah didapat, dan menuntaskan Tugas Akhir pada Program Studi Manajemen, Fakultas Humaniora dan Bisnis, Universitas Pembangunan Jaya.

b) Bagi pembaca

Penelitian ini bermanfaat untuk memberikan informasi, pengetahuan, dan wawasan terkait manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai kompensasi, *work-life balance*, dan kepemimpinan transformasional beserta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan.

c) Bagi PT Andalan Auto Prima

Penelitian ini bermanfaat untuk memberikan informasi mengenai variabel-variabel yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan, sehingga perusahaan dapat menyusun strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih tepat. Hasil dari penelitian ini nantinya diharapkan dapat menjadi masukan bagi PT Andalan Auto Prima dalam mempertimbangkan pentingnya kompensasi, *work-life balance*, dan kepemimpinan transformasional yang tepat dalam perusahaan, sehingga kepuasan kerja dapat didorong demi loyalitas dan produktivitas karyawan guna mendorong kemajuan perusahaan.