

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Era globalisasi menimbulkan persaingan yang ketat diantara perusahaan-perusahaan untuk mendapatkan pangsa pasar yang dibidiknya. Adanya era globalisasi maka dunia usaha mau tidak mau didorong untuk mencapai suatu organisasi perusahaan yang efektif dan efisien. Keefektifan dan keefesienan dalam suatu perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat memiliki daya saing maupun keunggulan lebih dari para pesaing, sehingga perusahaan dapat bertahan dalam dunia persaingan yang ketat.

Perusahaan selalu mengharapkan agar karyawannya mempunyai motivasi kerja yang tinggi, sehingga bisa mencapai tujuan organisasi. Menurut Griffin dan Ebert (2007), motivasi didefinisikan sebagai serangkaian kekuatan yang menyebabkan orang berperilaku dalam cara tertentu. Motivasi kerja karyawan yang rendah dapat terlihat dari tingkat absensi, tingkat produktivitas, dan keluar masuk karyawan.

Melalui proses motivasi kepada karyawan yang tepat, pihak manajemen akan mendapatkan keuntungan, yaitu karyawan akan berusaha menunjukkan kinerja yang optimal (Wijayanto, 2012). Motivasi secara langsung mempengaruhi kinerja dan produktivitas. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka secara otomatis kinerja dan produktivitas karyawan akan meningkat.

Menciptakan motivasi kerja karyawan dalam organisasi adalah sangat penting, apabila karyawan tidak mencapai motivasi kerja maka akan timbul sikap negatif dalam pekerjaan. Sikap negatif tersebut seperti berkurangnya rasa ketertarikan pada diri karyawan terhadap pekerjaannya yang sekarang, keinginan mencari pekerjaan yang menawarkan imbalan lebih atau mencari pekerjaan sambilan ditempat lain sehingga mutu pekerjaannya yang sekarang tidak diperhatikan, mogok kerja, dan keluhan-keluhan lainnya.

Menurut Haming dan Nurnajamuddin (2007), organisasi tidak akan berfungsi dengan baik tanpa definisi yang jelas atas tugas, kewajiban, dan hak dari sumber daya manusia yang ada. Organisasi akan unggul jika orang-orang yang dipekerjakan memenuhi spesifikasi jabatan yang sudah dibuat, dan memiliki motivasi yang tinggi.

Dibutuhkan desain pekerjaan yang baik untuk mencapai suatu tujuan organisasi, sebab desain pekerjaan menggambarkan pekerjaan yang akan dilaksanakan.

Dalam desain pekerjaan terlihat adanya tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari masing-masing individu yang berada dalam organisasi. Desain pekerjaan yang baik akan berpengaruh terhadap motivasi kerja masing-masing individu di dalam organisasi.

Menurut Simamora (2004)

“Desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas ini, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam organisasi.”

Masalah-masalah yang sering muncul sebagai akibat kurang baiknya desain pekerjaan adalah karyawan merasa pekerjaannya tidak sesuai dengan dirinya, karyawan akan merasa diperlakukan tidak adil, tingginya tingkat kejenuhan bekerja dari karyawan, dan mengakibatkan rendahnya motivasi kerja karyawan.

Cara menghindari agar hal tersebut tidak terjadi, maka dalam mendesain pekerjaan harus diperhatikan model karakteristik pekerjaan, seperti variasi keterampilan, identitas tugas, pentingnya tugas, otonomi, dan umpan balik (Hackman dan Oldham, 1976). Model karakteristik pekerjaan inti tersebut dapat didesain pada pekerjaan, karyawan akan lebih termotivasi, dan kualitas kinerja dan tingkat kepuasan akan menjadi semakin tinggi (Daft, 2002).

Pekerjaan yang didesain dengan baik dapat memberikan suatu manfaat baik kepada organisasi maupun kepada karyawan. Manfaat terhadap organisasi berupa tercapainya tujuan dengan efektif dan efisien. Sedangkan manfaat kepada karyawan adalah pengembangan karier dan perlakuan adil sehingga menimbulkan motivasi kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Daft (2002), ketika seseorang mempunyai kebutuhan yang tinggi untuk tumbuh dan berkembang, model karakteristik pekerjaan akan sangat efektif dan sebaliknya jika seseorang ingin memuaskan kebutuhan tingkat rendah, seperti keselamatan dan penerimaan model karakteristik pekerjaan memiliki sedikit efek.

Menurut Nasarudin (2010), dalam meningkatkan motivasi kerja diperlukan adanya suatu pengondisian dari lembaga (pemimpin) dalam bentuk pengarahan dan pemeliharaan kondisi kerja yang dapat menstimulasi peningkatan kinerja. Pemimpin mempunyai peran besar dalam memotivasi karyawan yang memiliki motivasi kerja rendah, dan mengerti bagaimana memberikan kompensasi untuk tugas rutin yang memiliki sedikit kepuasan.

Seorang pemimpin dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya tidak lepas dari adanya suatu gaya atau sering disebut sebagai gaya kepemimpinan. Gaya ini bertujuan untuk menimbulkan kepatuhan pada mereka yang bekerja bagi suatu organisasi untuk memenuhi dan sesuai dengan arahan dari pemimpin. Gaya kepemimpinan tersebut yaitu gaya kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) dan gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) merupakan salah satu diantara sekian banyak gaya kepemimpinan.

Menurut Burns (1978)

“Pemimpin transaksional yaitu pemimpin yang memotivasi bawahan melalui pemberian imbalan atas apa yang telah mereka lakukan.”

Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap motivasi kerja bawahan yang ditunjukkan untuk memperoleh imbalan kerja dalam jumlah yang layak sesuai dengan hasil kerja mereka, serta untuk memperoleh penghargaan melalui imbalan sehingga bawahan terpacu untuk bekerja dengan lebih baik. Pemimpin transaksional memiliki kemampuan mengidentifikasi keinginan bawahan dan membantunya mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi dengan memberikan imbalan yang memuaskan. Proses tersebut pula disertai dengan kejelasan tentang penyelesaian pekerjaan dan besarnya imbalan yang akan diterima.

Menurut Bass dan Riggio (2006), menyatakan bahwa terdapat empat komponen yang menjadi dasar kepemimpinan transaksional, yaitu imbalan kontingen, manajemen berdasar pengecualian (aktif), manajemen berdasar pengecualian (pasif), dan *Laissez-Faire*. Empat komponen tersebut yang menjadi faktor pembentuk gaya kepemimpinan transaksional. Menurut Burns (1978), menyatakan bahwa ia mengembangkan konsep kepemimpinan transaksional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia.

Keterkaitan tersebut dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional.

Komponen-komponen tersebut penting dalam menjalankan suatu organisasi, namun kepemimpinan transaksional tidak cukup untuk menerangkan usaha tambahan dan kinerja bawahan, apa yang sebetulnya dapat digali seorang pemimpin dari karyawannya. Diperlukan konsep lain seperti gaya kepemimpinan transformasional, sehingga seorang pemimpin mampu menggali usaha atau kinerja tambahan dari bawahannya. Jadi, tidak hanya sekedar kesepakatan tugas dan imbalan antara pimpinan dan bawahan.

Menurut Yukl (2006)

“Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan sehingga bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat terhadap atasan serta termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan.”

Kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Karyawan yang merasa senang dengan pemimpinnya, maka akan memicu motivasi kerja yang tinggi. Pemimpin yang kurang tepat dalam memilih sebuah gaya kepemimpinan, maka karyawan akan memiliki motivasi kerja yang rendah.

Menurut Bass dan Riggio (2006), menyatakan bahwa terdapat empat komponen yang menjadi faktor pembentuk gaya kepemimpinan transformasional, yaitu pengaruh yang diidealkan, motivasi yang inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Menurut Burns (1978), menyatakan bahwa ia mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia. Keterkaitan tersebut dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transaksional dan transformasional sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi. Hal ini diperkuat oleh Bass dan Riggio (2006), yang menyatakan bahwa pemimpin yang sukses meningkatkan penggunaan perilaku transaksional yang menguntungkan dengan lebih transformasional.

PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan merupakan perusahaan swasta yang bergerak di bidang produksi minuman ringan. Perusahaan ini berlokasi di jalan Ir. Sutami Km 13,5 di desa Sukanegara Kecamatan Tanjung Bintang Kabupaten Lampung Selatan. PT Coca Cola Bottling Indonesia mempunyai tujuan yaitu dapat bersaing dengan produsen minuman ringan lainnya, mencapai target produksi yang ditetapkan setiap tahunnya, dan produk dari PT Coca Cola Bottling Indonesia dapat diterima dengan baik di masyarakat luas. Perusahaan harus dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan untuk

mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, perusahaan harus dapat mendesain pekerjaan dengan baik dan pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat.

Jumlah karyawan pada PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan sampai dengan bulan April 2012 berjumlah 121 karyawan, yang terbagi ke dalam enam belas unit organisasi. Tabel 1.1 di bawah ini menunjukkan data jumlah karyawan PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan tersebut.

**Tabel 1.1 Jumlah Karyawan PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan per Unit Organisasi**

No	Unit Organisasi	Jumlah Karyawan
1	<i>Electrical &amp; Installation</i>	4
2	<i>Forklift</i>	9
3	<i>Maintenance &amp; Engineering</i>	4
4	<i>Manufacturing</i>	4
5	<i>Mechanic</i>	6
6	<i>Operation Planning</i>	1
7	<i>Procurement</i>	2
8	<i>Production</i>	3
9	<i>Production Group Sign Shop 1</i>	21
10	<i>Production Group Sign Shop 2</i>	18
11	<i>Production Group Sign Shop 3</i>	21
12	<i>Quality Assurance</i>	2
13	<i>Quality Insurance Internal</i>	5
14	<i>Technical</i>	2
15	<i>Warehousing &amp; Transportation</i>	10
16	<i>Warehousing &amp; Inventory Management</i>	9
	<b>Jumlah</b>	<b>121</b>

Sumber : PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan, 2012.



Jumlah karyawan PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan mengalami perubahan sepanjang Mei 2011 hingga April 2012. Perubahan jumlah karyawan tersebut terlihat dengan adanya perekrutan karyawan baru sebanyak 4 orang dan karyawan lama keluar sebanyak 23 orang. Alasan karyawan tersebut keluar dari perusahaan, yaitu alasan pensiun, pindah ke perusahaan lain, dan pengunduran diri. Perputaran karyawan PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan sepanjang Mei 2011 hingga April 2012 dapat dilihat pada tabel 1.2 di bawah ini:

**Tabel 1.2 Perputaran Karyawan PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan Sepanjang Mei 2011 hingga April 2012**

<b>Tahun</b>	<b>Bulan</b>	<b>Karyawan Masuk</b>	<b>Karyawan Keluar</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>
2011	Mei	1	3	138
	Juni	-	3	135
	Juli	-	2	133
	Agustus	-	-	133
	September	-	2	131
	Oktober	-	3	128
	November	-	3	125
	Desember	-	2	123
2012	Januari	-	3	120
	Februari	2	1	121
	Maret	1	1	121
	April	-	-	121
<b>Jumlah</b>		<b>4</b>	<b>23</b>	<b>121</b>

Sumber: PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan, 2012

Berdasarkan data pada tabel 1.2 di atas dapat dihitung persentase tingkat perputaran karyawan dengan menggunakan rumus LTO (*Labour Turnover*), yaitu sebagai berikut:

$$\text{Turnover} = \frac{\sum(\text{karyawan keluar}-\text{karyawan masuk})}{\frac{1}{2}\sum(\text{karyawan awal} + \text{karyawan akhir})} \times 100\%$$

$$\text{Turnover} = \frac{23-4}{\frac{1}{2}(140+121)} \times 100\%$$

$$\text{Turnover} = \frac{19}{130,5} \times 100\% = 14,56\%$$

(Sumber: Sugiyono, 2006)

Hasil dari perhitungan perputaran karyawan PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan pada Tabel 1.2, yaitu sebesar 14,56%. Perputaran karyawan PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan dikatakan cukup tinggi karena tingkat perputaran karyawan telah melebihi standar yang telah ditetapkan perusahaan yaitu sebesar 10%. Tingkat perputaran karyawan yang cukup tinggi ini menunjukkan bahwa rendahnya motivasi kerja karyawan terhadap perusahaan sehingga karyawan cenderung memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan tersebut dan mencari pekerjaan lain yang lebih baik menurutnya.

Melihat apakah motivasi kerja karyawan tinggi atau rendah dalam pekerjaannya dapat juga dilihat dari besarnya tingkat absensi karyawan PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan pada Tabel 1.3 berikut ini:

**Tabel 1.3 Tingkat Absensi Karyawan PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan Mei 2011 hingga April 2012**

Tahun	Bulan	JHK (hari)	JK (orang)	Jumlah Absensi	Tingkat Absensi (%)
2011	Mei	22	138	27	0,89
	Juni	20	135	9	0,33
	Juli	21	133	21	0,75
	Agustus	20	133	21	0,79
	September	22	131	15	0,52
	Oktober	23	128	17	0,58
	November	22	125	19	0,69
	Desember	22	123	19	0,70
2012	Januari	21	120	19	0,75
	Februari	21	121	22	0,86
	Maret	21	121	21	0,83
	April	20	121	20	0,83
<b>Rata-rata</b>					<b>0,71</b>

Sumber : PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan, 2012.

Rumus untuk menghitung tingkat absensi karyawan PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Absensi} = \frac{\text{Jumlah Absensi}}{\text{Jumlah Karyawan} \times \text{Jumlah Hari Kerja}} \times 100\%$$

(Sumber: Iskandar, 2010)

Pada tabel 1.3 dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan rendah terlihat dari tingginya tingkat absensi karyawan PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan. Tingginya tingkat absensi karyawan dikarenakan rata-rata tingkat absensi yang terjadi sepanjang Mei 2011 hingga April 2012 sebesar 0,71% melebihi rata-rata tingkat absensi yang telah ditetapkan perusahaan sebesar 0,5%.

Apakah karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi atau tidak, dapat dilihat dari target dan realisasi produksi yang berhasil dicapai oleh PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan selama bulan Mei 2011 sampai dengan April 2012. Produk minuman ringan yang diproduksi oleh PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan hingga April 2012 terdapat empat produk, yaitu Coca Cola, Fanta, Sprite, dan Frestea. Tabel 1.3 mengambil salah satu produk minuman ringan yaitu Frestea, karena minuman tersebut diproduksi dalam jumlah yang banyak di antara produk lainnya dan menjadi salah satu produk unggulan.

**Tabel 1.4 Target dan Realisasi Produksi Minuman Frestea PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan Periode Mei 2011 hingga April 2012.**

Tahun	Bulan	Target	Realisasi	Persentase Pencapaian Sasaran
		Frestea (per krat)	Frestea (per krat)	
2011	Mei	87.279	62.563	71,68%
	Juni	156.467	144.364	92,26%
	Juli	116.212	92.326	79,45%
	Agustus	59.741	42.063	70,41%
	September	126.745	115.070	90,79%
	Oktober	113.145	100.027	88,41%
	November	97.459	80.501	82,60%
	Desember	91.554	66.537	72,67%
2012	Januari	108.202	108.202	100%
	Februari	95.568	69.586	72,81%
	Maret	104.220	74.420	71,41%
	April	97.845	89.762	91,74%
<b>Rata-Rata</b>				<b>82,02%</b>

Sumber: PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan, 2012

Rumus untuk menghitung target dan realisasi produksi yang dicapai karyawan PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan adalah sebagai berikut:

$$\text{Persentase Pencapaian Sasaran} = \frac{\text{Realisasi Produksi}}{\text{Target Produksi}} \times 100\%$$

(Sumber: Iskandar, 2010)

Tabel 1.4 memperlihatkan bahwa persentase pencapaian sasaran tertinggi didapat pada bulan Juni, September, Januari, dan April. Secara keseluruhan rata-rata realisasi terhadap target mencapai 82,02% yang berarti bahwa belum tercapainya target yang ditetapkan oleh perusahaan yaitu sebesar 90%. Target produksi yang tidak tercapai dikarenakan motivasi kerja karyawan yang rendah.

Berdasarkan data yang diperoleh dari perusahaan hingga bulan April 2012, tingkat produktivitas karyawan PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan belum berada pada tingkat yang diinginkan oleh perusahaan. Produktivitas yang rendah tersebut dikarenakan karyawan sedikit memiliki motivasi dalam bekerja. Hal ini terlihat dari beberapa indikator yang secara tidak langsung, seperti dari tingkat perputaran karyawan yang cukup tinggi (pada Tabel 1.2), tingginya tingkat absensi karyawan (pada Tabel 1.3), dan belum tercapainya target produksi yang diinginkan oleh perusahaan (pada Tabel 1.4).

Salah satu upaya yang harus dilakukan perusahaan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan yaitu mendesain pekerjaan dengan baik dan gaya kepemimpinan yang tepat. Pemimpin harus dapat mengetahui apakah desain pekerjaan dan gaya kepemimpinan yang diberikan pada karyawan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan.

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul : **“Pengaruh Desain Pekerjaan, Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan”**

## **1.2 Permasalahan**

Pada umumnya setiap perusahaan menginginkan adanya kemajuan dalam usahanya. Adanya persaingan yang semakin ketat antara perusahaan, maka perusahaan dituntut harus mampu bertahan dan berkompetensi dengan perusahaan lainnya. Salah satu hal yang dapat ditempuh perusahaan agar mampu bertahan dalam persaingan adalah meningkatkan motivasi kerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka semakin tinggi pula kemajuan yang akan dicapai oleh perusahaan.

Berdasarkan dari observasi melalui wawancara yang telah dilakukan bahwa desain pekerjaan yang selama ini dibuat oleh pihak perusahaan kurang memotivasi karyawan untuk bekerja. Terlihat dari kurangnya variasi keterampilan, identitas tugas, tidak adanya signifikansi tugas, lemahnya otonomi, dan umpan balik.

Terlihat masih banyaknya karyawan yang mengerjakan tugas setelah adanya arahan dari atasan, padahal pemimpin sudah memberikan rincian tugas dan cara pelaksanaan pekerjaan dan sering terjadi kesalahan-kesalahan yang dilakukan karyawan dalam melakukan pekerjaannya sehingga dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Peningkatan produktivitas kerja karyawan dapat dicapai apabila pemimpin dapat berperan besar terhadap karyawan serta mempunyai pengetahuan tentang cara memotivasi bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan arahan yang diberikan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Masalah yang dihadapi oleh PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan yaitu motivasi kerja karyawan yang masih kurang, disebabkan desain pekerjaan yang kurang baik dan peran pemimpin yang kurang berpengaruh yang dapat dilihat dari tingkat perputaran karyawan yang cukup tinggi pada (Tabel 1.2), tingkat absensi rata-rata yang masih tinggi terlihat pada (Tabel 1.3), sehingga menimbulkan tidak tercapainya target produksi yang diinginkan oleh perusahaan pada (Tabel 1.4).

Berdasarkan uraian di atas, maka pokok masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah: “Apakah desain pekerjaan, gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan.”

### **1.3 Tujuan Penulisan**

Sehubungan dengan masalah yang diteliti maka yang menjadi tujuan penulisan adalah: Untuk mengidentifikasi sejauh mana pengaruh desain pekerjaan, gaya kepemimpinan transaksional, dan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan.

### **1.4 Manfaat Penulisan**

Dengan adanya penelitian ini penulis berharap dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak, antara lain:

- a. Sebagai sumbangan saran dan pemikiran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam memahami desain pekerjaan, gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional yang berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Coca Cola Bottling Indonesia di Lampung Selatan.
- b. Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan referensi bagi penelitian berikutnya yang sesuai dengan tema penelitian ini, sekaligus dapat dijadikan referensi untuk menambah pengetahuan.