

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Globalisasi membawa perubahan fundamental dalam cara perusahaan untuk memiliki kemampuan manajemen lintas budaya yang kuat. Kemampuan ini mencakup kemampuan untuk mengelola keragaman, menghargai perbedaan, dan mempromosikan kerja sama lintas batas. Globalisasi mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia dalam hal teknologi, bahasa, dan keahlian lintas budaya. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah cara bisnis beroperasi di seluruh dunia. Karyawan perusahaan harus mampu menggunakan teknologi dengan efektif, berkomunikasi lintas bahasa dan budaya, serta memiliki pemahaman yang mendalam tentang pasar global dan kebutuhan pelanggan di berbagai wilayah (Suprpto, 2023:34).

Komariah dan Holid, (2024:23) mengatakan bahwa Globalisasi telah mengubah paradigma sumber daya manusia dalam perusahaan menjadi lebih kompleks namun juga membuka peluang yang luas. Perusahaan yang mampu mengelola keragaman, mengembangkan keterampilan lintas budaya, dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan global akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan di pasar global yang terus berubah dan beragam. Mendorong inklusivitas, inovasi, dan keterlibatan yang berkelanjutan di antara sumber daya manusia akan menjadi kunci bagi kesuksesan jangka panjang perusahaan dalam era globalisasi ini.

Perkembangan kemajuan dalam setiap perusahaan tergantung pada Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, ada beberapa hal yang mempengaruhi kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu perusahaan seperti motivasi kerja, kepemimpinan, kemampuan kerja, latar belakang pendidikan, pengembangan karir dan yang paling penting dalam suatu perusahaan adalah kesempatan dalam promosi kenaikan jabatan yang tersedia bagi pekerjanya untuk menduduki jabatan tertentu yang tersedia di perusahaan. Kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila kepuasan kerja sebagai unsur yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dapat tercipta dengan sempurna (Riniwati 2016:43).

Penelitian ini akan mengkaji tentang kepuasan kerja pada karyawan PT. JNE Express Kota Jambi ditinjau dari kepemimpinan transformasional dan promosi jabatan karena kedua hal tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi, pengembangan karir, dan perasaan dihargai dalam lingkungan kerja yang berdampak pada kemajuan PT. JNE Express Kota Jambi. Berikut tabel dari jumlah karyawan PT. JNE Express Kota Jambi.

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Karyawan PT. JNE Express Kota Jambi Pada Tahun 2024**

No	Tahun	Jumlah	Perkembangan (%)
1	2019	137	-
2	2020	135	(1,46)
3	2021	143	5,93
4	2022	136	(4,9)
5	2023	138	1,47

Sumber : Data diperoleh dari PT. JNE Express Kota Jambi

Berdasarkan data pada PT. JNE Express Kota Jambi dari tahun 2019 hingga 2023, terjadi fluktuasi jumlah karyawan yang dapat terkait dengan

berbagai faktor, termasuk dampak pandemi COVID-19. Pada tahun 2020, terjadi penurunan jumlah karyawan menjadi 135 orang, yang kemungkinan mencerminkan dampak langsung dari pandemi seperti perubahan aktivitas bisnis atau penyesuaian staf. Peningkatan jumlah karyawan pada tahun 2021 143 orang mungkin mengindikasikan adanya pemulihan setelah tahun sebelumnya yang sulit. Namun, pada tahun 2022, jumlah karyawan kembali turun 4,9% menjadi 136 orang, menunjukkan adanya adaptasi bisnis perusahaan terhadap kondisi yang terus berubah selama pandemi. Peningkatan kecil pada tahun 2023 138 orang mungkin merupakan bagian dari upaya pemulihan yang berkelanjutan di tengah dinamika pandemi yang masih berlangsung. Fluktuasi ini mencerminkan respons perusahaan terhadap lingkungan bisnis yang dipengaruhi secara signifikan oleh pandemi.

Sumber daya manusia mempunyai arti penting karena manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi. Manusia juga memiliki kebutuhan yang tidak terbatas, artinya kebutuhan manusia selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk kepuasan sesuai dengan kebutuhan tersebut (Farlinda, 2022:67). Berkembang atau tidaknya suatu sumber daya manusia tak luput dari pandangan suatu pemimpin. Pemimpin adalah salah satu faktor utama dalam kinerja sumber daya manusia, karena pemimpin memiliki peran yang sangat signifikan dalam membentuk budaya organisasi, memotivasi karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berdaya saing.

Pemimpin hendaknya mempunyai gaya yang dapat menjaga hubungan kerja yang baik antara pemimpin dan bawahannya dengan tidak melupakan tugasnya sebagai atasan sehingga dihormati dan disegani oleh bawahannya. Seorang pemimpin juga hendaknya memberikan peluang yang sama terhadap bawahannya dalam mengembangkan karir bawahannya sehingga bawahan merasa keadilan yang harmonis dalam kelompoknya (Duryat, 2021:34). Menurut Handoko, *et.al* (2012:23) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah gaya kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk menciptakan visi, menyatukan kepentingan individu (karyawan) dan kepentingan kolektif, menanamkan pada diri karyawan rasa tanggung jawab (*a sense of responsibility*) untuk berubah dan mencapai tujuan-tujuan organisasional. Berikut tabel yang menjelaskan tentang Kepemimpinan Transformasional pada PT. JNE Express Kota Jambi 2024.

Pada penelitian ini digunakan sampel awal untuk memperkuat judul penelitian ini yakni dengan *Sampling Insidental*. Menurut Rifa'i (2021:76), *Sampling Insidental* yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat dijadikan sampel apabila dipandang mampu memberikan informasi atau data dan dalam hal ini sampel sementara digunakan 15% dari jumlah keseluruhan sampel.

Penelitian ini mengumpulkan data mengenai persepsi responden terhadap empat gaya kepemimpinan: *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*. Berdasarkan hasil wawancara dengan 10 responden, didapatkan bahwa gaya kepemimpinan

*Idealized Influence* dan *Inspirational Motivation* memperoleh dukungan yang sama, di mana masing-masing gaya tersebut dipersepsikan positif oleh 7 responden, sementara 3 responden tidak setuju bahwa gaya kepemimpinan tersebut sesuai dengan yang mereka alami. Untuk gaya kepemimpinan *Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration*, persepsi responden terbagi sedikit lebih seimbang. Sebanyak 6 responden menyatakan setuju dengan penerapan gaya kepemimpinan ini, sedangkan 4 responden menyatakan ketidaksetujuan. Jumlah responden yang terlibat dalam setiap gaya kepemimpinan adalah sama, yakni 10 orang.

Secara keseluruhan, data ini menunjukkan adanya variasi dalam persepsi responden terhadap berbagai gaya kepemimpinan yang diterapkan. Gaya kepemimpinan yang lebih mengutamakan pengaruh ideal dan motivasi inspiratif cenderung mendapatkan dukungan yang lebih kuat dibandingkan dengan gaya yang berfokus pada stimulasi intelektual dan perhatian individu.

Jadi dapat disimpulkan bahwa PT. JNE Express Kota Jambi menganggap pemimpin dalam gaya kepemimpinan transformasional sebagai sosok yang karismatik, inspiratif, kreatif, dan peduli terhadap karyawan. Pemimpin tersebut terbukti membantu dalam menyelesaikan masalah dan menunjukkan perhatian yang nyata terhadap kesejahteraan karyawan didalam dan diluar lingkungan perusahaan. Hal ini memberikan gambaran positif tentang dampak positif dari gaya kepemimpinan transformasional dalam memengaruhi persepsi dan kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerja mereka.

Bukan hanya pemimpin yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tapi promosi jabatan juga menjadi salah satu insentif yang penting bagi sumber daya manusia. Promosi jabatan memberikan kesempatan bagi individu untuk mengembangkan karir mereka, memperoleh pengakuan atas prestasi mereka, dan memenuhi kebutuhan akan pertumbuhan dan pengembangan pribadi.

Promosi jabatan merupakan hal sangat penting didalam suatu perusahaan atau organisasi. Hal tersebut dikarenakan akan memberikan manfaat positif bagi perusahaan atau organisasi dalam membangkitkan, membangun dan mengembangkan suatu perusahaan Syahputra (2019:30). Promosi jabatan yang ada atau perusahaan juga sebagai tolak ukur komitmen suatu organisasi atau perusahaan untuk memberikan kesempatan pada karyawannya menduduki jabatan penting pada masa yang akan datang. Berikut tabel yang menjelaskan tentang Promosi Jabatan pada PT. JNE Express Kota Jambi Tahun 2019-2023.

**Tabel 1.3**  
**Data Promosi Jabatan PT. JNE Express Kota Jambi Tahun 2019-2023**

Jabatan	Jumlah Karyawan Yang Mendapat Promosi Jabatan				
	2019	2020	2021	2022	2023
BBP ( <i>Bussines Branch Partner</i> )	4	0	5	0	6
CCC/ <i>Data Support (Corporate Center Care)</i>	7	0	5	2	1
<i>Leader Inbound</i>	3	0	3	4	1
<i>Leader Outbound</i>	2	1	5	4	3
<i>Team delivery (Courier)</i>	0	0	3	3	6
SCO ( <i>Sales Accounting</i> )	2	0	5	4	3
<i>Accounting</i>	2	0	3	1	0
<i>Sales Marketing</i>	0	2	3	0	2
Supir Daerah	1	2	0	1	3
<b>Jumlah</b>	<b>21</b>	<b>5</b>	<b>31</b>	<b>19</b>	<b>25</b>
<b>Total Karyawan</b>	<b>137</b>	<b>135</b>	<b>143</b>	<b>136</b>	<b>138</b>
<b>Rasio (%)</b>	<b>15,32</b>	<b>3,70</b>	<b>21,67</b>	<b>13,97</b>	<b>18,11</b>

Sumber : Data diperoleh dari PT. JNE Express Kota Jambi

Berdasarkan tabel diatas promosi jabatan dari tahun 2019 hingga 2023, terlihat bahwa jumlah karyawan yang mendapat promosi bervariasi setiap tahunnya. Pada tahun 2019, sebanyak 21 karyawan mendapatkan promosi, dengan jabatan *CCC/Data Support (Corporate Center Care)* memiliki jumlah tertinggi sebanyak 7 karyawan. Pada tahun 2020, terjadi penurunan signifikan, dengan hanya 5 karyawan yang mendapat promosi, dan *Sales Marketing* serta *Supir Daerah* masing-masing memiliki 2 karyawan yang dipromosikan.

Tahun 2021 menunjukkan peningkatan tajam, di mana 31 karyawan mendapat promosi, dengan peningkatan terjadi di beberapa posisi seperti *BBP (Business Branch Partner)*, *Leader Outbound*, dan *SCO (Sales Accounting)*. Namun, pada tahun 2022, jumlah karyawan yang mendapat promosi kembali menurun menjadi 19, dengan *Leader Inbound* dan *Leader Outbound* masing-masing mempromosikan 4 karyawan.

Pada tahun 2023, jumlah karyawan yang dipromosikan naik kembali menjadi 25 orang, di mana jabatan *Team Delivery (Courier) Mobil/Motor* dan *BBP* masing-masing memberikan promosi kepada 6 karyawan. Secara keseluruhan, rasio karyawan yang mendapatkan promosi terhadap total karyawan di perusahaan bervariasi dari 3,70% pada tahun 2020 hingga mencapai puncaknya sebesar 21,67% pada tahun 2021. Rasio promosi pada tahun 2023 mencapai 18,11%, menunjukkan adanya peningkatan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

Dari uraian tabel diatas dapat disimpulkan bahwa setiap jabatan posisi pada PT. JNE Express Kota Jambi memiliki kesempatan untuk mendapatkan

promosi jabatan yang mana setiap jabatan memiliki kesempatan untuk menunjang karirnya agar mendapat motivasi kerja yang tinggi dan kepuasan kerja yang maksimal yang akan berdampak pada kemajuan PT. JNE Express Kota Jambi.

Kepuasan kerja merupakan masalah strategis, karena tidak terpenuhinya kepuasan kerja akan berdampak pada hasil kerja yang kurang baik (Indrawati 2013:46). Seseorang yang puas akan melakukan hal yang positif dan membantu pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi, sedangkan jika tidak puas akan bersikap negatif dan tidak membantu pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain kepemimpinan transformasional dan promosi jabatan yang dapat diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi atau perusahaan (Taurisa 2012:29).

Penelitian ini mengumpulkan data mengenai persepsi responden terhadap beberapa aspek di tempat kerja, yaitu supervisi, lingkungan kerja, promosi, hubungan dengan rekan kerja, dan upah/gaji. Total responden yang terlibat adalah 10 orang, dengan variasi jawaban mulai dari Sangat Setuju (SP) hingga Sangat Tidak Setuju (STP).

Pada aspek supervisi, 3 responden merasa sangat tidak mendapatkan dukungan yang memadai dari supervisor, 2 responden cukup setuju, dan 3 lainnya tidak setuju dengan pernyataan tersebut. Namun, terkait arahan yang diberikan oleh supervisor, mayoritas responden (7 orang) sangat setuju bahwa arahan tersebut tidak jelas dan tidak membantu, sementara 3 lainnya hanya setuju.

Dalam aspek lingkungan kerja, persepsi responden cenderung terbelah. Terkait kenyamanan lingkungan kerja, 3 responden sangat setuju bahwa lingkungan tidak mendukung produktivitas, sedangkan 3 lainnya tidak setuju. Sebanyak 5 responden merasa setuju bahwa mereka tidak merasa aman di tempat kerja, sementara 3 responden cukup setuju. Terkait promosi, terdapat persepsi negatif yang cukup kuat. Sebanyak 3 responden merasa sangat tidak memiliki kesempatan yang baik untuk mendapatkan promosi, dan 2 responden cukup setuju dengan pernyataan tersebut. Selain itu, 7 responden sangat setuju bahwa proses promosi dianggap tidak transparan dan tidak adil, dengan 3 responden lainnya setuju.

Hubungan dengan rekan kerja juga dinilai kurang mendukung, di mana 4 responden tidak setuju bahwa hubungan tersebut baik, dan 3 responden sangat tidak setuju. Mengenai dukungan dari rekan kerja, mayoritas responden merasa tidak cukup mendapatkan dukungan yang memadai, dengan 4 responden tidak setuju dan 5 cukup setuju. Pada aspek upah atau gaji, terdapat ketidakpuasan yang signifikan. Sebanyak 4 responden tidak setuju bahwa gaji mereka sesuai dengan beban kerja, dengan 2 lainnya sangat tidak setuju. Selain itu, 5 responden sangat setuju bahwa upah yang mereka terima tidak kompetitif dibandingkan perusahaan lain di industri yang sama.

Secara keseluruhan, data ini menunjukkan adanya ketidakpuasan yang signifikan di berbagai aspek kerja, terutama pada supervisi, promosi, dan upah/gaji, yang dapat menjadi perhatian bagi pihak manajemen dalam meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan. Penilaian kepuasan

kerja responden terhadap beberapa aspek kunci di tempat kerja mereka. Di dalam dimensi Supervisi, responden memberikan penilaian terhadap dukungan dan kejelasan arahan yang diberikan oleh supervisor mereka. Lingkungan Kerja dievaluasi berdasarkan kenyamanan, produktivitas, serta tingkat keamanan di tempat kerja. Aspek Promosi dinilai dari kesempatan untuk mendapatkan promosi dan transparansi proses promosi di organisasi. Selanjutnya, dalam dimensi Teman Kerja, hubungan dengan rekan kerja dan dukungan yang diterima dari mereka dalam pekerjaan sehari-hari dinilai. Terakhir, Upah/Gaji dinilai dari perspektif sesuai dengan beban kerja yang diemban dan kompetitivitas dibandingkan dengan perusahaan lain di industri yang sama.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya Potale (2015:26). Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut (Supatmi 2013:17). Menurut Bangun (2012:20). Kepuasan kerja adalah penilaian ke atas suatu pekerjaan apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Menurut Sutrisno (2011:47) kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan. terhadap pekerjaana yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal- hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka hal inilah yang menjadi dasar peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. JNE Express Kota Jambi “**.

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Adanya ketidakseimbangan dukungan terhadap gaya kepemimpinan pada PT. JNE Express Kota Jambi.
2. Terdapat ketidakpuasan terhadap beberapa gaya kepemimpinan dari beberapa karyawan PT. JNE Express Kota Jambi.
3. Minimnya jumlah karyawan yang mendapatkan promosi jabatan pada PT. JNE Express Kota Jambi.
4. Kepuasan kerja karyawan menurun dikarenakan gaya pemimpin dari atasan dan promosi jabatan yang diberikan secara minim pada PT. JNE Express Kota Jambi.
5. Karyawan merasa tidak puas terhadap dukungan supervisi, proses promosi, serta upah/gaji, dan menilai lingkungan kerja tidak mendukung produktivitas dan keamanan ketika bekerja pada PT. JNE Express Kota Jambi.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah masalah yang telah dikemukakan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan transformasional, promosi jabatan dan kepuasan kerja karyawan pada PT. JNE Express Kota Jambi?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan secara simultan pada PT. JNE Express Kota Jambi?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial pada PT. JNE Express Kota Jambi?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka adapun tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis gambaran kepemimpinan transformasional, promosi jabatan dan kepuasan kerja karyawan pada PT. JNE Express Kota Jambi
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan secara simultan pada PT. JNE Express Kota Jambi.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial pada PT. JNE Express Kota Jambi.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Manfaat Akademis**

Sebagai wacana membuka wawasan dalam ilmu pengetahuan dibidang manajemen sumber daya manusia umumnya, khususnya pada fungsi manajerial manajemen sumber daya manusia. Diharapkan hasil penelitian ini dapat sebagai bahan referensi pada penelitian yang sama dalam objek dan variabel yang sama.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Sebagai bahan masukan bagi pihak instansi tentang pentingnya gaya kepemimpinan dan promosi bagi kepuasan para karyawan, hal ini dimaksudkan untuk dapat meningkatkan kinerja dari karyawan. Sebagai bahan bacaan dan referensi menambah cakrawala berfikir, khususnya dibidang ilmu manajemen sumber daya manusia.

