

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Saat ini di Negara Indonesia sedang terjadi krisis kepemimpinan, banyak pemimpin yang tidak jujur, pemimpin membohongi rakyatnya, melupakan janji-janji manis yang telah diberikan, dan perlahan-lahan menggerogoti kekayaan negeri ini untuk keuntungan dan kepuasan pemimpin itu sendiri (P. H. Widodo, 2017). Ada banyak kasus yang menunjukkan krisis kepemimpinan. di Indonesia, contohnya kasus suap proyek penyesuaian infrastruktur daerah, kasus suap anggaran Pekan Olahraga Nasional di Riau, dan yang sedang diselidiki sekarang adalah kasus korupsi e-ktip yang merugikan negara hingga 2,3 Triliun Rupiah (P. H. Widodo, 2017).

Salah satu contoh pemimpin perusahaan di Indonesia yang beretika dan memberdayakan yang membuat karyawannya berkomitmen bekerja adalah William Tanuwijaya, founder Tokopedia. William Tanuwijaya memimpin dengan rendah hati, memperhatikan kesejahteraan karyawan, membangun hubungan yang saling berbagi antara karyawan dan pemimpin, serta memberikan kepercayaan dan kesempatan kepada karyawan. Hal tersebut membuat karyawan menjadi nyaman untuk bekerja di tokopedia. Menurut data dari Jawapos, jumlah karyawan meningkat dari 80 orang pada tahun 2014, menjadi 400 orang di akhir tahun 2015, dan saat ini 20.000 orang melamar kerja di tokopedia tiap bulannya (P. H. Widodo, 2017). Lalu menurut data dari kompas, tingkat kepuasan kerja di

tokopedia adalah 4.0, yang artinya karyawan merasa puas bekerja di perusahaan tersebut (P. H. Widodo, 2017). Selain pemimpin yang beretika dan memberdayakan, diperlukan juga karyawan yang berkomitmen untuk dapat memberikan pelayanan yang memuaskan, karena karyawanlah yang langsung berhadapan dengan konsumen untuk memberikan pelayanan yang nyaman dan ramah.

Dalam menjalankan sebuah operasional, diperlukan juga kerjasama tim yang baik antara seorang atasan dan bawahan . Menurut karyawan dan pemimpin merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Oleh karena itu karyawan dan pemimpin memerlukan hubungan yang baik untuk dapat mencapai suatu tujuan. hubungan atasan bawahan tidak hanya berhubungan dengan ikatan fisik dimana bawahan harus selalu mengikuti instruksi atasan, namun lebih dalam lagi yaitu ikatan interaksi antara karyawan dan pimpinan.

PT. Sejati Unggul Persada menerapkan ethical leadership. sangat menekankan kejujuran dalam menjalankan usaha, beberapa kali terjadi kecurangan yang dilakukan oleh karyawan. PT. Sejati Unggul Persada Merupakan dealer resmi motor Suzuki di Kota Padang, yang beralamat Jl. Pondok No. 139 (*China Town*), Padang, Sumatera Barat, Indonesia. Dealer ini menjual produk-produk motor terbaru Suzuki seperti Suzuki *All New Satria F150*, *GSX-R150*, *GSX-S150*, *New Smash FI*, Suzuki *Address FI*, *Address Playful*, Suzuki *NEX II* dan lainnya. Dealer motor ini menawarkan dan jual motor Suzuki Kota Padang dengan harga terjangkau, bahkan terdapat diskon pembelian, potongan harga, promo, dan bonus lain dari setiap pembelian. Selain kelebihan tersebut, PT. Sejati

Unggul Persada (SUZUKI PONDOK) juga menawarkan pembelian secara tunai atau lewat skema kredit motor Suzuki Kota Padang. Terdapat juga bengkel resmi untuk service motor, suku cadang dan *spare parts*.

Kebutuhan dan tuntutan masyarakat terhadap moda transportasi yang semakin besar dan pola gaya hidup yang semakin tumbuh membuat produsen produsen alat transportasi terus mengembangkan teknologi yang ramah lingkungan dan membuat sarana transportasi yang semakin modern serta mempunyai gaya yang diinginkan masyarakat Indonesia. Kebutuhan masyarakat terhadap sarana transportasi baik digunakan untuk kendaraan umum maupun kendaraan pribadi menuntut perusahaan otomotif untuk terus berinovasi sehingga setiap produknya mempunyai kelebihan dan keunggulan sehingga mampu menarik minat konsumen.

Peran pemimpin di dalam sebuah perusahaan merupakan faktor yang sangat strategis. Sampai sekarang, banyak peneliti yang meneliti peran dari pemimpin sebagai upaya untuk menambah keefisiensi dan efektivitas kerja di sebuah organisasi. Karena pemimpin harus bisa mengetahui pola pikir dari karyawan-karyawannya dalam mematuhi segala pekerjaannya sesuai norma yang berlaku, kepuasan kerja dari karyawan memiliki andil tersendiri bagi organisasi.

Kinerja karyawan sangat penting untuk keberlangsungan suatu perusahaan dalam meningkatkan hasil yang profesional di pasar otomotif. Fenomena yang terjadi pada akhir-akhir ini di PT.Sejati Unggul Persada (Suzuki) terdapat kendala dikarenakan bisa dilihat pada tingkat kinerja karyawan belum stabil, serta penjualan yang turun naik menjadikan kendala terhadap barang-barang yang

dihasilkan/diproduksi tidak seimbang serta persaingan roda dua pada produk-produk ternama di kalangan asosiasi industri motor Indonesia kurang stabil, titik fokus yang menyebabkan faktor timbulnya ketidak seimbangan produk yang terjadi pada saat ini. Kondisi demikian mempengaruhi kinerja karyawan PT. Sejati Unggul Persada (Suzuki) Padang yang terlihat pada data hasil penilaian kinerja tahun 2018-2020 di bawah ini:

**Tabel 1.1**  
**Data Kinerja Karyawan**

Keterangan	2018	2019	2020
Karyawan yang melebihi harapan	9,3 %	7,6 %	9,3 %
Karyawan yang memenuhi harapan	70 %	67,4 %	75 %
Karyawan yang tidak memenuhi harapan	19,6 %	22,2 %	14 %
Hasil	98,9 %	97,2 %	98,3%

*Sumber: Bagian HRD*

Pada tabel diatas fenomena yang telah terjadi tiga tahun terakhir, menyebabkan ketidak stabilan hasil kinerja karyawan dari tahun 2018-2020. Hal ini disebabkan Kepemimpinan dan karakteristik pekerjaan karyawan tak seimbang, mampu mempengaruhi perilaku kinerja karyawan yang melebihi harapan dan karyawan yang memenuhi harapan tahun 2019 menurun. Serta bisa dilihat bahwa perilaku kinerja karyawan yang tidak memenuhi harapan semakin meningkat dari tahun sebelumnya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan (Ekonomi et al., 2015), kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan etis. Hal ini menunjukkan bahwa, baik tidaknya persepsi karyawan terhadap

kepemimpinan etis dilingkungan kerjanya akan menentukan kinerjanya. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Sihombing et al., 2018) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Organisasional et al., 2018), kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Ketidakpuasan merupakan titik awal dari masalah yang muncul dalam organisasi seperti penundaan pekerjaan yang dilakukan karyawan dan konflik manager dengan pekerja. Dari sisi pekerja, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya kinerja karyawan, menurunnya baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif.

Menurut (Dr. Meithiana Indrasari, S.T., 2017), menjelaskan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus-menerus oleh manajemen. Performance atau kinerja pada umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. (Di et al., n.d.), mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Pencapaian kinerja karyawan yang belum optimal tersebut bisa dikarenakan target pencapaian kinerja yang telah ditetapkan perusahaan kepada karyawannya setiap tahun semakin tinggi, mengingat tantangan perusahaan kedepan semakin berat. Oleh sebab itu karyawan harus menjawab tantangan tersebut dengan

memberikan kinerja terbaik agar target kerja yang diembannya dapat tercapai dengan optimal dan dapat mendukung keberlanjutan perusahaan.

Ketidakstabilan kinerja karyawan mampu terjadi karena sebagian karyawan PT. Sejati Unggul Persada (Suzuki) Padang merasa jenuh dengan pekerjaan yang sedang di jalankan. Rasa jenuh yang melekat dari karyawan bisa timbul dari beberapa faktor yaitu dari kepemimpinan dan karakteristik pekerjaan yang di hadapi,

Berikut ini data penjualan motor domestika pada tahun 2019 sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Penjualan Motor Domestik 2019**

<b>No</b>	<b>Merk Motor</b>	<b>Jumlah Penjualan</b>
1	<b>Honda</b>	<b>345.957</b>
2	<b>Yamaha</b>	<b>122.989</b>
3	<b>Kawasaki</b>	<b>7.509</b>
4	<b>Suzuki</b>	<b>6.051</b>

*Sumber: Asosiasi Industri Motor Indonesia (AIMI)*

Bila dikaitkan dengan data di atas bahwa penjualan sepeda motor belum konsisten dimana ada kenaikan yang sangat tajam pada Honda, dan Yamaha.

Kepuasan kerja merupakan ciri dari sebuah keberhasilan organisasi untuk mencukupi kebutuhan karyawannya. Salah satu perusahaan yang masih harus terus berbenah adalah perusahaan yang berkecimpung dalam dunia Otomotif yakni Perusahaan Motor Suzuki. Banyak persaingan perusahaan industri otomotif yang merambat di kalangan masyarakat seluruh dunia, menyebabkan para pesaing produk otomotif digoncang kekhawatiran dengan model desain dan inovasi

terbaru yang dikeluarkan para pesaing otomotif kendaraan roda dua, untuk merebut perhatian orang sekitar agar mereka berkeinginan untuk memiliki produk dari perusahaan yang berkedudukan peringkat teratas dipasaran. Karena sebagian orang membeli kendaraan bertujuan memenuhi kebutuhan pribadi maupun tren baik kalangan anak muda hingga dewasa. Transportasi membawa angin segar bagi perusahaan industri otomotif yang dimana masyarakat membutuhkan kendaraan roda dua karena selain harga terjangkau oleh kantong masyarakat kecil dan menengah dibandingkan roda empat, dari hal tersebut perusahaan selalu meningkatkan produksi barang yang dihasilkan.

Karyawan tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja (Dr. Meithiana Indrasari, S.T., 2017).

Kepemimpinan etis adalah suatu istilah untuk menekankan keharusan menggunakan pertimbangan-pertimbangan etis serta menjadikannya landasan bagi pengambilan suatu keputusan atau tindakan. Ketika melakukan ekspansi suatu usaha, umpamanya membuka suatu operasi bisnis di tempat tertentu, maka yang menjadi pertimbangan bukanlah hanya soal untung yang bisa didapat dari perluasan bisnis itu. Dampak dari perluasan bisnis itu terhadap banyak pihak, khususnya bagi masyarakat setempat, mesti dipertimbangkan dan dijadikan salah satu dasar bagi pengambilan keputusan. Sangatlah tidak etis ketika perusahaan

mendapatkan hasil atau keuntungan yang besar, tetapi masyarakat sekitar menderita kerugian, seperti pencemaran atau kerusakan lingkungan, dan sebagainya.

Kepemimpinan etis merupakan suatu prinsip moral dan perbuatan yang menjadi landasan bertindak seseorang sehingga apa yang dilakukannya dipandang oleh masyarakat sebagai perbuatan terpuji dan meningkatkan martabat dan kehormatan seseorang. Kepemimpinan etis banyak dikaitkan dengan sikap jujur, dapat dipercaya, bertanggung jawab, setia, dan dapat menahan diri. Semuanya itu merupakan kualitas baik yang bisa bahkan harus dimiliki oleh seseorang.

Dalam suatu organisasi, lembaga, institusi, atau instansi pemerintah tentunya selalu diisi oleh individu-individu yang saling berinteraksi baik secara vertikal maupun horizontal (antara pelaksana dengan pelaksana ataupun antara pimpinan dengan pelaksana). Dengan tujuannya untuk memajukan organisasi atau lembaga, institusi atau instansi dimana mereka berkarya. Dalam perjalanannya tentu dari individu-individu tersebut selalu ingin berkreasi dan ingin mencapai hasil yang terbaik. Untuk itulah maka unsur manusia perlu dibina, dikembangkan dan diatur sedemikian rupa agar dapat bekerja sama dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab yang diberikan. Prestasi kerja adalah sebagai penyedia informasi yang sangat membantu dalam membuat dan menerapkan keputusan-keputusan seperti promosi jabatan, peningkatan gaji, pemutusan hubungan kerja dan transfer.

Ciri pemimpin etis dengan etika tinggi adalah bertanggung jawab, serius, dan akomodatif. Kepemimpinan etis mengandung dua dimensi penting : manajer bermoral dan pribadi bermoral. 'Manajer bermoral' mengacu pada sejauh mana



seorang pemimpin menetapkan standar moral dan menggunakan penghargaan dan penalti untuk memastikan bahwa standar moral diikuti. ‘Pribadi bermoral’ mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang selayaknya di tempat kerja seperti kejujuran, kepercayaan, dan kepedulian kepada orang lain. Pribadi bermoral dipandang sebagai orang yang mudah didekati dan dapat diandalkan (Hikmah dkk, 2020) .

Pemimpin etis tidak hanya membicarakan hal yang baik-baik tetapi mereka mempraktikkan apa yang mereka sampaikan dan secara proaktif menjadi panutan tentang penerapan kode etik (Pahrudin et al., n.d.). Pemimpin etis dipandang bertanggung jawab untuk mengilhami nilai-nilai moral dan standar etika di antara pengikut mereka dan berperan sebagai panutan yang mempromosikan perilaku etis dan moral yang baik dengan mendorong hubungan organisasi dan karyawan yang pada gilirannya mengarahkan pengikut mereka untuk terikat secara emosional dengan organisasi mereka.

Menurut (Rahman et al., 2020), menyatakan bahwa: *“Karakteristik pekerjaan adalah atribut dari tugas pegawai dan meliputi besarnya tanggung jawab, variasi tugas dan sejauh mana pekerjaan itu sendiri memberikan kepuasan. Kiranya, pekerjaan yang secara intrinsik memberikan kepuasan akan lebih memotivasi bagi banyak orang daripada pekerjaan yang tidak seperti itu”* .

Beda memerlukan keterampilan, identitas tugas dan otonomi yang berbeda pula. Perbedaan karakteristik yang melekat pada pekerjaan memerlukan individu yang tepat sesuai dengan spesifikasi kerja yang ada. Bila masing -masing pegawai

sudah mengetahui jenis pekerjaan apa yang dihadapi dan cara khusus untuk menanganinya, maka hal ini dapat mempengaruhi pekerjaannya.

Keberhasilan organisasi dalam menjaga eksistensi dan mencapai keberhasilan dipengaruhi oleh kinerja perusahaan dan kinerja Karyawan, untuk mencapai kinerja yang diharapkan, karakteristik suatu organisasi juga memiliki peranan yang penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Begitu juga dengan industri otomotif motor diharapkan bermanfaat bagi negara Indonesia khususnya Sumatera Barat merupakan salah satu pusat industri, dimana para pesaing saling berlomba-lomba menunjukkan kualitas kerja yang dihasilkan berupa produk terkini sesuai kebutuhan masyarakat. Sehingga para pimpinan perusahaan memusatkan karyawan pada hasil kinerja. Jembatan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan naik dan turun suatu pencapaian target bisa dilihat dari professional seorang karyawan dengan ketelitian dalam perakitan sepeda motor. Hal ini tidak jauh dari karakteristik Pekerjaan yang dicapai oleh individu untuk menghasilkan produk yang laku di pasaran. Karena disitulah karyawan ditempatkan pada posisi sesuai dengan basic yang ada.

Kepemimpinan etis dan karakteristik pekerjaan dalam penelitian ini dijadikan sebagai variabel independen yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening Hasil penelitian memperoleh data kemunduran yang dialami organisasi akibat kinerja (performance) yang kurang memuaskan dalam satu tahun terakhir (2018-2020) yang dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan.

Berdasarkan uraian dari latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka penulis akan melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Kepemimpinan Etis**

## **Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Sejati Unggul Persada”.**

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Dari latar belakang masalah yang telah penulis uraikan di atas, maka dapat di identifikasikan masalah-masalah yang timbul yaitu :

1. Semakin buruknya hubungan karyawan dengan pimpinan maka buruknya kinerja yang dihasilkan.
2. Tidak semua karyawan mempunyai kinerja yang tinggi.
3. Terjadinya penurunan hasil kinerja di perusahaan yang sangat drastis.
4. Memiliki keunggulan kompetitif untuk meningkatkan kinerja karyawan.
5. Kurang Optimalnya Pimpinan perusahaan dapat mengakibatkan Ketidak Puasan dalam kinerja.
6. Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi tingkat kinerja yang dihasilkan.
7. Kurang menyadari pentingnya kepuasan kerja dalam kinerja karyawan.

### **1.3 Batasan Masalah**

Agar terfokusnya penelitian ini maka penulis akan membatasi masalah ini dengan Kepemimpinan Etis( $X_1$ ), dan Karakteristik Pekerjaan( $X_2$ ), kemudian Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat dan Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel Intervening pada PT. Sejati Unggul Persada (Suzuki).

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sejati Unggul Persada?
2. Bagaimana pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sejati Unggul Persada?
3. Bagaimana Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sejati Unggul Persada?
4. Bagaimana Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Sejati Unggul Persada?
5. Bagaimana Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Sejati Unggul Persada?
6. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada PT. Sejati Unggul Persada?
7. Bagaimana pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada PT. Sejati Unggul Persada?

## **1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini diantaranya untuk mengetahui dan menganalisis tentang :

1. Pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan pada PT. Sejati Unggul Persada.
2. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sejati Unggul Persada.
3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja karyawan pada PT. Sejati Unggul Persada.
4. Pengaruh Kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja pada PT. Sejati Unggul Persada.
5. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap kepuasan kerja pada PT. Sejati Unggul Persada.
6. Pengaruh Kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening Pada PT. Sejati Unggul Persada.
7. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Sejati Unggul Persada.

### **1.5.2 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkaitan dengan masalah ini :

1. Bagi Penulis

Bagi penulis penelitian ini akan bermanfaat dalam memberikan tambahan ilmu pengetahuan.

2. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam literatur penelitian dalam kalangan mahasiswa, khususnya yang berada pada bidang manajemen Sumber Daya Manusia.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat digunakan sebagai referensi dan pedoman untuk melakukan penelitian lanjutan selain itu juga sebagai bahan perbandingan bagi pihak yang mengadakan penelitian dalam bidang yang sama.