

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam dinamika organisasi modern, sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen paling vital dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Di tengah tuntutan globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, perusahaan tidak cukup hanya memiliki strategi bisnis dan teknologi mutakhir, melainkan juga harus memastikan bahwa karyawannya memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai sejauh mana individu merasa nyaman dengan pekerjaannya, termasuk aspek-aspek seperti kompensasi, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta kesempatan pengembangan karier (Judge & Robbins, 2017). Karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan loyalitas tinggi, motivasi kuat, serta produktivitas yang optimal. Sebaliknya, jika karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaan maupun lingkungan kerjanya, hal tersebut dapat berdampak negatif terhadap performa organisasi, termasuk meningkatnya konflik internal, stres kerja, hingga tingginya tingkat turnover (Luthans, 2021).

Dalam konteks manajemen SDM, kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada individu karyawan, tetapi juga pada pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Mathis & Jackson (2011), kepuasan kerja merupakan salah satu indikator dari efektivitas organisasi yang berkelanjutan. Hal ini menjadi semakin penting dalam sektor padat karya seperti industri pengolahan pangan, yang sangat bergantung pada ketelitian, kerja sama tim, dan efisiensi tenaga kerja dalam setiap lini operasionalnya. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk

mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja, agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, sehat, dan mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan. Salah satu perusahaan yang beroperasi dalam sektor tersebut dan memiliki ketergantungan terhadap kinerja SDM adalah PT Sanmas Surabaya.

PT Sanmas Surabaya adalah salah satu perusahaan perdangan yang berfokus pada beras, gula, keledai dan tepung terigu. PT Sanmas didirikan pada tahun 1985, dengan nama UD. Kotamas. Pada tahun 2011, PT. Sanmas memindahkan pabrik berasnya menjadi fasilitas yang lebih mumpuni dan dilengkapi dengan teknologi terbaru dari Eropa dan Jepang. PT Sanmas telah menempatkan diri sebagai pemasok utama produk pertanian lokal dan impor seperti beras ketan Thailand dan Vietnam, Kurma Mesir, dan komoditas lainnya.

PT Sanmas mengandalkan tenaga kerja dalam jumlah signifikan yang tersebar di berbagai unit kerja seperti produksi, logistik, administrasi, pemasaran, keuangan, hingga pembelian. Perusahaan beroperasi secara padat karya, terutama di bagian produksi dan distribusi yang menerapkan jam kerja panjang serta target harian yang ketat. Di unit tersebut, mayoritas karyawan adalah laki-laki, sementara bagian administrasi didominasi oleh perempuan, sebagian besar di antaranya merupakan ibu rumah tangga. Kondisi ini menunjukkan bahwa baik karyawan laki-laki maupun perempuan sama-sama menghadapi tantangan psikologis, sebagai kepala keluarga ataupun pengelola rumah tangga, yang dapat memengaruhi stabilitas emosi, motivasi, dan kepuasan kerja. Menurut Greenhaus & Beutell (1985), konflik peran antara pekerjaan dan keluarga berpotensi menimbulkan stres kerja apabila tidak diimbangi dengan dukungan organisasi yang memadai.

Ketika tekanan peran tidak diimbangi dengan komunikasi yang jelas dan dukungan emosional dari atasan, maka hal ini dapat melemahkan motivasi dan semangat kerja. Dalam jangka panjang, situasi ini dapat berkontribusi terhadap penurunan kinerja, yang tercermin dalam tidak tercapainya target operasional perusahaan dalam tiga tahun terakhir.

Tabel 1. 1 Data Capaian Penjualan Beras PT. Sanmas Surabaya tahun 2022 – 2024

Tahun	Target (Kg)	Capaian (Kg)	Keterangan
2022	37.200.000	33.037.895	Belum mencapai target
2023	37.200.000	34.602.267	Belum mencapai target
2024	37.860.000	31.611.136	Belum mencapai target

Sumber : Dokumen PT Sanmas (2025)

Berdasarkan pada tabel di atas, PT Sanmas Surabaya selama periode 2022 hingga 2024 menunjukkan tren yang konsisten tidak mencapai target. Meskipun pada tahun 2023 sempat terjadi sedikit peningkatan dibanding tahun sebelumnya, yakni dari 33,03 juta kg menjadi 34,60 juta kg, pencapaian tersebut masih jauh dari target. Lebih mengkhawatirkan, pada tahun 2024 capaian justru merosot tajam hingga hanya mencapai 31,61 juta kg. Jika dibandingkan dengan tahun 2023, terjadi penurunan sebesar 8,6%.

Penurunan kinerja penjualan ini tidak hanya berdampak pada sisi finansial perusahaan, tetapi juga dapat menjadi sinyal awal adanya masalah internal, khususnya yang berkaitan dengan produktivitas dan psikologis tenaga kerja. Dalam konteks industri padat karya seperti PT Sanmas, di mana keberhasilan operasional sangat bergantung pada ketepatan, konsistensi, dan motivasi karyawan, penurunan ini patut dicermati sebagai indikasi menurunnya semangat kerja, efektivitas, atau kepuasan kerja karyawan. Hal ini memperkuat pentingnya mengkaji lebih dalam

berbagai faktor internal yang dapat memengaruhi performa SDM, seperti efektivitas komunikasi organisasi, gaya kepemimpinan, serta tingkat motivasi kerja, khususnya yang bersifat intrinsik. Untuk memperdalam pemahaman terhadap penurunan tersebut, peneliti melakukan eksplorasi awal melalui wawancara terbatas kepada beberapa karyawan dan pra-survei kuantitatif. Eksplorasi ini ditujukan untuk menggali lebih dalam berbagai tantangan yang mereka hadapi dalam keseharian, terutama berkaitan dengan peran mereka yang tidak hanya sebagai pekerja, tetapi juga sebagai ibu rumah tangga.

Dalam wawancara tersebut, muncul berbagai keluhan dan kendala yang berkaitan dengan kondisi kerja, beban tugas, komunikasi tim, serta hubungan dengan atasan. Beberapa karyawan menyoroti panjangnya jam kerja dari Senin hingga Sabtu tanpa adanya fleksibilitas waktu, yang menurut mereka kerap menyulitkan dalam menyeimbangkan antara urusan pekerjaan dan kebutuhan pribadi atau keluarga. Salah satu responden menyebutkan, *“Kadang saya harus pulang cepat karena anak sakit, tapi nggak enak kalau izin. Apalagi kerjanya dari pagi terus, sampai Sabtu.”* Namun mereka tetap memilih bekerja karena alasan kebutuhan ekonomi. Selain itu, sistem cuti tahunan juga menjadi perhatian, di mana sebagian besar jatah cuti dipotong untuk libur nasional atau tutup bersama, sehingga karyawan merasa tidak memiliki kendali atas waktu istirahat pribadi. *“Cuti itu kadang sudah otomatis kepotong buat libur-libur besar, jadi kalau mau cuti pribadi agak susah”* ungkap salah satu karyawan. Karyawan lainnya juga menyatakan bahwa *“Saya kerja di sini sudah jalan 4 tahun, tapi belum pernah ikut pelatihan atau diajak diskusi, mungkin karena kerjaan kita itu-itu aja, jadi ngk pernah ada briefing-briefing itu, padahal kita yang mungkin ya, lebih tau kondisi operasional”*.

Di sisi lain, ada pula keluhan mengenai suasana kerja yang kurang hangat. Beberapa responden menyampaikan bahwa karena masing-masing karyawan memiliki urusan atau beban pikiran di luar pekerjaan, baik karena tanggung jawab rumah tangga maupun tekanan sosial lainnya, suasana kerja terasa kaku dan jarang ada interaksi yang akrab. Salah satu karyawan menyampaikan, “*Kita semua sibuk dan capek, kadang komunikasi sama teman juga seadanya aja. Kalau ada yang keliatan ada pikiran atau masalah, ya diem-dieman aja, takut ganggu kan. Paling ngobrol seperlunya*”.

Pernyataan-pernyataan ini mengindikasikan bahwa meskipun para karyawan tetap menjalankan tugas harian, terdapat rasa tidak nyaman dan tidak adanya semangat dalam bekerja. Menurut (Judge & Robbins, 2017), ketidakpuasan kerja dapat muncul ketika karyawan menghadapi beban kerja tinggi, kurangnya kesempatan pengembangan, serta keterbatasan dalam komunikasi dan keseimbangan hidup. Hal-hal tersebut, jika dibiarkan dalam jangka panjang, dapat menurunkan motivasi kerja, loyalitas, serta produktivitas karyawan (Luthans, 2021).

Berdasarkan hasil wawancara, dua permasalahan utama yang paling sering muncul secara tematik adalah komunikasi yang kurang efektif dan minimnya dukungan dari atasan dalam pembinaan kerja. Situasi ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi, baik vertikal maupun horizontal, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan kerja berpotensi memengaruhi kenyamanan dan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti memfokuskan eksplorasi awal melalui pra-survei kepada 30 karyawan bagian operasional, dengan menyoroti dan

memverifikasi dua aspek utama tersebut, yaitu efektivitas komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional.

Gambar 1. 1 Hasil Pra-Survei Komunikasi Organisasi di Perusahaan



Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Hasil pra-survei pada gambar 1.1 pamenunjukkan bahwa 33,3% responden menyatakan komunikasi antar rekan kerja belum berjalan efektif dan sering menimbulkan kebingungan. Temuan ini mencerminkan lemahnya komunikasi horizontal dalam lingkungan kerja, yang berpotensi menghambat koordinasi dan kolaborasi tim. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa komunikasi horizontal yang tidak efektif dapat memicu miskomunikasi, keterlambatan dalam pelaksanaan tugas, serta menurunkan efisiensi kerja tim. Indriyaningrum (2022) juga menegaskan bahwa di sektor padat karya, ketika komunikasi tidak berjalan dengan baik, karyawan mungkin tidak memahami tugas dan tanggung jawab mereka dengan jelas, sehingga dapat berdampak langsung pada efisiensi produksi dan distribusi produk. Selain itu, dari hasil wawancara, beberapa karyawan menyebut bahwa interaksi di tempat kerja minim kehangatan sosial, mengingat sebagian besar dari mereka juga memikul beban psikologis dari peran domestik di rumah. Hal ini menyebabkan komunikasi yang terjadi di tempat kerja hanya bersifat

fungsional, tidak mendalam, dan jarang disertai inisiatif diskusi atau kolaborasi aktif.

Gambar 1. 2 Hasil Pra-Survei Kepemimpinan Transformasional di Perusahaan



Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Selain itu, 83% responden menyatakan belum pernah mengikuti pelatihan pengembangan atau pembinaan langsung dari atasan (Gambar 1.2). Hal ini memperkuat temuan wawancara bahwa sebagian besar karyawan merasa belum mendapat perhatian personal maupun pengembangan kompetensi secara terstruktur. Situasi ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berlaku lebih bersifat administratif, dengan fokus pada teknis operasional harian, dan kurang menyentuh aspek pembinaan individu. Menurut Yukl (2019), pendekatan kepemimpinan yang hanya transaksional dan tidak partisipatif dapat melemahkan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja. Maka, diperlukan pendekatan kepemimpinan yang lebih inspiratif, memberdayakan, serta mampu memberikan bimbingan secara emosional maupun profesional.

Dalam konteks kerja PT Sanmas, baik karyawan di bagian operasional maupun staf menghadapi dinamika kerja yang intens, diiringi tekanan psikososial yang khas, seperti tanggung jawab rumah tangga dan tuntutan produktivitas. Dari

hasil wawancara dan pra-survei, banyak karyawan merasa kurang mendapatkan bimbingan langsung, umpan balik kerja, serta dukungan pengembangan diri dari atasan. Hal ini terlihat dari belum adanya pelatihan yang terstruktur, minimnya interaksi informal seperti briefing atau diskusi kerja, hingga absennya pendekatan personal dalam menghadapi persoalan individu karyawan. Ketidakadaan dukungan ini menciptakan kesenjangan komunikasi dan hubungan emosional antara pimpinan dan karyawan. Padahal menurut Yukl (2019), kepemimpinan yang hanya berorientasi pada aspek administratif dan teknis tanpa melibatkan pendekatan partisipatif dapat melemahkan motivasi intrinsik dan menurunkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, pendekatan gaya kepemimpinan transformasional menjadi relevan diterapkan, karena tidak hanya menekankan hasil, tetapi juga memberikan perhatian terhadap pengembangan personal, kejelasan visi, serta dukungan emosional yang dibutuhkan karyawan untuk tumbuh secara profesional.

Gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (2022), terdiri dari empat dimensi utama: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Dimensi terakhir sangat berperan dalam membangun hubungan personal antara atasan dan bawahan, melalui pembinaan yang bersifat empatik dan jangka panjang. Northouse (2021) menegaskan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya memberi arahan teknis, tetapi juga bertindak sebagai mentor dan fasilitator yang mendorong pertumbuhan psikologis dan profesional karyawan. Dalam konteks PT Sanmas Surabaya, penerapan dimensi ini berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan semangat tim.

Selain kepemimpinan dan komunikasi organisasi, aspek lain yang tidak kalah penting dalam memengaruhi kepuasan kerja adalah motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik adalah dorongan dari dalam diri seseorang untuk bekerja karena pekerjaan itu sendiri dianggap menyenangkan, menantang, atau bermakna secara pribadi (Deci & Ryan, 2017). Gagné & Deci (2005) menekankan bahwa motivasi intrinsik berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja jangka panjang, karena karyawan merasa memiliki kontrol dan makna dalam pekerjaan yang dilakukan. Dalam konteks PT Sanmas, beberapa karyawan menyebut bahwa tugas harian bersifat repetitif, kurang tantangan, dan tidak disertai umpan balik positif. Hal ini menyebabkan sebagian dari mereka bekerja sekadar menjalankan kewajiban, bukan karena adanya rasa keterlibatan secara batiniah. Indikasi rendahnya motivasi intrinsik ini dapat menjadi salah satu penyebab utama turunnya kepuasan kerja. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Ignatius & Karanita (2022) menyatakan bahwa motivasi intrinsik memang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Ketiga variabel tersebut memiliki keterkaitan yang saling memengaruhi. Komunikasi yang jelas dan kepemimpinan yang memberdayakan dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang kemudian mendorong munculnya kepuasan kerja. Dalam hal ini, motivasi intrinsik dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan hubungan antara faktor struktural (komunikasi dan kepemimpinan) dengan hasil psikologis (kepuasan kerja). Keterkaitan ini dijelaskan melalui Teori Atribusi (Heider, 1958) yang menyatakan bahwa individu mengaitkan pengalaman kerja mereka pada sebab internal atau eksternal. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi mendukung melalui komunikasi dan

kepemimpinan, maka mereka akan membentuk persepsi positif, meningkatkan motivasi intrinsik, dan pada akhirnya merasa puas terhadap pekerjaannya.

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam mengenai hubungan antara variabel-variabel tersebut. Kaulika (2021) menemukan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, namun Sukiyanto (2018) menyatakan sebaliknya dalam konteks lembaga pendidikan. Pada kepemimpinan transformasional, studi oleh Nurhayati, Setiawan & Ummi (2023) menunjukkan adanya pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, berbeda dengan Apriliani (2024) yang tidak menemukan pengaruh tersebut dalam konteks manufaktur. Motivasi intrinsik pun menunjukkan hasil yang inkonsisten. Yusrina (2019) melaporkan pengaruh negatif, sementara Ignatius & Karanita (2022) menemukan pengaruh positif sebagai mediasi antara kepemimpinan dan kepuasan kerja. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa secara langsung variabel komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh positif maupun negatif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kemudian pada penelitian yang dilakukan oleh Kaulika (2021) motivasi intrinsik dapat memediasi secara positif dan signifikan terhadap komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun, dalam penelitian Darmawan (2023), menyatakan bahwa motivasi intrinsik tidak mampu memberikan pengaruh yang signifikan diantara komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional.

Perbedaan temuan dalam sejumlah penelitian sebelumnya menciptakan *research gap* yang menunjukkan adanya hasil-hasil yang kontradiktif terkait pengaruh komunikasi organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan

motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja. Beberapa studi menemukan bahwa ketiga variabel ini memiliki pengaruh yang signifikan secara individu, namun belum banyak penelitian yang mengintegrasikan ketiganya dalam satu model struktural secara menyeluruh. Padahal, dalam praktik organisasi, interaksi ketiganya sangat kompleks dan saling memengaruhi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana ketiga aspek tersebut secara simultan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, khususnya dalam konteks industri padat karya seperti PT Sanmas Surabaya.

Untuk memahami hubungan antar variabel tersebut, penelitian ini menggunakan teori atribusi (*Atribution theory*) sebagai landasan konseptual. Teori ini dikembangkan oleh Heider (1958) dan disempurnakan oleh Kelly (2020) serta Weiner (2021), yang menjelaskan bahwa individu akan berusaha menginterpretasikan penyebab dari perilaku mereka sendiri dan orang lain, dan interpretasi ini akan memengaruhi sikap mereka terhadap lingkungan kerja. Dalam konteks organisasi, bagaimana seorang karyawan menafsirkan gaya komunikasi, kepemimpinan, dan insentif motivasional akan membentuk persepsinya terhadap kepuasan kerja. Teori atribusi menjadi relevan karena memungkinkan kita memahami *mekanisme psikologis* yang menghubungkan komunikasi dan kepemimpinan terhadap motivasi intrinsik, dan pada akhirnya mempengaruhi kepuasan kerja..

Kepuasan kerja sendiri merupakan aspek penting yang harus diteliti karena berdampak langsung terhadap produktivitas, loyalitas, dan kesejahteraan psikologis karyawan. Karyawan yang puas akan lebih termotivasi, berkomitmen, dan berkontribusi secara positif terhadap budaya kerja organisasi. Sebaliknya,

ketidakpuasan dapat meningkatkan risiko turnover, menurunkan performa, dan menciptakan lingkungan kerja yang stagnan. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis jalur (path analysis), untuk menguji pengaruh komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi. Adapun objek penelitian yang diambil adalah PT Sanmas Surabaya, dengan judul **“Analisis Komunikasi Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Motivasi Intrinsik sebagai Variabel Mediasi pada PT. Sanmas Surabaya.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang diatas maka dapat diambil suatu rumusan sebagai berikut;

1. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dengan motivasi intrinsik sebagai variabel intervening?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dengan motivasi intrinsik sebagai variabel intervening?

1.3 Tujuan Penelitian

Dengan rumusan masalah yang telah ditentukan, maka tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap terjadinya kepuasan kerja karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap terjadinya kepuasan kerja.
3. Untuk menguji dan menganalisis komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dengan motivasi intrinsik sebagai variabel intervening.
4. Untuk menguji dan menganalisis gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dengan motivasi intrinsik sebagai variabel intervening.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat, sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Sumbangan pemikiran terhadap pengembangan ilmu mengenai beberapa faktor yaitu komunikasi organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi intrinsik yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di Perusahaan.
2. Memberikan wawasan dan pengetahuan dalam melihat kerkaitan komunikasi organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja karyawan di Perusahaan.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Peneliti, diharapkan penelitian ini mampu memberikan pengetahuan dan pembelajaran baru mengenai komunikasi organisasi, gaya kepemimpinan, dan

motivasi intrinsik yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di Perusahaan.

2. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan penelitian ini mampu memberikan kontribusi dan wawasan baru guna menjadi tambahan referensi mengenai komunikasi organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi intrinsik yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di Perusahaan.

