

BAB I

PENDAHULUAN

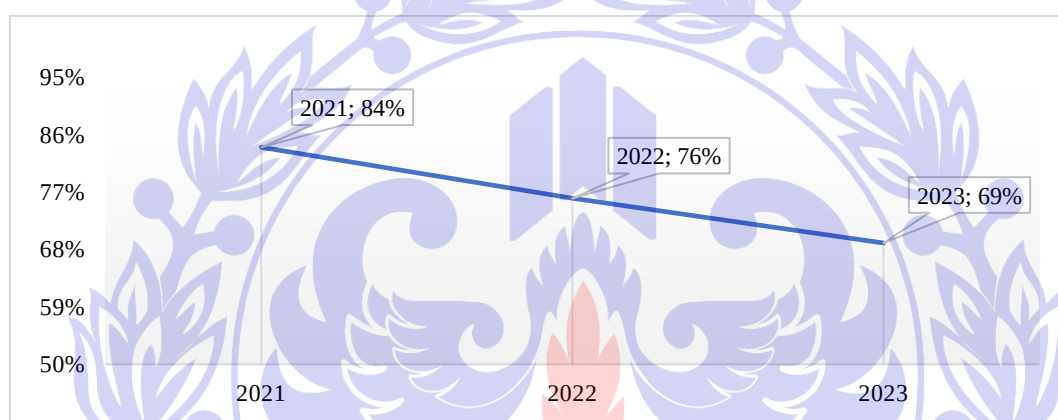
1.1. Latar Belakang

Sebagai negara kepulauan terbesar di dunia, Indonesia sangat bergantung pada sektor pelayaran sebagai tulang punggung distribusi barang dan konektivitas antarwilayah. Lebih dari 90% aktivitas ekspor-impor nasional ditopang oleh transportasi laut, sehingga keberlangsungan dan daya saing industri pelayaran memiliki peran vital dalam mendukung stabilitas logistik, pertumbuhan ekonomi, serta hubungan perdagangan internasional. Dalam industri pelayaran yang sarat tantangan operasional dan dinamika pasar global, keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kekuatan modal dan armada, tetapi juga oleh manajemen sumber daya manusianya. Karyawan merupakan aset strategis yang berperan penting dalam menjaga kualitas pelayanan, efisiensi operasional, dan citra perusahaan. Di PT Pelayaran Korindo, yang merupakan bagian dari Korindo Group dan bergerak dalam layanan pelayaran domestik maupun internasional, pengelolaan sumber daya manusia menjadi elemen kunci dalam mencapai target bisnis dan membangun daya saing. Namun demikian, dalam praktiknya, perusahaan kerap dihadapkan pada isu-isu seperti komunikasi yang kurang efektif, kepemimpinan yang belum optimal, dan ketidaksesuaian lingkungan kerja, yang berpotensi memengaruhi kepuasan kerja karyawan secara signifikan.

Dalam industri pelayaran yang menuntut pelayanan tepat waktu dan keselamatan kerja yang tinggi, kepuasan kerja merupakan indikator penting dalam menilai sejauh mana karyawan merasa dihargai, nyaman, dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Beberapa faktor yang diyakini memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja antara lain adalah gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan yang partisipatif, motivasi kerja yang terjaga, serta lingkungan kerja yang kondusif diyakini mampu meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengkaji secara empiris pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pelayaran Korindo, dengan harapan dapat memberikan kontribusi terhadap perumusan strategi manajemen SDM yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Dalam tiga tahun terakhir, PT Pelayaran Korindo menghadapi penurunan tingkat kepuasan kerja karyawan secara signifikan. Berdasarkan data internal Human Capital

Division, tingkat kepuasan karyawan mengalami penurunan dari 84% pada tahun 2021 menjadi 76% di tahun 2022, dan kembali menurun menjadi 69% pada tahun 2023. Penurunan ini menjadi indikator bahwa terdapat persoalan mendasar dalam aspek manajemen sumber daya manusia yang belum tertangani dengan optimal. Survei internal menunjukkan bahwa penurunan tersebut erat kaitannya dengan tiga faktor utama, yaitu gaya kepemimpinan yang cenderung otoriter di beberapa lini manajerial, rendahnya motivasi kerja akibat beban kerja tinggi tanpa insentif yang memadai, serta lingkungan kerja yang belum sepenuhnya mendukung kenyamanan dan keselamatan kerja, terutama di area operasional.



Gambar 1.1 Tren Penurunan Kepuasan Kerja Karyawan PT Pelayaran Korindo Tahun 2021–2023

Sumber: Data Internal HR Division PT Pelayaran Korindo, 2024(data diolah, 2025)

Penurunan kepuasan kerja ini, jika dianalisis lebih lanjut, menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut saling berkontribusi dalam menurunkan semangat dan loyalitas karyawan. Dari hasil survei kepuasan tahun 2023, sebanyak 38% responden menyatakan bahwa gaya kepemimpinan atasan mereka tidak terbuka terhadap aspirasi bawahannya. Sementara itu, 31% responden mengaku mengalami demotivasi karena kurangnya pengakuan atas kinerja dan keterbatasan peluang pengembangan karier. Selain itu, 28% responden menyebutkan bahwa kondisi lingkungan kerja baik secara fisik maupun psikologis belum mendukung terciptanya kenyamanan kerja, terutama dalam aspek fasilitas dan keselamatan kerja di lapangan. Ketiga faktor ini berimplikasi langsung pada meningkatnya turnover intention dan menurunnya produktivitas dalam tim kerja.

Jika ditelusuri lebih jauh, tingkat kepuasan kerja karyawan PT Pelayaran Korindo sebenarnya sempat mencapai puncaknya pada tahun 2020, yaitu sebesar 94%, yang merupakan angka tertinggi dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Capaian tersebut

didukung oleh implementasi gaya kepemimpinan yang lebih komunikatif selama masa adaptasi kerja di awal pandemi COVID-19, adanya program insentif khusus untuk mempertahankan produktivitas, serta perbaikan fasilitas kerja baik di kantor pusat maupun armada operasional. Namun, pencapaian tersebut tidak berlanjut dan justru mengalami penurunan dalam tiga tahun berikutnya. Berikut adalah data tingkat kepuasan kerja karyawan PT Pelayaran Korindo dalam lima tahun terakhir:

Tabel 1.1 Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan PT Pelayaran Korindo Tahun 2019–2020

Tahun	Tingkat Kepuasan Kerja
2019	91%
2020	94%

Sumber: Data Survei Kepuasan Kerja – HR Division PT Pelayaran Korindo, 2024(data diolah, 2025)

Penelitian yang dilakukan oleh Siska Enjelina Putri, Sri Hartono, dan Eka Destriyanto Pristi (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di RRI Madiun. Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, mendukung, serta memotivasi karyawan terbukti meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Rina Febriani dkk. (2024) di PT. Sapta Sentosa Jaya Abadi Mukomuko yang juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dan komunikatif dinilai mampu membangun hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan semangat, serta menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Kedua penelitian tersebut menegaskan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan menjadi faktor penting dalam membentuk persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya.

Sebaliknya, hasil berbeda ditemukan dalam penelitian oleh Rohianala Yayan Kalilih dan Syaiful Anwar (2024) yang dilakukan pada guru-guru di SMK Berbudi Gantiwarno Klaten. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Meskipun para guru mengakui adanya pola kepemimpinan tertentu, hal tersebut tidak menjadi faktor dominan yang memengaruhi kepuasan kerja mereka. Peneliti menduga bahwa rendahnya pengaruh ini disebabkan oleh tidak sesuainya gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan ekspektasi guru, serta minimnya kompetensi manajerial dalam mengakomodasi kebutuhan tenaga pendidik.

Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan sangat bergantung pada konteks organisasi dan karakteristik individu yang dipimpin.

Selanjutnya, faktor motivasi kerja juga pernah dilakukan penelitian oleh Eko Wahyu Wibowo, Sri Rahayu, dan Rifda Fitrianty (2025) di UIN Sunan Ampel Surabaya menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan. Dalam penelitian ini, motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis dengan pendekatan PLS menyimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi yang dirasakan karyawan baik dalam bentuk penghargaan, tanggung jawab, maupun pengembangan karir semakin besar pula tingkat kepuasan kerja yang mereka alami. Hasil serupa diperoleh dari penelitian Eko Riyono dkk. (2023) yang menegaskan bahwa motivasi merupakan faktor kunci yang mendukung semangat kerja karyawan, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kepuasan kerja. Kedua penelitian tersebut menegaskan bahwa motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, merupakan determinan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

Berbeda halnya dengan hasil penelitian Hari Subagio dan Nabilla Rizky Permata Putri (2024) pada karyawan PT Aneka Mandiri Sejahtera Jakarta Timur. Penelitian tersebut menemukan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Disimpulkan bahwa tingginya motivasi kerja tidak secara langsung menjamin terciptanya kepuasan kerja dalam konteks perusahaan tersebut. Hal ini diduga terjadi karena motivasi yang diberikan tidak diimbangi dengan keadilan dalam sistem penghargaan atau kurangnya relevansi antara insentif yang ditawarkan dan harapan individu. Temuan ini menegaskan bahwa peran motivasi sangat kontekstual dan dipengaruhi oleh faktor manajerial serta persepsi karyawan terhadap sistem yang berlaku di tempat kerja.

Kemudian lingkungan kerja juga menjadi faktor dari kepuasan kerja, Penelitian yang dilakukan oleh Misdiana, Iranita, dan Roni Kurniawan (2018) pada karyawan PT. Karwikarya Wisman Graha Tanjungpinang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, penelitian ini menyimpulkan bahwa kualitas lingkungan fisik dan nonfisik seperti kenyamanan tempat kerja, hubungan antar rekan, dan kondisi fasilitas berkontribusi langsung pada meningkatnya rasa puas terhadap pekerjaan. Temuan serupa juga diperoleh dari penelitian Rohianala Yayan Kalilih dan

Syaiful Anwar (2024) pada guru SMK Berbudi Gantiwarno Klaten, di mana variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Guru yang merasa nyaman secara fisik dan sosial di lingkungan sekolah, cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kedua penelitian ini menegaskan bahwa kondisi lingkungan kerja yang positif mendorong peningkatan produktivitas dan loyalitas kerja.

Berbeda dengan hasil di atas, Nathalie Anatias Kosidin dan Oey Hannes Widjaja (2024) dalam penelitiannya pada karyawan PT Sri Ratu menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja memberi dampak, arah pengaruhnya tidak mendukung peningkatan kepuasan kerja. Penulis menduga bahwa hal ini disebabkan oleh kondisi lingkungan kerja yang secara umum belum optimal, seperti fasilitas yang belum memadai atau dinamika sosial kerja yang kurang kondusif. Penelitian ini menggarisbawahi bahwa dalam beberapa konteks, lingkungan kerja yang tidak dikelola dengan baik justru menjadi faktor yang menurunkan kepuasan kerja karyawan, meskipun secara statistik tetap berpengaruh.

Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu, ditemukan adanya ketidakkonsistenan hasil mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Beberapa studi menunjukkan pengaruh, sementara yang lain menemukan hasil yang tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, bergantung pada konteks organisasi dan karakteristik industrinya. Di sisi lain, masih sedikit penelitian yang secara khusus mengkaji ketiga variabel tersebut secara simultan pada sektor pelayaran, khususnya di perusahaan jasa seperti PT Pelayaran Korindo. Padahal, jika persoalan ini tidak dikaji secara mendalam, risiko penurunan kepuasan kerja dapat berdampak pada tingginya turnover, pembengkakan biaya SDM, serta gangguan terhadap kelancaran jadwal operasional kapal..

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pelayaran Korindo. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia di sektor maritim, sekaligus menjadi dasar pertimbangan praktis bagi perusahaan dalam menyusun strategi peningkatan kualitas kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja guna mendukung operasi pelayaran yang efisien, aman, dan berdaya saing.

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pelayaran Korindo?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pelayaran Korindo?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pelayaran Korindo?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pelayaran Korindo.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pelayaran Korindo.
3. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pelayaran Korindo.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmiah di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja di sektor pelayaran.

1.4.2. Manfaat Praktis

1. Memberikan rekomendasi bagi manajemen PT Pelayaran Korindo dalam merumuskan strategi peningkatan kualitas kepemimpinan, motivasi, dan perbaikan lingkungan kerja.
2. Menjadi dasar pengambilan keputusan untuk mendukung terciptanya kondisi kerja yang nyaman, loyalitas karyawan yang tinggi, serta kelancaran operasional kapal.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas landasan teori yang meliputi konsep gaya kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, hubungan antar variabel, penelitian terdahulu, serta kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang jenis dan pendekatan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, definisi operasional variabel, teknik analisis data, serta uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi hasil penelitian yang diperoleh dari data yang telah dikumpulkan dan diolah, analisis data, pengujian hipotesis, serta pembahasan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian, saran yang dapat diberikan berdasarkan temuan penelitian, serta keterbatasan penelitian untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

Memuat daftar sumber referensi yang digunakan dalam penyusunan penelitian ini.

LAMPIRAN

Memuat dokumen pendukung seperti kuesioner, data olahan statistik, dan dokumen lain yang relevan dengan penelitian.