

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) tidak sekadar menjadi bagian dari organisasi, melainkan aset strategis yang menentukan arah, daya saing, dan keberlanjutan organisasi itu sendiri. Ketika perusahaan mampu mengelola SDM secara efektif, maka potensi kreatif, kepemimpinan, dan produktivitas karyawan dapat dimaksimalkan sehingga mendukung memperkuat ketahanan organisasi dan meningkatkan performa secara berkelanjutan (1).

Di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat dan perubahan kondisi pasar yang cepat, perusahaan dituntut untuk menempatkan manajemen SDM sebagai bagian dari strategi inti, bukan sekadar fungsi administratif. Praktik HRM seperti rekrutmen yang tepat, pengembangan kompetensi, sistem kompensasi yang adil, dan desain pekerjaan yang memberdayakan berperan penting dalam membangun kapabilitas organisasi (2). Bila HRM diposisikan sebagai mitra strategis (*strategic partner*), maka organisasi tidak hanya merespons perubahan lingkungan, tetapi juga mampu menciptakan keunggulan kompetitif melalui SDM (3).

Kinerja karyawan menjadi tolok ukur kritis untuk menilai sejauh mana SDM dapat membawa organisasi menuju visi dan misinya. Bukan hanya produktivitas, kinerja yang berkualitas juga mencakup kepatuhan terhadap prosedur, inovasi, efisiensi, dan kontribusi terhadap perbaikan proses. Beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa manajemen SDM yang efektif secara positif berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan (4). Selain itu, penelitian Ghirina (5) tentang pengaruh pengembangan SDM dan motivasi kerja terhadap kinerja juga menemukan bahwa motivasi berperan sebagai jembatan kritis antara investasi dalam SDM dan hasil kinerja.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam mengarahkan, memotivasi, dan

meningkatkan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (6). Di antara berbagai gaya kepemimpinan, kepemimpinan partisipatif dinilai efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan karena memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan, menyampaikan ide, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi (7). Keterlibatan karyawan tersebut terbukti mampu menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi, meningkatkan loyalitas, serta memperkuat komitmen kerja karyawan (6).

Menurut Wang (8) kepemimpinan partisipatif mendorong dan mendukung karyawan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan guna mencapai hasil yang efektif dan inovatif. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan, tetapi juga memperkuat hubungan antara pemimpin dan anggota tim, menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan inklusif.

Selain itu, penelitian oleh Usman (9) menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berhubungan positif dengan kemajuan dan perilaku membantu karyawan di tempat kerja. Perilaku pemimpin memainkan peran penting dalam memperkuat dampak positif ini, karena karyawan cenderung meniru perilaku etis dan kolaboratif dari pemimpin mereka.

Toufighi (10) menambahkan bahwa kepemimpinan partisipatif, yang mendukung keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan menghargai kontribusi mereka, meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat loyalitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan meningkatkan kualitas hidup kerja secara keseluruhan.

Selain kepemimpinan, kepuasan kerja juga merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja positif seperti disiplin, tanggung jawab, serta dedikasi tinggi dalam menyelesaikan tugas (11). Sebaliknya,

ketidakpuasan kerja dapat berdampak pada penurunan produktivitas, loyalitas, dan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (12).

Menurut studi oleh Adwan (13) kepuasan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor terkait pekerjaan, seperti lingkungan kerja dan hubungan antar rekan kerja, mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja individu. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih produktif dan berkomitmen terhadap organisasi. Selain itu, penelitian oleh Gazi (14) juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan perilaku kerja kritis yang mempengaruhi kinerja pekerjaan. Studi ini menunjukkan bahwa faktor-faktor terkait pekerjaan mempengaruhi kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja individu.

Motivasi kerja berperan sebagai pendorong bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya secara optimal. Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan semangat kerja, kreativitas, serta keinginan karyawan untuk mencapai hasil terbaik dan berkontribusi maksimal terhadap kinerja organisasi (15). Selain itu, motivasi kerja juga terbukti memiliki hubungan yang signifikan dengan niat keluar dari organisasi, di mana tingkat motivasi yang kuat akan menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan (16).

Penelitian empiris menunjukkan bahwa motivasi kerja berkaitan erat dengan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi cenderung memperlihatkan pekerjaan yang lebih produktif, bersemangat, dan berkualitas, sehingga berdampak positif terhadap kinerja mereka di tempat kerja (17). Temuan lain juga menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh nyata dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, karena motivasi mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dan memenuhi target yang ditetapkan organisasi (18). Dengan demikian, motivasi kerja tidak hanya berfungsi sebagai pendorong semangat kerja tetapi juga sebagai faktor penting dalam peningkatan kinerja individu di lingkungan organisasi.

Secara keseluruhan, kepuasan kerja dan motivasi kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan dan memotivasi karyawan akan melihat peningkatan dalam produktivitas dan kualitas kerja.

Ketiga aspek tersebut, kepemimpinan partisipatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja, saling berhubungan erat dalam menciptakan kinerja yang optimal. Gaya kepemimpinan yang partisipatif dapat menjadi faktor pendorong munculnya kepuasan dan motivasi kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan.

Objek penelitian dalam skripsi ini adalah CV Gmes Toyo Lorok, sebuah perusahaan yang bergerak di industri Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) yang berlokasi di Dusun Krajan, Desa Pagerejo, Kecamatan Ngadirojo, Kabupaten Pacitan, Jawa Timur. CV Gmes Toyo Lorok mulai beroperasi dengan pabrik utama yang memproduksi air mineral lokal yang dikenal masyarakat luas di Pacitan dan sekitarnya sebagai produk asli daerah yang mampu membuka peluang kerja bagi masyarakat setempat. Perusahaan ini didirikan dan dipimpin oleh Bapak Gatot Subroto, dengan nama GMeS yang menjadi merek produk air mineral yang dipasarkan, serta telah mengantongi izin produksi dan sertifikasi yang diperlukan untuk menjamin keamanan dan kualitas produknya. Keberadaan CV Gmes Toyo Lorok tidak hanya berkontribusi pada pemenuhan kebutuhan air minum dalam kemasan lokal, tetapi juga berperan dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat setempat melalui penyediaan lapangan kerja bagi warga sekitar pabrik.

Berdasarkan hasil observasi pra-penelitian dengan Bapak Gatot Subroto selaku pemilik CV Gmes Toyo Lorok dan beberapa karyawan CV Gmes Toyo Lorok, diketahui bahwa pola kepemimpinan yang diterapkan masih cenderung bersifat *top-down*, di mana sebagian besar keputusan ditetapkan oleh pimpinan tanpa melibatkan karyawan secara aktif. Dalam praktiknya, karyawan masih memiliki keterbatasan dalam menyampaikan pendapat, menerima umpan balik secara dua arah, serta menjalin komunikasi

yang terbuka dengan pimpinan. Minimnya pelibatan karyawan dalam proses kerja dan pengambilan keputusan tersebut menyebabkan karyawan merasa kurang dihargai dan tidak dilibatkan sebagai bagian penting dari organisasi. Kondisi ini berpotensi menurunkan rasa memiliki terhadap organisasi serta berdampak pada rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan.

Selain permasalahan kepemimpinan, hasil observasi juga menunjukkan adanya permasalahan yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan. Ditemukan bahwa beberapa karyawan harus menjalankan tugas di dua bagian pekerjaan sekaligus, namun tetap menerima tingkat gaji yang sama dengan karyawan lain yang hanya mengemban satu tugas. Kondisi tersebut menimbulkan persepsi ketidaksesuaian antara beban kerja dan imbalan yang diterima, sehingga pekerjaan yang dijalani menjadi kurang menarik bagi karyawan. Selain itu, keterbatasan kesempatan promosi serta kurangnya dukungan dari atasan dalam pembagian tugas yang adil turut memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Meskipun hubungan antar rekan kerja relatif baik, ketidakseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kompensasi yang diterima berpotensi menurunkan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan.

Selain permasalahan kepemimpinan dan kepuasan kerja, terdapat adanya permasalahan yang berkaitan dengan motivasi kerja karyawan. Kegiatan briefing kerja hanya dilakukan dua minggu sekali, sehingga komunikasi terkait arahan kerja, evaluasi, dan pemberian dorongan kerja kepada karyawan masih relatif terbatas. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian karyawan belum menunjukkan semangat kerja yang optimal serta kurang memiliki inisiatif dalam menjalankan tugasnya. Minimnya arahan dan umpan balik yang rutin juga berdampak pada ketekunan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, yang pada akhirnya memengaruhi prestasi kerja yang dihasilkan. Situasi ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja karyawan masih perlu ditingkatkan agar karyawan dapat bekerja secara lebih konsisten, proaktif, dan berorientasi pada pencapaian hasil kerja yang lebih optimal.

Berbagai permasalahan yang berkaitan dengan kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja tersebut pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan di CV Gmes Toyo Lorok.

**Tabel 1. Data Produksi Perusahaan Tahun 2025**

<b>Nama Produk</b>	<b>Agustus</b>	<b>September</b>	<b>Oktober</b>
<b>Galon Perdana</b>	112	75	95
<b>Galon Refill</b>	6.777	7.246	6.120
<b>Botol 1.500 ml</b>	98	128	85
<b>Botol 600 ml</b>	364	371	410
<b>Botol 330 ml</b>	498	381	460
<b>Botol 240 ml</b>	259	55	275
<b>Botol 220 ml</b>	4.053	3.361	3.890
<b>Gelas 220 ml</b>	5.677	4.472	5.450
<b>Gelas 150 ml</b>	3.725	3.505	3.980
<b>Total</b>	21.563	19.594	20.765

Berdasarkan hasil observasi pra-penelitian, selama tiga bulan terakhir target produksi perusahaan belum dapat tercapai secara optimal. Dari target produksi sebesar 25.000 unit per bulan, realisasi produksi yang dicapai hanya sekitar 20.000 unit per bulan. Ketidaktercapaian target produksi tersebut menunjukkan bahwa kuantitas hasil kerja karyawan masih berada di bawah standar yang ditetapkan perusahaan. Selain itu, permasalahan kinerja juga tercermin dari masih ditemukannya keterlambatan karyawan dalam menjalankan aktivitas kerja serta pelanggaran terhadap *standar operasional prosedur* (SOP), yang menunjukkan rendahnya ketepatan waktu dan tanggung jawab kerja karyawan. Kondisi ini turut memengaruhi kualitas hasil kerja dan efektivitas kerja sama antar karyawan, sehingga secara keseluruhan kinerja karyawan belum berjalan secara optimal dan memerlukan perhatian manajemen.

Berdasarkan uraian fenomena yang terjadi di CV Gmes Toyo Lorok, dapat disimpulkan bahwa permasalahan kinerja karyawan tidak terlepas dari faktor kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Meskipun berbagai

penelitian terdahulu telah banyak mengkaji pengaruh kepemimpinan partisipatif, kepuasan kerja, maupun motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan pada perusahaan berskala besar atau sektor jasa, serta jarang mengkaji ketiga variabel tersebut secara simultan dalam konteks industri manufaktur skala kecil dan menengah. Selain itu, penelitian sebelumnya umumnya belum mengaitkan secara langsung antara fenomena kepemimpinan yang masih bersifat *top-down*, ketidaksesuaian beban kerja dan kompensasi, serta rendahnya intensitas komunikasi kerja dengan pencapaian target produksi dan perilaku kerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi celah penelitian dengan menganalisis pengaruh kepemimpinan partisipatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di CV Gmes Toyo Lorok. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana persepsi tentang kepemimpinan partisipatif, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui persepsi karyawan terhadap kepemimpinan partisipatif, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan.
3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Penelitian Secara Praktis**

Penelitian ini diharapkan memberikan wawasan kepada organisasi untuk memahami pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja, kepuasan, dan motivasi karyawan, serta membantu manajer dan pimpinan organisasi dalam mengevaluasi dan memperbaiki kebijakan kepemimpinan mereka. Hal ini juga memberikan pemahaman kepada karyawan mengenai pentingnya keterlibatan dalam pengambilan keputusan, yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka. Selain itu, hasil penelitian ini dapat digunakan untuk merancang program pelatihan yang mendukung pengembangan kepemimpinan partisipatif dan keterampilan interpersonal bagi manajer.

### **2. Manfaat Penelitian Secara Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan, pada konteks kepemimpinan partisipatif, dengan memberikan bukti empiris tentang pengaruhnya terhadap kinerja dan kepuasan karyawan. Penelitian ini juga memperkaya literatur tentang kepuasan kerja dan motivasi, serta memberikan dasar teori yang lebih kuat dalam kajian sumber daya manusia. Selain itu, hasil penelitian ini dapat membuka ruang bagi penelitian lebih lanjut yang mengeksplorasi variabel lain yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja, serta mengembangkan model kepemimpinan berbasis partisipasi yang dapat dijadikan referensi dalam penelitian kepemimpinan di masa depan.