BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator utama yang menentukan keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Kinerja tidak hanya diukur dari seberapa banyak tugas yang selesai, tetapi juga meliputi mutu hasil pekerjaan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, kemampuan untuk bekerja dalam tim, serta keterampilan beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan kerja. Organisasi yang memiliki karyawan dengan kinerja yang baik cenderung dapat memberikan layanan yang lebih memuaskan kepada klien, menjaga keseimbangan operasional, serta memperkuat daya saing di tengah kompetisi bisnis yang semakin ketat. Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi aset penting yang perlu dikelola dengan serius oleh manajemen perusahaan.

Motivasi kerja, menurut Ryan & Deci (2020) yang berpegang pada Teori Determinasi Diri, didefinisikan berdasarkan kualitas dan sumber dorongan yang ada, tidak hanya sekedar jumlahnya. Karyawan yang berprestasi akan memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan perusahaan. Hal ini terlihat dari kemampuan mereka dalam memberikan layanan yang cepat, tepat, dan bersahabat kepada pelanggan, sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat citra positif perusahaan. Selain itu, kinerja karyawan yang baik juga berpengaruh terhadap efisiensi operasional perusahaan. Karyawan

yang bekerja secara efisien mampu meminimalkan kesalahan, mengurangi pemborosan waktu dan biaya, serta meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Dengan begitu, perusahaan bisa mengoptimalkan penggunaan sumber dayanya untuk mencapai tujuan organisasi dengan maksimal. (TASYA, 2023).

Melihat pentingnya peran kinerja pegawai tersebut, perusahaan perlu memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Faktor tersebut dapat berasal dari dalam diri pegawai, seperti motivasi, komitmen kerja, dan kepuasan kerja, maupun dari luar diri pegawai, seperti lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, serta sistem penghargaan yang diterapkan perusahaan. Tanpa memahami dengan baik faktor-faktor ini, perusahaan akan kesulitan membuat strategi yang efektif untuk mengelola sumber daya manusia.

Fenomena nyata Berdasarkan pengamatan awal dan data dari dokumen interen CV Yammy Ice Cream, ada beberapa tanda yang menunjukkan adanya masalah dalam struktur yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Sebagai perusahaan yang mendistribusikan es krim, ketepatan waktu dalam pengiriman dan pencapaian target penjualan harian adalah dua hal penting untuk mengukur kinerja. Fenomena nyata pertama yang muncul di lapangan adalah adanya perubahan besar dalam hasil kerja karyawan, terutama di bagian pemasaran.

(Yani, 2023) Fenomena empirik diatas berkaitan erat dengan tingkat kedisiplinan kerja dan penurunan motivasi yang tersurat dari data absensi serta catatan pelanggaran operasional

Fenomena empirik kedua mencakup aspek kepuasan kerja dan dinamika kepemimpinan di tingkat operasional. Berdasarkan hasil wawancara pra-penelitian dengan beberapa karyawan kontrak, terungkap adanya keluhan yang meluas mengenai ketidakpuasan terhadap sistem pengakuan kerja (reward) dan persepsi ketidakadilan beban kerja antar area. Karyawan merasa bahwa tidak adil dalam pemetaan area hal tersebut bisa mempengaruhi omset Di sisi lain, pola komunikasi dan pengawasan yang diterapkan oleh beberapa Team Leader di lapangan cenderung bersifat direktif- transaksional dan kaku, di mana instruksi diberikan secara satu arah tanpa adanya ruang untuk diskusi, serta minimnya dukungan emosional maupun bimbingan (coaching) bagi karyawan baru. Kombinasi dari kepemimpinan yang kurang menginspirasi dan rendahnya kepuasan kerja ini diduga kuat menjadi pemicu utama di balik tingginya angka perputaran tenaga kerja (labor turnover) pada CV Yammy Ice Cream

Research Gap Secara empiris, sebagian besar penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan transformasional berfokus pada organisasi skala besar, institusi perbankan, korporasi multinasional, atau sektor publik yang memiliki struktur birokrasi mapan dan formal (misalnya, Khan et al., 2020; Li Wei, 2023). (Wei, 2020&2023) Masih sangat terbatas penelitian yang menguji efektivitas kepemimpinan transformasional pada konteks Usaha

Kecil dan Menengah (UKM) yang memiliki karakteristik lingkungan kerja informal, keterbatasan sumber daya finansial, dan interaksi yang sangat intim antara atasan dan bawahan seperti di CV Yammy Ice Cream. Penerapan dimensi kepemimpinan transformasional di UKM sering kali menghadapi hambatan karena benturan antara profesionalisme kerja dengan budaya kekeluargaan yang kental.

Secara teoretis, terdapat kontradiksi hasil (inconsistent findings) di antara para peneliti terdahulu mengenai peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja. Sebagai contoh, studi yang dilakukan oleh Monica (2020) dan Sukma Mukmin dkk. (2022) menemukan hasil mengejutkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang berarti peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada jalur tersebut tidak terbukti. Sebaliknya, penelitian Anonim (2023) dan Yuliana & Wirawan (2023) menegaskan bahwa kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja secara positif dan signifikan. Di sisi lain, terkait variabel motivasi, studi oleh Anonim (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, yang bertolak belakang dengan temuan Diah Ayu Ningrum (2020) dan Muhammad Iqbal (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi secara parsial dan kuat hubungan antara motivasi dan kinerja. Kesenjangan hasil empiris ini menunjukkan bahwa model konseptual yang menghubungkan variabel-

variabel ini belum mencapai konsensus ilmiah (konvergensi teori), sehingga memerlukan pengujian ulang (replikasi struktural) dalam konteks industri yang berbeda guna memperkuat validitas eksternal teori terkait.

Kebaruan (novelty) dari penelitian ini terletak pada integrasi model struktural yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi ganda (dual mediation) untuk menjembatani pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional secara simultan terhadap kinerja karyawan dalam konteks distributor es krim. Berbeda dengan penelitian-penelitian konvensional yang menguji gaya kepemimpinan secara umum atau situasional, penelitian ini secara spesifik membedah taksonomi kepemimpinan transformasional modern yang diadaptasi ke dalam struktur organisasi yang ramping (flat organization). Novelty teoretis dicapai dengan mengonseptualisasikan ulang Teori Determinasi

Diri (Self-Determination Theory) dari Ryan & Deci (2020) dan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, kemudian mengonfrontasikannya dengan realitas operasional UKM di negara berkembang, di mana kebutuhan dasar finansial sering kali berinteraksi secara rumit dengan kebutuhan psikologis akan pengakuan kerja. Meneliti bagaimana motivasi kerja (fokus pada kepatuhan SOP) dan kepemimpinan transformasional dari seorang Team Leader mampu memitigasi dampak negatif dari ketidakpastian status kontrak kerja untuk menghasilkan kinerja yang superior dan kepuasan kerja yang tinggi merupakan kontribusi orisinal yang

belum banyak dieksplorasi dalam literatur manajemen SDM di Indonesia, khususnya di wilayah Ponorogo.

Untuk memetakan posisi ilmiah penelitian ini di antara penelitian-penelitian terdahulu, berikut disajikan matriks State of the Art

Melalui visualisasi State of the Art di atas, terlihat jelas bahwa posisi penelitian ini adalah sebagai studi konfirmatori sekaligus eksploratori yang menjembatani fragmentasi hasil dari penelitian terdahulu. Dengan memanfaatkan kapabilitas Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS), penelitian ini mengintegrasikan seluruh jalur pengaruh tersebut ke dalam satu model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model) yang komprehensif, guna menghasilkan estimasi parameter yang lebih akurat dan terbebas dari kendala asumsi normalitas multivariat yang ketat.

B. Identifikasi Masalah

1. Rendahnya motivasi kerja pada sebagian karyawan, yang terlihat dari tingkat kedisiplinan menjalankan SOP /Peraturan Perusahaan dan semangat dalam menyelesaikan tugas.
2. Tingkat kepuasan kerja yang bervariasi di antara karyawan antara lain gaji, hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, lingkungan kerja, kesempatan pengembangan karier, dan pengakuan yang berdampak pada kualitas dan kuantitas hasil kerja.
3. Pengaruh Team Leader (TL) dalam mendukung kinerja sales

C. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terfokuskan, makar uang lingkup penelitian dibatasi pada:

1. Responden penelitian Adalah karyawan kontrak CV Yammy Ice cream dan PT Singular Point Asia.
2. Penelitian dibatasi pada aspek-aspek motivasi kerja yang berkaitan dengan kedisiplinan menjalankan SOP/Peraturan Perusahaan serta semangat karyawan dalam menyelesaikan tugas.
3. Batasan hanya mencakup sejauh mana variable-variabel tersebut mempengaruhi kualitas dan kuantitas hasil kerja.
4. Kajian dibatasi pada peran Team leader dalam hal pengawasan,arahan kerja,dukungan,dan evaluasi kinerja terhadap tim marketing.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, identifikasi fenomena empirik, dan adanya kesenjangan penelitian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini ditetapkan secara spesifik sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV Yammy Ice Cream?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV Yammy Ice Cream?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Yammy Ice Cream?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Yammy Ice Cream?

5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Yammy Ice Cream?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Yammy Ice Cream?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada CV Yammy Ice Cream?

E. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui pengaruh motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV Yammy Ice Cream?
2. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV Yammy Ice Cream?
3. Mengetahui pengaruh motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Yammy Ice Cream?
4. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Yammy Ice Cream?
5. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Yammy Ice Cream?
6. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Yammy Ice Cream?

7. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada CV Yammy Ice Cream?

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

   Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen CV Yammy Ice Cream dalam merumuskan kebijakan peningkatan motivasi kerja, penyesuaian gaya kepemimpinan yang efektif, serta upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan kinerja kerja karyawan secara keseluruhan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2. ManfaatTeoritis

   Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmiah di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan motivasi kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja kerja. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji variabel serupa pada konteks perusahaan yang berbeda.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Teori

1. Teori Self Determination Theory (SDT)

Self-Determination Theory (SDT), yang dikembangkan oleh Edward L. Deci dan Richard M. Ryan, adalah teori makro tentang motivasi manusia yang berfokus pada sejauh mana perilaku seseorang didorong oleh motivasi dari dalam diri (autonomous motivation) versus tekanan dari luar (controlled motivation).

Teori ini berasumsi bahwa manusia adalah makhluk aktif yang memiliki kecenderungan bawaan untuk bertumbuh dan mengintegrasikan pengalaman mereka. Namun, agar potensi ini optimal, lingkungan harus mendukung pemenuhan kebutuhan psikologis mereka. Secara mendasar, SDT ditopang oleh dua variabel utama: Kontinum Motivasi dan Tiga Kebutuhan Psikologis Dasar.

1. Variabel Kontinum Motivasi (Tingkatan Motivasi)

   SDT tidak melihat motivasi secara hitam-putih (ada atau tidak ada), melainkan sebagai sebuah kontinum dari yang paling dikontrol hingga yang paling mandiri:

   - Amotivasi (Amotivation): Kondisi di mana individu sama sekali tidak memiliki niat atau dorongan untuk

bertindak karena merasa tidak berharga atau tidak mampu.

- Motivasi Ekstrinsik (Extrinsic Motivation): Dorongan yang berasal dari faktor luar.
- Motivasi Intrinsik (Intrinsic Motivation): Puncak motivasi, di mana seseorang melakukan aktivitas murni karena aktivitas itu menyenangkan, menantang, dan memuaskan batinnya.

2. Variabel Tiga Kebutuhan Psikologis Dasar (Basic Psychological Needs) Ini adalah variabel paling operasional dalam SDT. Jika ketiga kebutuhan psikologis bawaan ini terpenuhi di tempat kerja, motivasi ekstrinsik karyawan akan bergeser menuju motivasi intrinsik.
   - Otonomi (Autonomy): Kebutuhan individu untuk merasa memiliki kendali atas pilihan dan tindakan mereka sendiri. Karyawan membutuhkan ruang untuk mandiri dan tidak merasa didekte seperti robot.
   - Kompetensi (Competence): Kebutuhan untuk merasa efektif dan mampu menguasai tantangan dalam pekerjaan. Karyawan termotivasi ketika mereka merasakan adanya pertumbuhan skill dan kapabilitas diri.