

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Fenomena di dunia kerja Indonesia saat ini menunjukkan bahwa karyawan masih menghadapi berbagai tantangan seperti meningkatnya tuntutan pekerjaan, perubahan teknologi yang cepat, serta tekanan untuk terus beradaptasi dengan kebutuhan organisasi. Laporan (PWC et al., 2024) Indonesia dalam *Hopes and Fears Survey 2024–2025* mengungkapkan bahwa banyak karyawan merasakan beban kerja yang semakin tinggi, kebutuhan untuk terus meningkatkan keterampilan, serta adanya kecenderungan untuk berpindah kerja akibat ketidakpuasan terhadap kondisi kerja. Selain itu, masih terdapat kesenjangan antara karyawan dan pimpinan, di mana sebagian karyawan belum sepenuhnya merasa aman untuk menyampaikan pendapat atau merasa kurang mendapatkan dukungan dari atasan. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan di Indonesia masih merupakan isu penting yang berkaitan erat dengan peran kepemimpinan dan kualitas hubungan kerja. Dalam konteks ini, pemimpin bukan hanya dituntut untuk mencapai target pekerjaan, tetapi perlu mampu memberikan perhatian, dukungan, dalam membangun hubungan yang baik dengan karyawan. Dengan ini, pendekatan kepemimpinan yang autentik menjadi relevan karena menekankan pada pelayanan, empati, dan pengembangan karyawan, yang dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja.

Salah satu faktor kunci yang memengaruhi kualitas dan efektivitas kerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja menggambarkan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya, yang timbul dari penilaian terhadap aspek-aspek pekerjaan seperti gaji, lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja, hingga sistem penghargaan (Darmawan et al., 2021). Ketika Kepuasan kerja memegang peranan krusial dalam membentuk iklim organisasi yang kondusif. Karyawan yang merasa puas umumnya lebih loyal, produktif, dan berkontribusi maksimal. Sebaliknya, rasa tidak puas berpotensi memicu masalah seperti tingginya angka absensi, perselisihan internal, hingga turnover. Oleh karena itu, mengukur dan memahami kepuasan kerja sangat penting karena berdampak langsung pada dinamika perilaku, nilai, dan pola interaksi di tempat kerja.

Sikap Sikap senang yang ditunjukkan seseorang saat bekerja menunjukkan bahwa tugas yang dipegang sudah dikerjakan dengan baik, sehingga ia merasa puas dengan hasil yang dicapai. Jika seseorang bekerja tanpa didukung peralatan yang cukup, lingkungan kerja yang tidak nyaman, dan kurangnya perhatian dari atasan, maka hal itu akan menyebabkan rasa tidak puas dalam bekerja. Ketidakpuasan pegawai di tempat kerja bisa menyebabkan beberapa tindakan, seperti meninggalkan organisasi, memberikan masukan yang bermanfaat, tetap setia tetapi bersifat optimis, atau mengabaikan perintah dan larangan secara pasif (Judge, 2024).

Menurut (Mangkunegara, 2017) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang pertama, faktor karyawan yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa

kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja. Yang kedua faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja. Tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan dapat memberikan berbagai dampak positif bagi organisasi, seperti meningkatnya motivasi kerja, komitmen organisasi, produktivitas, serta menurunnya tingkat turnover karyawan.

Dalam hal ini, kepuasan kerja menjadi salah satu variabel penting yang banyak diteliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi (Nurlianti et al., 2023). Selain itu, kepuasan kerja yang baik mencerminkan terpenuhinya harapan dan kebutuhan karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga mampu menciptakan kondisi kerja yang lebih harmonis dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks perusahaan FMCG yang memiliki tuntutan kerja tinggi, kepuasan kerja menjadi aspek yang sangat penting untuk diperhatikan agar karyawan tetap termotivasi, nyaman, dan mampu memberikan kontribusi yang optimal. Guna mengoptimalkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan wajib memfasilitasi lingkungan kerja yang kondusif. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan seorang atasan menjadi salah satu faktor kunci yang sangat memengaruhi tingkat kepuasan tersebut. (Baquero et al., 2019).

Kepemimpinan autentik juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan autentik mengacu pada kapasitas individu (psikologis) dalam kondisi organisasi sehingga mendapatkan kesadaran diri dan perilaku yang lebih

tinggi (pengaturan diri yang positif). Tipe pemimpin ini memiliki emosi positif, kepercayaan diri, transparansi, optimisme, dan moral yang tinggi (Jang et al., 2023). Bahwa kepemimpinan autentik memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja karyawan (Pope et al., 2018). Gaya kepemimpinan tertentu yang dianggap tepat sasaran dalam konteks tertentu dapat mempengaruhi kepuasan kerja terhadap bawahan dan pada akhirnya akan meningkatkan pertumbuhan yang signifikan antar karyawannya (Nasution et al., 2022).

Kepemimpinan autentik adalah pemimpin yang memiliki harapan, optimisme, kepercayaan diri, ketahanan dan efisiensi. Pemimpin mengadaptasi dari kepemimpinan autentik memiliki sebuah sudut pandang moral yang jelas, dan mempunyai pandangan positif dan menempatkan karyawan supaya menjadi pemimpin pada kepentingan tertinggi (Hidayati. A, 2021). Pemimpin menyadari bagaimana cara berpikir dan bertindak di perusahaan dengan baik dan benar untuk dirinya dan pemimpin menyadari bagaimana diberi penilaian oleh orang lain. Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik memiliki pengaruh positif terhadap berbagai hasil kerja karyawan, termasuk kepuasan kerja, keterlibatan kerja, serta kinerja karyawan (Hidayati. A, 2021). Pemimpin yang menunjukkan perilaku autentik. Mewujudkan kepercayaan serta keamanan psikologis di tempat kerja memberi ruang bagi karyawan untuk menyampaikan gagasan, terlibat dalam pembuatan keputusan, dan berkontribusi aktif. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan autentik memegang peranan krusial dalam membentuk ekosistem kerja yang menunjang kesejahteraan sekaligus kepuasan kerja para pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang autentik bisa

menjadi strategi manajerial yang efektif dalam meningkatkan kualitas hubungan kerja di suatu organisasi (Jang et al., 2023). Namun, mewujudkan kepuasan kerja yang tinggi melalui gaya kepemimpinan tertentu tidak dapat berdiri sendiri; hal ini membutuhkan instrumen manajerial yang tepat, salah satunya adalah Sistem Pengukuran Kinerja.

Pemimpin yang autentik memainkan peran penting dalam mendorong partisipasi ini. Karakteristik kepemimpinan autentik yang transparan, mengedepankan etika, dan memiliki kesadaran diri yang tinggi akan menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis. Dalam lingkungan seperti ini, karyawan merasa dihargai dan tidak takut untuk berpartisipasi aktif, termasuk dalam proses evaluasi dan penetapan indikator kinerja mereka sendiri (Ribeiro et al., 2020). Pemimpin autentik tidak hanya memberikan instruksi sepihak, melainkan mengajak bawahan untuk bersama-sama merumuskan tujuan yang realistis dan bermakna bagi perkembangan individu dan perusahaan. Lebih lanjut, ketika karyawan diberikan kesempatan untuk berpartisipasi aktif dalam sistem pengukuran kinerja, mereka memiliki suatu pemahaman yang baik mengenai apa yang dibutuhkan dari mereka dan bagaimana mereka dievaluasi. Hal ini secara langsung mengarah pada peningkatan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan persepsi keadilan, dan akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan merasa bahwa penilaian yang diberikan bersifat objektif dan adil karena mereka turut andil dalam menyusunnya (Guenther et al., 2020).

Dalam konteks perusahaan distribusi FMCG (Fast Moving Consumer Goods), lingkungan kerja yang cepat, target yang tinggi, serta kebutuhan koordinasi yang intensif menjadikan peran kepemimpinan autentik, kepuasan kerja, dan sistem pengukuran kinerja menjadi sangat penting. Tuntutan efisiensi dan fleksibilitas dalam menghadapi dinamika pasar mengharuskan karyawan memiliki hubungan kerja yang harmonis serta dukungan penuh dari pimpinan. Di sisi lain, kepuasan kerja memegang peranan krusial untuk menjaga retensi pegawai sekaligus mengoptimalkan efisiensi operasional. Meski kepemimpinan autentik, kepuasan kerja, dan sistem penilaian kinerja dikenal sebagai elemen inti dalam tata kelola SDM, keterkaitan spesifik antarvariabel ini masih perlu diteliti lebih jauh pada konteks organisasi tertentu. Atas dasar itulah, studi ini bertujuan untuk menguji peran sistem pengukuran kinerja karyawan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja di industri FMCG.

1.2 Perumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan autentik berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Perusahaan FMCG?
2. Apakah kepemimpinan autentik berpengaruh terhadap partisipasi karyawan dalam sistem pengukuran kinerja di Perusahaan FMCG?
3. Apakah partisipasi karyawan dalam sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Perusahaan FMCG?

4. Apakah partisipasi karyawan dalam sistem pengukuran kinerja memediasi pengaruh antara kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja karyawan di Perusahaan FMCG?

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih spesifik dan fokus, peneliti menetapkan batasan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan autentik didefinisikan sebagai pola perilaku pemimpin yang memanfaatkan dan mempromosikan baik kapasitas psikologis positif maupun iklim etika positif, menumbuhkan kesadaran diri, perspektif moral yang terinternalisasi, pemrosesan informasi yang seimbang, dan transparansi relasional di antara para pemimpin (Walumbwa et al., 2008).
2. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai konstruk penting dalam psikologi organisasi yang merupakan keadaan emosional positif yang berasal dari evaluasi keseluruhan terhadap pekerjaan. Peneliti akademis dan manajer menunjukkan minat pada kepuasan kerja dari tiga perspektif. Pada Perspektif pertama, kepuasan kerja dipandang sebagai faktor penting yang memprediksi hasil organisasi, seperti komitmen organisasi dan pergantian karyawan. Perspektif kedua menganggap kepuasan kerja sebagai konsekuensi dari kondisi organisasi seperti dukungan sosial, kepemimpinan dan karakteristik tugas. Perspektif ketiga, tentang kepuasan kerja berkaitan

dengan tempramen karyawan yang dipengaruhi oleh sifat sifat individu.
(Jang et al., 2023)

3. Sistem Pengukuran Kinerja didefinisikan sebagai pengaruh yang dirasakan oleh karyawan terhadap desain metrik kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja mereka. Partisipasi ini bersifat luas, mencakup keterlibatan karyawan dalam berbagai fase metrik kinerja, yaitu: Desain, tahap perancangan awal metrik. Implementasi, tahap penerapan metrik di lapangan. Pemeliharaan (Maintenance), tahap pengelolaan dan modifikasi berkelanjutan terhadap metrik yang sudah ada (Groen et al., 2017). Pengukuran kinerja digunakan perusahaan untuk melakukan perbaikan dan pengendalian atas kinerja operasionalnya agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. (Citrawati et al, 2013).
4. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan FMCG dengan status karyawan biasa dan menilai sebuah kepemimpinan di perusahaan tersebut yaitu manager. +

1.4. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja karyawan sebuah Perusahaan yaitu Perusahaan FMCG.
2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan autentik terhadap partisipasi karyawan dalam sistem pengukuran kinerja di Perusahaan FMCG.

3. Untuk menganalisis pengaruh partisipasi karyawan dalam sistem pengukuran kinerja terhadap kepuasan kerja di Perusahaan FMCG.
4. Untuk menganalisis peran partisipasi karyawan dalam sistem pengukuran kinerja sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan autentik dan kepuasan kerja di perusahaan FMCG.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis: Penelitian ini bisa memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait bagaimana kepuasan kerja karyawan, partisipasi karyawan dalam sistem pengukuran kinerja, dan kepemimpinan nyata.
2. Manfaat Praktis: Penelitian ini dapat memahami hubungan antara partisipasi karyawan dan kepuasan kerja, organisasi dapat mengambil langkah-langkah konkret untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan mereka dengan mendorong partisipasi aktif dalam proses pengukuran kinerja.

1.6 Sistematika Penulisan

Bab 1 Pendahuluan

Pada bab ini penulis menggambarkan penelitian secara umum lalu mengerucutkan seluruh variabelnya dimana disajikan pada Latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, hipotesis dan sistematika laporan.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka digunakan untuk memberikan landasan teoritis, menunjukkan posisi penelitian, serta membantu peneliti memahami perkembangan penelitian yang sudah ada sebelumnya. Secara umum, tinjauan pustaka dapat diartikan sebagai proses mengumpulkan, membaca, menganalisis, dan merangkum berbagai sumber ilmiah seperti buku, jurnal, skripsi, atau laporan penelitian yang berkaitan dengan masalah penelitian. Pada bab ini juga disajikan penelitian terdahulu yang menjadi pedoman penelitian, kerangka penelitian dan hipotesis.

Bab 3 Metodologi Penelitian

Pada bab ini peneliti akan menjelaskan mengenai lokasi penelitian, data penelitian, mode penelitian, populasi dan sampel, metode pengukuran data, metode pengujian instrument, dan metode analisis data.

Bab 4 Hasil dan Pembahasan

Bab ini berisi hasil penelitian yang telah diolah menggunakan metode yang sesuai untuk membuktikan hipotesis. Hasil penelitian yang dibahas adalah karakteristik responden, hasil pengujian instrumen, dan analisis statistic, deskriptif, analisis regresi linear berganda uji F dan uji t, uji mediasi serta diakhiri dengan pembahasan.

Bab 5 Penutup

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang diperoleh dari analisis serta pembahasan, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan saran.