

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi saat ini, perusahaan dituntut memiliki manajemen yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini, sumber daya manusia menjadi elemen penting karena keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas dan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, organisasi perlu memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, inovatif, dan mampu bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Tantangan utama yang dihadapi organisasi adalah mempersiapkan SDM yang berkualitas, inovatif, dan memiliki kreativitas tinggi sehingga dapat mengoptimalkan kinerja perusahaan.

Menurut Pabundu (2008) kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kinerja juga dapat dimaknai sebagai hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Busro (2018) kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian, kemampuan mengatasi masalah sesuai batas waktu yang diberikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja yang optimal mencerminkan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan tepat waktu, efisien, dan berkualitas, sehingga berdampak langsung pada pencapaian target organisasi. Sebaliknya, kinerja yang menurun atau tidak konsisten dapat menghambat proses operasional dan menurunkan daya saing organisasi di pasar yang semakin kompetitif (Kamaluddin & Suwardin, 2024).

Optik Zolaris merupakan perusahaan ritel di bidang kesehatan yang bergerak dalam pelayanan optik, seperti penjualan kacamata dan lensa kontak. Dalam operasionalnya, perusahaan berupaya memberikan pelayanan yang optimal melalui penyediaan produk berkualitas serta didukung oleh tenaga kerja yang kompeten. Seiring dengan meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya

kesehatan mata, permintaan terhadap layanan optik juga terus mengalami peningkatan. Hal ini menuntut perusahaan untuk mampu beradaptasi dengan kebutuhan pelanggan serta menjaga kualitas pelayanan secara konsisten, sehingga peran karyawan menjadi sangat penting sebagai ujung tombak dalam memberikan pelayanan langsung kepada pelanggan.

Karyawan tidak hanya dituntut memiliki kemampuan teknis, tetapi juga kemampuan komunikasi yang baik serta pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, kinerja karyawan menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan kepuasan pelanggan dan daya saing. Namun, dalam praktiknya perusahaan masih menghadapi berbagai tantangan, seperti tekanan kerja, tuntutan pelayanan yang tinggi, serta dinamika internal organisasi yang dapat memengaruhi kinerja, keterlibatan, dan tanggung jawab karyawan dalam bekerja.

Tabel 1. 1
Penilaian Kinerja Karyawan Optik Zolaris Kuningan

No	Penilaian Kinerja	2022	2023	2024	Trend
1	<i>Delivering Service Excellence</i>	4,57	4,57	4,54	Menurun
2	Tanggung Jawab	4,59	4,59	4,51	Menurun
3	Penjualan	4,57	4,57	4,55	Menurun
4	Kerja Sama	4,54	4,54	4,59	Naik
5	Pengetahuan Teknis	4,51	4,51	4,54	Naik
Average		4,56	4,56	4,55	Menurun

Sumber: Optik Zolaris Kuningan



Gambar 1. 1
Kinerja Karyawan Optik Zolaris Kuningan

Berdasarkan Tabel 1.1 dan Gambar 1.1, dapat diketahui bahwa terjadi kecenderungan penurunan pada nilai kinerja karyawan. Penurunan ini terutama

terlihat pada indikator *delivering service excellence*, yang menunjukkan bahwa hasil kerja karyawan belum sepenuhnya memenuhi standar kualitas yang diharapkan oleh perusahaan. Selain itu, indikator tanggung jawab juga mengalami penurunan dari tahun 2022-2023 ke tahun 2024, yang mencerminkan belum optimalnya tingkat kesadaran karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

Di sisi lain, terdapat peningkatan pada beberapa indikator kinerja, yaitu kerja sama dan pengetahuan teknis. Secara rinci, nilai *delivering service excellence* mengalami penurunan dari 4,57 pada tahun 2022-2023 menjadi 4,54 pada tahun 2024. Indikator tanggung jawab menurun dari 4,59 menjadi 4,51, serta indikator penjualan dari 4,57 menjadi 4,55. Sementara itu, indikator kerja sama mengalami peningkatan dari 4,54 menjadi 4,59, dan pengetahuan teknis meningkat dari 4,51 menjadi 4,54. Secara keseluruhan, rata-rata kinerja karyawan mengalami penurunan sebesar 0,01, yaitu dari 4,56 pada tahun 2022-2023 menjadi 4,55 pada tahun 2024.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa meskipun terdapat peningkatan pada beberapa aspek, secara umum kinerja karyawan belum mengalami perkembangan yang signifikan dan cenderung menurun, terutama pada aspek tanggung jawab dan kualitas pelayanan. Kondisi ini mengindikasikan adanya permasalahan dalam perilaku kerja karyawan, di mana sebagian karyawan masih menjalankan tugas sebatas tuntutan pekerjaan tanpa menunjukkan inisiatif yang lebih luas. Selain itu, beberapa karyawan juga masih bergantung pada arahan pimpinan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tingkat keterlibatan karyawan diduga belum optimal. Padahal, keterlibatan karyawan memiliki peran penting dalam mendorong semangat kerja, tanggung jawab, serta peningkatan kualitas kinerja karyawan dalam perusahaan.

Gaya kepemimpinan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karena berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Menurut Maxwell (1997) dalam Busro (2018), kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah sesuatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti

kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*). Menurut Gautama & Edalmen (2025), gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Salah satu gaya kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja adalah gaya kepemimpinan partisipatif yaitu gaya kepemimpinan yang mendorong keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan serta mengatasi permasalahan, sehingga menumbuhkan rasa memiliki dan meningkatkan motivasi karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh S. R. Dewi *et al.*, (2025) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, dukungan organisasi yang dirasakan atau persepsi dukungan organisasi (POS) yang secara sederhana dapat diartikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka, peduli pada kesejahteraan mereka, serta bersedia memberikan bantuan ketika diperlukan menjadi elemen penting dalam memperkuat kontribusi dan meningkatkan kinerja melalui prinsip timbal balik sosial. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi tidak hanya mengakui hasil kerja mereka, tetapi juga memperhatikan kebutuhan emosional dan kondisi pribadi, terbentuklah keyakinan bahwa hubungan kerja didasarkan pada komitmen dan saling mendukung. Jex & Britt (2014) menggambarkan persepsi dukungan organisasi sebagai keyakinan bahwa organisasi memberikan penghargaan serta perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, sedangkan menurut Truxillo *et al* (2021) menekankan bahwa persepsi tersebut mendorong terciptanya pertukaran sosial, di mana karyawan membalas dukungan organisasi dengan sikap dan perilaku kerja yang positif. Penelitian yang dilakukan oleh Weny *et al* (2021) memperkuat hal tersebut dengan menunjukkan adanya pengaruh signifikan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, persepsi dukungan organisasi berperan sebagai faktor mendasar yang menumbuhkan rasa dihargai, memperkuat motivasi, serta mendorong karyawan memberikan kinerja terbaik demi tercapainya tujuan organisasi.

Keterlibatan karyawan juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karena karyawan yang terhubung secara emosional dan intelektual dengan

pekerjaannya cenderung bekerja lebih bersemangat dan bertanggung jawab. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Nkansah *et al* (2023) yang menemukan bahwa keterlibatan karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara umum, keterlibatan karyawan menggambarkan tingkat antusiasme, komitmen, dan kepuasan emosional terhadap pekerjaan, sebagaimana disampaikan Wakhyuni (2025) yang melihatnya sebagai bentuk keterikatan mendalam antara karyawan dan organisasi. Ketika keterlibatan ini kuat, karyawan terdorong memberikan kontribusi melebihi tuntutan formal dan menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi. Jinzhan & Ayue (2024) juga menegaskan bahwa keterikatan memengaruhi cara karyawan merespons lingkungan kerja, mendorong inovasi serta rasa tanggung jawab dalam menjalankan peran mereka. Oleh sebab itu, keterlibatan karyawan menjadi salah satu faktor kunci dalam membangun sumber daya manusia yang adaptif dan berdaya saing, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja karyawan sekaligus mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Terdapat inkonsistensi hasil penelitian (*research gap*) pada hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan kinerja karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan pengaruh positif dan signifikan seperti penelitian yang dilakukan oleh S. R. Dewi *et al.*, (2025), sedangkan Tri & Ali (2025) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal serupa juga terjadi pada hubungan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, di mana terdapat hasil signifikan pada penelitian yang dilakukan oleh Weny *et al* (2021) dan hasil tidak signifikan pada penelitian (Prasetyo & Waskito, 2023).

Selain itu, masih terbatas penelitian yang menguji pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi, khususnya pada sektor usaha jasa seperti optik. Penelitian ini juga memiliki kebaruan dari segi objek, yaitu pada Optik Zolaris Kuningan yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan mata dan penjualan produk optik, di mana interaksi langsung dengan pelanggan serta kualitas pelayanan menjadi faktor penting dalam menentukan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian mengenai hubungan kepemimpinan partisipatif, persepsi dukungan organisasi, keterlibatan

karyawan dan kinerja karyawan pada konteks usaha optik masih relatif terbatas dan menarik untuk diteliti lebih lanjut.

Berdasarkan dari latar belakang masalah dan *research gap* yang telah ditemukan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi”**.

1.2 Rumusan Masalah

Melalui pemahaman pada uraian yang telah dijelaskan pada latar belakang di atas secara menyeluruh, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Keterlibatan Karyawan Optik Zolaris Kuningan?
2. Bagaimana pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Keterlibatan Karyawan Optik Zolaris Kuningan?
3. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan Optik Zolaris Kuningan?
4. Bagaimana pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Optik Zolaris Kuningan?
5. Bagaimana pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Optik Zolaris Kuningan?
6. Bagaimana peran Keterlibatan Karyawan dalam memediasi pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan Optik Zolaris Kuningan?
7. Bagaimana peran Keterlibatan Karyawan dalam memediasi pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Optik Zolaris Kuningan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat diketahui bahwa tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Keterlibatan Karyawan Optik Zolaris Kuningan.

2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Keterlibatan Karyawan Optik Zolaris Kuningan.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan Optik Zolaris Kuningan.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Optik Zolaris Kuningan.
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Optik Zolaris Kuningan.
6. Mengetahui peran Keterlibatan Karyawan dalam memediasi pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan Optik Zolaris Kuningan.
7. Mengetahui peran Keterlibatan Karyawan dalam memediasi pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Optik Zolaris Kuningan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian yang mengkaji pengaruh kepemimpinan partisipatif dan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi pada Optik Zolaris Kuningan diharapkan mampu memperluas wawasan keilmuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Secara khusus, kajian ini memperdalam pemahaman mengenai peran gaya kepemimpinan partisipatif, persepsi dukungan organisasi, serta tingkat keterlibatan karyawan dalam lingkungan kerja Optik Zolaris Kuningan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris terkait dinamika kinerja karyawan dan hubungan antarvariabel yang diteliti, sehingga dapat memperkaya khazanah penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Temuan penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang memiliki topik sejenis, serta mendukung pengembangan model mediasi keterlibatan karyawan pada studi-studi di masa mendatang.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengembangan literatur mengenai kinerja karyawan di lingkungan Optik, sekaligus menjadi pijakan awal bagi pengembangan penelitian lanjutan yang berkaitan dengan kepemimpinan dan dukungan organisasi.

2. Bagi instansi

Bagi Optik Zolaris Kuningan, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun strategi peningkatan kinerja karyawan melalui penerapan gaya kepemimpinan partisipatif dan penguatan dukungan organisasi. Temuan ini juga dapat membantu dalam mengantisipasi dan mengatasi fluktuasi kinerja karyawan, termasuk kecenderungan penurunan kinerja pada periode 2022-2024.

3. Bagi penulis

Penelitian ini memberikan kesempatan bagi penulis untuk memperdalam pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dan peran keterlibatan karyawan, sekaligus mengembangkan kompetensi akademik dan profesional dalam merumuskan solusi yang aplikatif bagi pengelolaan sumber daya manusia.