

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi persaingan bisnis semakin intensif di hampir semua sektor. Perusahaan tidak hanya dituntut untuk menawarkan produk atau layanan yang berkualitas, tetapi juga harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dinamika pasar yang cepat. Salah satu aspek paling krusial dalam menghadapi tantangan ini adalah kemampuan perusahaan mengelola sumber daya manusia (SDM) secara efektif. SDM tidak hanya berfungsi sebagai aset perusahaan yang bernilai, tetapi juga merupakan motor penggerak utama yang mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan. Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif, khususnya di sektor makanan cepat saji menuntut peran sumber daya manusia menjadi semakin signifikan.

Perusahaan seperti Donatsu yang berbasis di Kota Bandung dan bergerak di industri makanan cepat saji, menghadapi tantangan yang kompleks. Industri ini dikenal dengan karakteristiknya yang sangat dinamis, melibatkan tekanan tinggi untuk memberikan layanan yang cepat, konsisten, dan berkualitas kepada pelanggan. Situasi tersebut memaksa perusahaan untuk terus berinovasi tidak hanya pada produk yang ditawarkan, tetapi juga pada strategi pengelolaan SDM.

Donatsu ini menjadi pelopor donat susu di Bandung, dengan hadirnya *New Management* dan *New Recipe* yang menjadikan Donatsu ini menjadi lebih menarik dan tentunya sangat direkomendasikan bagi warga Bandung dan sekitarnya untuk mencobanya. Donatsu sudah memiliki banyak outlet cabang yang berada di Kota Bandung meliputi outlet Di Lembang, Gerlong, Merdeka, Kircon, Banjaran, Ujung Berung, Bojong Soang, Soreang, Arcamanik, Majalaya, Caringin, Pasir Koja, Cibiru, Cijerah, Cikutra, Leuwigajah, Sangkuriang, Cibabat dan outlet lainnya yang bisa warga Bandung dan sekitarnya kunjungi. Jadwal pada setiap outletnya ini mulai dari pukul 9 pagi hingga pukul 9 malam. Untuk outlet yang berada di Ciparay dibuka mulai pukul 10 pagi hingga pukul 9 malam (<https://www.ayobandung.com>).

Salah satu tantangan utama dalam mengelola SDM adalah memastikan kinerja karyawan tetap optimal meskipun mereka bekerja dalam kondisi penuh tekanan. Kinerja karyawan memainkan peran penting sebagai indikator keberhasilan perusahaan, baik dari segi operasional maupun strategis. Kinerja karyawan merupakan faktor krusial yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan, termasuk dalam industri makanan cepat saji yang sangat kompetitif seperti Donatsu. Dalam konteks industri ini, tekanan operasional yang tinggi, kebutuhan akan koordinasi yang cepat, dan ekspektasi besar dari pelanggan menjadi tantangan utama. Tekanan kerja yang berlebihan dapat berdampak pada stres kerja, yang pada akhirnya mempengaruhi produktivitas serta kepuasan kerja karyawan (Robbins & Judge, 2022). Menurut penelitian terbaru, faktor-faktor seperti beban kerja yang berlebihan, lingkungan kerja yang kurang mendukung, serta kurangnya apresiasi terhadap karyawan dapat menurunkan motivasi dan meningkatkan turnover karyawan (Gomes et al., 2023).

Selain itu, perusahaan seperti Donatsu harus menghadapi tantangan dalam menjaga keseimbangan antara efisiensi operasional dan kesejahteraan karyawan. Dalam industri makanan cepat saji, pergantian karyawan yang tinggi menjadi masalah umum karena beban kerja yang berat dan sering kali kurangnya kesempatan untuk berkembang (Hassan et al., 2023). Jika perusahaan gagal menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung, maka akan berdampak pada penurunan kualitas layanan dan produktivitas (Armstrong & Taylor, 2023). Oleh karena itu, pendekatan manajerial yang lebih berfokus pada kesejahteraan karyawan, seperti penerapan program keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*), pemberian penghargaan yang adil, serta sistem pelatihan yang berkelanjutan, menjadi langkah strategis yang perlu diterapkan agar karyawan tetap termotivasi dan kinerja mereka tetap optimal (Noe et al., 2023).

Berdasarkan survei awal yang dilakukan di Donatsu pada Senin, 4 Desember 2024, ditemukan beberapa fenomena menarik. Dengan jumlah karyawan sebanyak 120 orang yang tersebar di berbagai cabang, Donatsu menghadapi tantangan seperti tingkat pergantian karyawan yang tinggi, ketidakpuasan kerja di beberapa unit, serta kurangnya komunikasi yang efektif

antara manajemen dan karyawan. Fenomena ini memengaruhi stabilitas operasional dan kualitas layanan yang menjadi prioritas utama perusahaan.

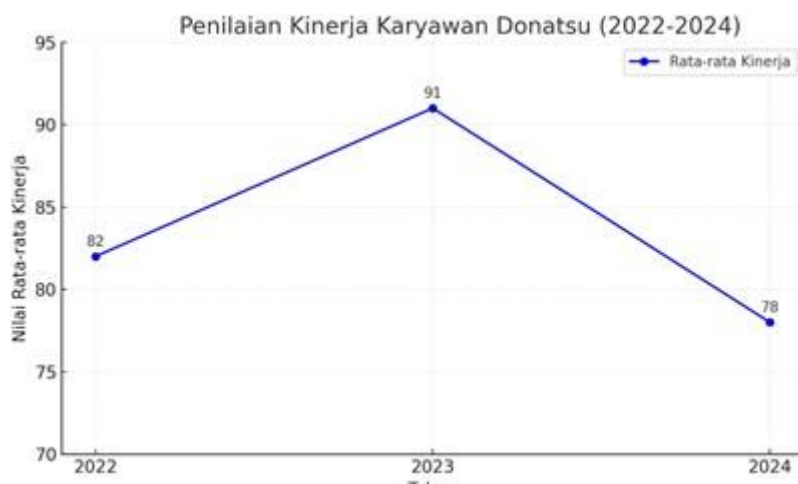
Penilaian kinerja karyawan di Donatsu dilakukan berdasarkan target dan indikator yang telah ditentukan oleh manajemen. Proses ini penting untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam operasional perusahaan. Berikut adalah standar penilaian kinerja yang diterapkan di Donatsu:

Tabel 1.1
Standar Penilaian Kinerja Karyawan di Donatsu

No	Nilai	Kategori
1	> 90	Sangat Baik
2	80-90	Baik
3	70-79	Cukup
4	61-69	Kurang
5	< 60	Buruk

Sumber: Donatsu Internal Policy, 2024

Permasalahan mengenai kinerja karyawan Donatsu dalam tiga tahun terakhir (2022-2024) mengalami fluktuatif yaitu terdapat peningkatan dan penurunan serta cenderung menurun. Fluktuatif kinerja karyawan Donatsu dalam kurun waktu 3 tahun terakhir dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 1.1
Penilaian Kinerja Karyawan Donatsu (2022-2024)

Berdasarkan pada gambar 1.1 di atas diketahui bahwa pada tahun 2022 rata-rata penilaian kinerja berada pada angka 82 yang termasuk dalam kategori “baik”. Tahun 2023 mengalami peningkatan dengan rata-rata nilai 91 yang berarti

kinerja karyawan masuk dalam kategori “sangat baik”. Namun, di tahun 2024 terjadi penurunan ke rata-rata nilai 78, yang termasuk kategori “cukup”. Penurunan ini terjadi bersamaan dengan ekspansi besar-besaran Donatsu yang membuka lima cabang baru, sehingga jumlah karyawan bertambah 50 orang dalam waktu singkat. Kurangnya pelatihan untuk karyawan baru dan komunikasi yang tidak efektif menjadi penyebab utama penurunan tersebut. Hal ini menunjukkan terjadinya permasalahan kinerja karyawan Donatsu yang harus ditanggapi secara serius agar perusahaan tetap bisa bersaing dan mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus mengidentifikasi langkah-langkah strategis untuk mengatasi penurunan dan memastikan keberlanjutan peningkatan kinerja di masa mendatang.

Robbins & Judge (2023) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat dibedakan menjadi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor ini saling berinteraksi untuk menciptakan kinerja yang optimal atau sebaliknya dapat menghambat produktivitas. Selain itu, kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu mereka, melainkan juga oleh berbagai faktor eksternal yang memengaruhi lingkungan kerja. Faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan tingkat efektivitas karyawan dalam bekerja.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku seorang pemimpin dalam memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Hersey dan Blanchard (2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang adaptif dapat disesuaikan dengan tingkat kematangan karyawan untuk mencapai hasil yang optimal. Sementara itu, Bass dan Avolio (2024) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang ditandai oleh kemampuan memberikan inspirasi, membangun kepercayaan, dan memberikan perhatian individu, berkontribusi signifikan pada peningkatan motivasi dan kepuasan kerja. Robbins dan Judge (2019) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan yang

melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, menciptakan rasa memiliki yang lebih besar dan meningkatkan kinerja karyawan.

Selain faktor gaya kepemimpinan terdapat faktor lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja merupakan elemen krusial yang memengaruhi tingkat kinerja karyawan. Lingkungan kerja mencakup aspek fisik, sosial, dan psikologis yang memengaruhi kenyamanan dan produktivitas karyawan dalam bekerja. Sedarmayanti (2021) mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang baik mencakup kondisi fisik yang mendukung, seperti pencahayaan, sirkulasi udara, dan kebersihan, serta aspek psikologis seperti hubungan interpersonal yang harmonis. Nitisemito (2020) menambahkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, sedangkan lingkungan yang buruk cenderung menurunkan efisiensi kerja dan memicu konflik. Selain itu, penelitian oleh Greenberg dan Baron (2018) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga berkontribusi pada kesejahteraan emosional karyawan.

Faktor lainnya yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan konsep multidimensional yang mencerminkan perasaan individu terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Menurut Locke (2019) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya, yang mencakup perbandingan antara harapan dan hasil aktual. Robbins dan Judge (2019) menambahkan bahwa kepuasan kerja mengacu pada tingkat kepuasan individu terhadap elemen-elemen tertentu dalam pekerjaan, seperti hubungan dengan rekan kerja, pengawasan, dan sistem penghargaan. Sementara itu, Davis dan Newstrom (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja melibatkan perasaan positif yang muncul ketika karyawan merasa pekerjaannya sesuai dengan harapan dan kebutuhan pribadi mereka. Smith, et.al. (2019) dalam penelitian mereka mengidentifikasi lima dimensi utama kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, pengawasan, rekan kerja, peluang promosi, dan imbalan finansial, yang semuanya saling memengaruhi tingkat kepuasan individu.

Hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja saling memengaruhi secara kompleks dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Judge et al. (2019), gaya kepemimpinan yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja. Pemimpin dengan gaya transformasional, misalnya, cenderung memberikan perhatian khusus pada penciptaan kondisi kerja yang mendukung kebutuhan karyawan, seperti memberi peluang untuk berkembang, membangun komunikasi yang terbuka, dan memberikan penghargaan atas pencapaian kerja. Dalam hal ini, karyawan yang merasa dihargai dan didukung akan lebih puas dengan pekerjaan mereka dan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Penelitian oleh Luthans (2021) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil interaksi antara lingkungan kerja yang baik dan gaya kepemimpinan yang tepat, yang secara bersama-sama memengaruhi produktivitas dan retensi karyawan.

Herzberg, et.al. (2019) melalui teori dua faktornya menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator, seperti pencapaian dan pengakuan, serta faktor higienis, seperti kondisi kerja dan hubungan interpersonal. Faktor-faktor ini saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan. Dalam konteks organisasi, pemimpin yang mampu mengelola faktor-faktor ini dengan baik akan menciptakan suasana kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik.

Mengacu pada latar belakang permasalahan dan masih terdapatnya *research gap*, maka faktor-faktor ini menjadi sangat penting mengingat sifat kerja yang dinamis dan intensif, sehingga peneliti tertarik untuk mengetahui lebih lanjut mengenai persepsi karyawan donatsu kota bandung tentang pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja.

1.2 Rumusan Masalah

Mengacu pada uraian latar belakang masalah dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Donatsu Kota Bandung?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Donatsu Kota Bandung?
3. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Donatsu Kota Bandung?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Donatsu Kota Bandung?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Donatsu Kota Bandung.
2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Donatsu Kota Bandung.
3. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Donatsu Kota Bandung.
4. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Donatsu Kota Bandung.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia (SDM). Dengan menyoroti hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, penelitian ini bertujuan memperluas pemahaman teoritis tentang faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas organisasi. Berikut manfaat teoritis yang diharapkan dari penelitian ini:

1. Memperkaya Literatur Ilmu Manajemen SDM

Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan berupa penambahan referensi ilmiah yang memperdalam pemahaman mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja dalam memengaruhi kinerja karyawan. Dengan temuan-temuan baru yang dihasilkan, penelitian ini memperkaya wacana akademis di bidang manajemen SDM, sekaligus menjadi rujukan penting bagi peneliti lainnya untuk mengembangkan studi lanjutan.

2. Mendukung Pengembangan Model Teoritis Baru

Penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pengembangan model teoritis yang lebih komprehensif di bidang manajemen SDM. Model ini tidak hanya menjelaskan interaksi antara berbagai variabel internal organisasi, tetapi juga memberikan kerangka kerja yang terstruktur untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini berpotensi memberikan kontribusi besar bagi kemajuan teori dan praktik manajemen SDM.

3. Memberikan Landasan bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan menjadi acuan atau rujukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya, baik dalam konteks pengembangan teori maupun pengujian empirik di bidang manajemen organisasi. Temuan dari penelitian ini dapat digunakan untuk memperluas pemahaman tentang pengelolaan SDM di berbagai sektor industri lainnya, tidak hanya terbatas pada sektor yang menjadi subjek penelitian.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini memiliki manfaat praktis yang dapat langsung diterapkan oleh manajemen Donatsu maupun perusahaan lain di sektor makanan cepat saji untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Dengan meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja, penelitian ini memberikan panduan strategis yang relevan untuk meningkatkan kinerja. Berikut manfaat praktis yang diharapkan dari penelitian ini:

1. Bagi Manajemen Donatsu

Hasil penelitian ini dapat membantu manajemen Donatsu dalam merumuskan kebijakan strategis yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kebijakan tersebut mencakup pengembangan gaya kepemimpinan yang relevan dan pengelolaan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga menciptakan kepuasan kerja yang optimal.

2. Bagi Perusahaan di Sektor Makanan Cepat Saji

Perusahaan lain yang bergerak di sektor makanan cepat saji dapat menggunakan temuan penelitian ini sebagai pedoman dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, baik secara fisik maupun psikologis, sehingga meningkatkan kenyamanan, rasa aman, dan produktivitas karyawan.

3. Bagi Praktisi SDM

Penelitian ini menekankan pentingnya pengelolaan SDM yang holistik, dengan mempertimbangkan aspek psikologis dan sosial, selain faktor finansial. Praktisi SDM dapat menggunakan hasil penelitian untuk memahami kebutuhan individu, memberikan pengakuan atas kontribusi karyawan, dan menciptakan suasana kerja yang seimbang antara kehidupan pribadi dan profesional.

4. Bagi Pemilik Usaha dan Pimpinan Organisasi

Dengan mengintegrasikan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja secara strategis, hasil penelitian ini memberikan panduan kepada pemilik usaha dan pimpinan organisasi untuk meningkatkan efektivitas operasional perusahaan, mempertahankan karyawan yang produktif, dan mencapai hasil yang optimal dalam jangka panjang.