

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Ketatnya persaingan di dunia industri menuntut sumber daya manusia untuk proaktif dalam pengembangan diri. SDM harus menjadi individu pembelajar yang gigih dan antusias, agar potensi diri mereka dapat berkembang secara optimal. Mengelola sumber daya manusia memerlukan pendekatan yang benar dan humanis. Jika dulu karyawan dipandang sebelah mata, bahkan diperlakukan semena-mena layaknya mesin atau budak demi ambisi perusahaan, kini pandangan tersebut telah berubah. Manusia kini diakui sebagai asset krusial yang harus dipenuhi segala kebutuhannya dan diperlakukan dengan penuh penghargaan (Kristanti et al., 2023). Tak terbantahkan lagi pentingnya bagi organisasi untuk memiliki strategi pengembangan SDM yang komprehensif dan efektif dalam menciptakan tenaga kerja yang kompeten dan termotivasi. Semakin banyak organisasi yang beralih ke pengembangan internal sebagai solusi ekonomis untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia organisasi yang dimiliki (Setya Rahardjo, 2022).

Dalam rangka merealisasikan tujuan organisasi, kinerja menjadi elemen yang esensial. Tingkat kinerja karyawan yang positif dalam sebuah perusahaan atau instansi akan memfasilitasi pencapaian target yang telah ditetapkan. Ini disebabkan karena kinerja merupakan pondasi keberhasilan dan vitalitas perusahaan (Khaeruman et al., 2021). Agar karyawan dapat

berkinerja tinggi, penguasaan keahlian dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan adalah krusial. Sayangnya, praktik kepemimpinan yang otoriter dan mengabaikan kondisi karyawan seringkali berakibat pada penurunan kerja (Makalew et al., 2021). Faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan, yaitu tindakan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan menjadi aspek yang sangat penting dalam mempengaruhi serta mengarahkan karyawan. Terlebih di era yang semakin terbuka seperti saat ini, dibutuhkan sosok pemimpin yang mampu memperkuat dan memberdayakan bawahannya. Selain itu, kepemimpinan yang efektif juga mampu membangkitkan motivasi kerja, serta menumbuhkan rasa percaya diri yang tinggi dalam menjalankan tanggung jawab dan tugas-tugas pekerjaan (Adriyanti et al., 2023). Gaya kepemimpinan dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinan, yang dianggap sangat berpengaruh dan krusial dalam keberhasilan organisasi mencapai tujuan, disebut sebagai perilaku kepemimpinan. Teori perilaku ini melihat efektivitas kepemimpinan melalui pendekatan gaya kepemimpinan saat melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan. Strategi kepemimpinan ini memiliki dua fokus utama, yaitu orientasi pada penyelesaian tugas dan orientasi pada kebutuhan serta kesejahteraan bawahan (Amin, 2016).

Motivasi karyawan merupakan salah satu aspek utama yang perlu diperhatikan oleh pimpinan dan manajemen perusahaan, terutama apabila pimpinan mengharapkan setiap karyawan dapat berkontribusi secara positif

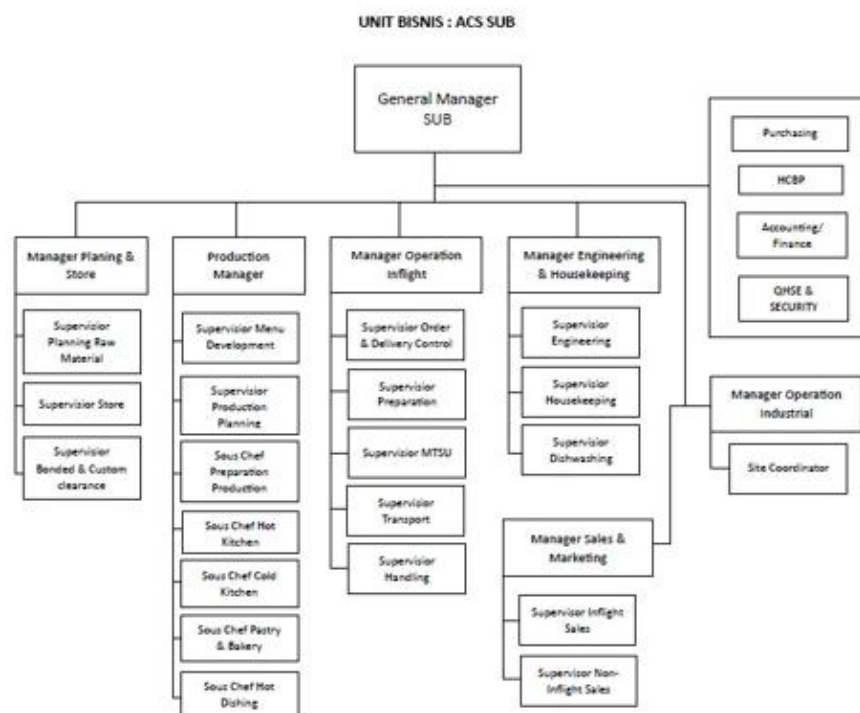
dalam mencapai tujuan organisasi. Sebab, dengan adanya motivasi, karyawan akan memiliki dorongan yang kuat untuk menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Purba et al., 2023) .

Hubungan antara perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja yaitu perilaku kepemimpinan yang efektif tidak hanya secara langsung meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Kailuhu et al.,(2024) menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang efektif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Semakin baik perilaku atau gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi motivasi kerja yang dirasakan oleh karyawan. Motivasi kerja sendiri berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Artinya, perilaku kepemimpinan yang baik akan meningkatkan motivasi kerja, dan motivasi kerja yang tinggi akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Joseph-Armstrong, 2023).

Berdasarkan informasi dari sejumlah sumber resmi, termasuk Lembaga Sertifikasi Profesi Jasa Makanan dan Katering Profesional (LSP JKMP, 2025) serta Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya, tercatat sekitar 20 perusahaan berbadan hukum (PT) yang bergerak dalam sektor catering dan jasa boga di Surabaya. Beberapa di antaranya adalah perusahaan ternama seperti PT Aerofood Indonesia, PT Sonokembang Tunas Jaya, PT Alcor Boga Indonesia, PT Azalia Prima Rasa, dan PT Pangan Sari Utama, yang telah

memenuhi standar profesional dan memiliki sertifikasi di bidangnya. Selain itu, juga terdapat sejumlah usaha berbentuk CV maupun perseorangan seperti CV Mitra Global Utama dan CV Kurnia Boga Abadi yang turut berperan dalam menyediakan layanan boga. Fakta ini menunjukkan bahwa Surabaya memiliki potensi besar dan struktur industri jasa boga yang berkembang, baik untuk kebutuhan individu, perusahaan, maupun sektor industri. PT. Aerofood Indonesia (ACS) adalah perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan makanan dan minuman untuk penerbangan. Sebagai bagian dari industri penerbangan, PT. Aerofood Indonesia memiliki kebutuhan yang khusus dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) untuk memastikan operasional yang lancar dan layanan yang berkualitas tinggi bagi para penumpang. Industri ini memiliki karakteristik unik, termasuk tingginya interaksi dengan pelanggan, penekanan pada standar kebersihan dan kualitas, serta kebutuhan untuk mengelola karyawan dengan beragam latar belakang dan keterampilan. Dalam penelitian ini, penulis menetapkan PT Aerofood ACS Surabaya sebagai objek studi karena perusahaan tersebut memiliki keunggulan yang membedakannya dari penyedia jasa *catering* lainnya di wilayah Surabaya. PT Aerofood ACS, yang merupakan anak perusahaan dari Garuda Indonesia Group, telah lama dikenal dalam industri *inflight catering* dan kini merambah ke sektor industri, rumah sakit, serta layanan acara dan retail. Diversifikasi layanan ini menciptakan peluang kajian yang luas, baik dari sisi manajerial, strategi pemasaran, maupun pengendalian kualitas. Selain itu, perusahaan ini telah mengadopsi berbagai standar internasional,

seperti ISO 9001 dan ISO 22000, serta sertifikasi halal dan *hygiene*, yang menunjukkan komitmen terhadap mutu dan keamanan pangan. Perubahan strategi bisnis yang dilakukan pasca pandemi COVID-19 juga menambah nilai relevansi, karena menunjukkan kemampuan adaptasi terhadap dinamika pasar. Faktor lainnya adalah ketersediaan dokumentasi dan struktur organisasi yang sistematis, yang dapat mendukung pengumpulan data yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Berdasarkan alasan-alasan tersebut, PT Aerofood ACS Surabaya dinilai tepat untuk menjadi fokus dalam penelitian ini.



Gambar 1 Struktur Organisasi PT Aerofood Indonesia (ACS) Surabaya

Sumber: Human Capital PT Aerofood ACS

Berdasarkan struktur organisasi yang tertera pada gambar PT Aerofood Indonesia (ACS) Surabaya, terlihat adanya beberapa departemen dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing yang saling terkait dalam menjalankan operasional perusahaan. Dimulai dari *General Manager* yang memiliki peran sentral dalam pengambilan keputusan strategis, pengelolaan operasional, dan memastikan perusahaan berjalan sesuai visi misi serta standar yang ditetapkan. Selanjutnya, departemen *Purchasing* bertanggung jawab atas pengadaan barang dan jasa yang efisien dan berkualitas. Aspek sumber daya manusia dikelola oleh HCBP (*Human Capital Business Partner*) melalui rekrutmen, pengembangan karyawan, administrasi personalia, dan penilaian kinerja. *Accounting* memiliki tugas utama dalam pengelolaan keuangan perusahaan, termasuk pencatatan transaksi, pembuatan laporan keuangan, dan pengawasan anggaran. Sementara itu, QHSE (*Quality, Health, Safety, and Environment*) & *Security* fokus pada implementasi sistem manajemen kualitas, keselamatan kerja, pengelolaan risiko keamanan, dan pengamanan fasilitas perusahaan. Fungsi perencanaan dan pengelolaan penyimpanan ditangani oleh *Manager Planning and Store*, sedangkan *Production Manager* mengawasi seluruh proses produksi makanan sesuai standar kualitas dan keamanan pangan. Layanan dalam penerbangan dipastikan kualitasnya oleh *Manager Operation Inflight*, termasuk pengelolaan kru kabin dan pengalaman penumpang. Pemeliharaan infrastruktur dan standar kebersihan menjadi tanggung jawab *Manager Engineering and Housekeeping*. Efisiensi dan kualitas operasional di

lingkungan industri diawasi oleh *Manager Operation Industrial*. Terakhir, pertumbuhan perusahaan melalui peningkatan penjualan, hubungan pelanggan, dan promosi ditangani oleh *Manager Sales and Marketing*. Setiap departemen ini memiliki peran spesifik namun berkontribusi secara keseluruhan terhadap kelancaran dan keberhasilan operasional PT Aerofood Indonesia (ACS) Surabaya.

Tabel 1. 1 Penilaian Kerja Karyawan PT Aerofood ACS

NO	Jumlah Karyawan	Parameter	Nilai Pencapaian	Tahun
1	275 karyawan	Discipline	96%	2023
		Inregrity	98%	
		Achievemen Orientation	96,38%	
		Continuous Learning	93%	
		Continuous Improvement	95%	
		Quality Orientation	95%	
		Team Work	95%	
Rata – Rata			95.33%	
2	275 karyawan	Discipline	95%	2024
		Inregrity	95%	
		Achievemen Orientation	85,23%	
		Continuous Learning	85%	
		Continuous Improvement	95%	
		Quality Orientation	95%	
		Team Work	95%	
Rata – Rata			93.33%	

Sumber: *Human Capital PT Aerofood ACS*

Tabel tersebut menyajikan ringkasan penilaian kinerja karyawan untuk tahun 2023 dan 2024, masing-masing melibatkan 275 karyawan. Pada tahun 2023, rata-rata nilai pencapaian karyawan secara keseluruhan adalah 95.33%, dengan nilai tertinggi pada parameter Integritas (98%) dan terendah pada

Pembelajaran Berkelanjutan (93%). Sebagian besar parameter menunjukkan kinerja yang sangat baik di atas 95%. Namun, pada tahun 2024, terjadi penurunan rata-rata nilai pencapaian menjadi 93.33%. Meskipun beberapa parameter seperti Kedisiplinan, Integritas, Peningkatan Berkelanjutan, Orientasi Kualitas, dan Kerja Tim tetap menunjukkan nilai tertinggi (95%), terjadi penurunan signifikan pada Orientasi pada Pencapaian (85.23%) dan Pembelajaran Berkelanjutan (85%). Secara keseluruhan, perbandingan kinerja antara kedua tahun menunjukkan sedikit penurunan di tahun 2024, terutama pada aspek Orientasi pada Pencapaian dan Pembelajaran Berkelanjutan yang memerlukan perhatian lebih lanjut.

Beberapa penelitian terkait dengan topik yang dijadikan acuan diantaranya menurut Adriyanti dkk bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan. Salah satu studi menemukan nilai korelasi sebesar 0,837, yang berarti hubungan tersebut sangat kuat, dan kontribusi kedua variabel ini terhadap kinerja karyawan mencapai 70% (Adriyanti et al., 2023). Namun, dalam penelitian yang dilakukan oleh Suci Indah Sari dkk mengungkapkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja adalah -0,005 dengan nilai t-statistik $0,041 < 1,96$ dan p-value $0,967 > 0,05$, sehingga hipotesis pengaruh kepemimpinan ditolak (Sari et al., 2025), dan dalam penelitian yang dilakukan oleh Zaid dkk menemukan kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai

koefisien pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja adalah -0,005 dengan nilai t-statistik $0,041 < 1,96$ dan p-value $0,967 > 0,05$, sehingga hipotesis pengaruh kepemimpinan ditolak (Zai & Sugiharti, 2025).

Penelitian ini memiliki beberapa kebaruan yang membedakannya dari studi sebelumnya. Pertama, penelitian ini mengkaji hubungan antara perilaku kepemimpinan dan kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening, sehingga memperkaya pemahaman tentang bagaimana motivasi berperan sebagai faktor antara yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja. Pendekatan ini memberikan sudut pandang baru, mengingat banyak penelitian terdahulu lebih menekankan hubungan langsung tanpa mempertimbangkan peran variabel antara.

Kedua, objek penelitian yang dipilih, yaitu PT Aerofood ACS, merupakan perusahaan jasa boga penerbangan yang memiliki karakteristik operasional unik, seperti standar pelayanan tinggi, ketepatan waktu, dan konsistensi kualitas produk, sehingga hasil penelitian ini memberikan kontribusi yang relevan bagi sektor industri yang serupa.

Ketiga, penelitian ini mencoba menggabungkan pendekatan kepemimpinan yang bersifat adaptif dan berorientasi pada karyawan, dengan memperhatikan bagaimana kebutuhan psikologis dan motivasi kerja karyawan dapat dikelola secara efektif untuk menunjang produktivitas dan kualitas kerja. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan model hubungan antar variabel,

tetapi juga menawarkan implikasi praktis bagi perusahaan dalam merancang strategi kepemimpinan yang lebih humanis dan produktif.

Berdasarkan temuan awal, terdapat indikasi bahwa sebagian atasan di PT Aerofood ACS SUB masih menerapkan gaya kepemimpinan yang bersifat otoriter. Pendekatan kepemimpinan ini ditandai dengan dominasi pengambilan keputusan secara sepihak dan minimnya pelibatan karyawan dalam proses kerja. Model kepemimpinan semacam ini dinilai kurang tepat diterapkan di lingkungan PT ACS SUB, mengingat perusahaan bergerak di sektor jasa boga (*catering*) yang sangat menekankan pada sinergi tim, kreativitas, dan sensitivitas terhadap kualitas produk, khususnya dalam hal rasa dan persepsi makanan. Ketidakterlibatan karyawan dalam proses kerja dapat mengurangi rasa tanggung jawab, menurunkan motivasi, serta menghambat terciptanya inovasi yang berkelanjutan dalam penyajian makanan. Apabila kondisi ini terus berlangsung, bukan tidak mungkin akan terjadi penurunan kualitas layanan yang secara langsung memengaruhi kepuasan pelanggan dan reputasi perusahaan. Oleh karena itu, perlu adanya penyesuaian dalam pola kepemimpinan yang lebih partisipatif dan kolaboratif agar selaras dengan dinamika dan kebutuhan industri jasa boga. Komunikasi visi dan misi perusahaan kepada karyawan belum terlaksana secara efektif, sehingga banyak karyawan menjalankan tugas hanya sebagai rutinitas tanpa pemahaman strategis. Selain itu, penyampaian ekspektasi kerja dari atasan masih kurang jelas, yang berdampak pada kesalahan prosedur dan penurunan kinerja. Dalam pengambilan keputusan operasional, pimpinan cenderung

menghindari dialog terbuka serta kurang melakukan analisis akar masalah, sehingga persoalan sering berulang. Pembinaan dan pelatihan langsung dari pimpinan pun belum berjalan sistematis, yang menghambat pengembangan kompetensi dan profesionalisme karyawan.

Kinerja karyawan merupakan elemen krusial yang mendasari keberhasilan operasional serta pencapaian sasaran strategis perusahaan. Di PT Aerofood ACS, dinamika kinerja karyawan di berbagai departemen menunjukkan pola yang menarik namun juga menimbulkan sejumlah pertanyaan. Hasil observasi awal mengindikasikan adanya fluktuasi kinerja yang cukup signifikan. Peningkatan kinerja umumnya terjadi setelah dilakukannya intervensi berupa sesi pengarahan atau pemberian motivasi oleh pihak manajemen (manajer atau supervisor). Namun demikian, peningkatan ini bersifat temporer, di mana kinerja kembali mengalami penurunan dalam kurun waktu satu hingga dua minggu setelah intervensi dilakukan.

Motivasi kerja karyawan di PT Aerofood ACS cabang Surabaya, khususnya di bagian operasional, secara umum berada pada tingkat yang tinggi. Hal ini terlihat dari antusiasme mereka dalam menyelesaikan tugas harian, kedisiplinan dalam kehadiran, serta komitmen terhadap tanggung jawab pekerjaan yang diberikan. Semangat kerja yang tinggi ini mencerminkan adanya dorongan intrinsik dari dalam diri karyawan untuk memberikan kinerja terbaik, meskipun tantangan struktural dan komunikasi masih menjadi kendala dalam pelaksanaannya. Namun demikian, semangat

tersebut tidak sepenuhnya diimbangi oleh dukungan struktural dalam bentuk pengarahan dari atasan langsung. Beberapa informan menyampaikan bahwa mereka sering kali merasa kurang mendapatkan instruksi atau petunjuk kerja yang jelas, sehingga menimbulkan kebingungan saat melaksanakan tugas. Ketiadaan arahan ini, menurut sebagian responden, berpotensi menyebabkan kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan, bahkan menurunkan semangat kerja secara perlahan. Salah satu informan menyampaikan bahwa meskipun dirinya memiliki keinginan untuk bekerja dengan baik, tetapi kurangnya komunikasi dari pihak atasan sering kali menjadi kendala dalam memahami prioritas kerja. Ketidakjelasan ini, dalam beberapa kasus, justru menyebabkan kesalahpahaman yang berdampak pada performa karyawan. Fenomena ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara motivasi intrinsik karyawan dan peran kepemimpinan yang seharusnya memberikan dukungan dan arahan secara aktif. Bila kondisi ini berlangsung dalam jangka panjang, maka tidak menutup kemungkinan akan berdampak negatif terhadap kualitas kerja, kepuasan kerja, serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Fenomena tersebut mengarah pada dugaan kuat mengenai peran motivasi kerja sebagai faktor determinan terhadap kinerja karyawan di PT Aerofood ACS. Muncul pertanyaan apakah motivasi kerja memang menjadi penggerak utama yang memengaruhi fluktuasi kinerja, atau apakah terdapat faktor-faktor lain yang turut berkontribusi terhadap inkonsistensi tersebut. Pemahaman yang komprehensif mengenai akar permasalahan ini sangat penting guna merumuskan strategi yang tepat dalam rangka meningkatkan

serta mempertahankan kinerja karyawan secara konsisten dan berkelanjutan di lingkungan PT Aerofood ACS.

Di era industri yang dinamis ini, adaptasi gaya kepemimpinan yang efektif menjadi semakin krusial dalam memacu kinerja karyawan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam "Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja di PT Aerofood ACS pada Era Industri". Pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana perilaku kepemimpinan memengaruhi motivasi kerja dan pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan akan memberikan wawasan berharga bagi PT Aerofood ACS dalam mengoptimalkan potensi sumber daya manusianya.

1.2 Rumusan Masalah

Berikut adalah rumusan masalah penelitian ini berdasarkan latar belakang:

1. Apakah Perilaku Kepemimpinan (X) memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT Aerofood ACS?
2. Apakah Perilaku Kepemimpinan (X) memiliki pengaruh terhadap Motivasi Kerja (Z) di PT Aerofood ACS?
3. Apakah Motivasi Kerja (Z) memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT Aerofood ACS?
4. Apakah Perilaku Kepemimpinan (X) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) di PT Aerofood ACS?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang dilaksanakan:

1. Untuk mengetahui pengaruh Perilaku Kepemimpinan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT Aerofood ACS
2. Untuk mengetahui pengaruh Perilaku Kepemimpinan (X) terhadap Motivasi Kerja (Z) di PT Aerofood ACS
3. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
4. Untuk mengetahui pengaruh Perilaku Kepemimpinan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) di PT Aerofood ACS.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat, diantaranya:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini merupakan kesempatan untuk mengimplementasikan secara langsung teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia yang telah diperoleh penulis selama menempuh studi S1 Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo Madura

2. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi rujukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

3. Bagi PT Aerofood ACS

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan bagi PT Aerofood ACS dalam memahami dinamika hubungan antara perilaku kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan di era industri. Dengan pemahaman yang lebih mendalam ini, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah strategis untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan, memotivasi karyawan secara optimal, dan pada akhirnya mencapai kinerja organisasi yang lebih unggul dan berkelanjutan.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini memberikan landasan teoritis dan empiris bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan studi tentang perilaku kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, khususnya dalam konteks era Industri 4.0. Hasil penelitian ini mendorong penambahan variabel mediasi atau moderasi lain untuk memperdalam pemahaman hubungan kepemimpinan dan kinerja. Metode dan instrumen yang digunakan juga dapat menjadi acuan dalam penelitian berikutnya guna meningkatkan validitas dan reliabilitas studi di bidang kepemimpinan dan sumber daya manusia di era digital.