

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri *direct selling* atau penjualan langsung saat ini telah menjadi salah satu model bisnis yang mengalami perkembangan pesat di berbagai negara, termasuk Indonesia. Di Indonesia, industri ini telah diatur dalam Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 70 Tahun 2019 tentang Distribusi Barang Secara Langsung, yang mengharuskan produk dipasarkan dan didistribusikan menggunakan skema bertingkat atau *Multi Level Marketing* (MLM) (Peraturan Menteri Perdagangan, 2019). Regulasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa sistem *direct selling* berjalan secara legal dan transparan, serta melindungi konsumen dan mitra bisnis dari praktik bisnis yang merugikan, seperti skema piramida atau penipuan berkedok MLM. Dengan adanya peraturan tersebut, perusahaan yang bergerak di industri ini diharapkan dapat menerapkan sistem pemasaran yang berorientasi pada penjualan produk secara nyata, bukan sekadar perekrutan anggota baru.

Direct selling sendiri merupakan metode penjualan barang dan jasa tertentu melalui jaringan pemasaran yang dikembangkan oleh mitra usaha yang bekerja atas dasar komisi atau bonus atas penjualan kepada konsumen di luar lokasi eceran tetap (Suwita & Rintasari, 2024). Dalam ekosistem *direct selling*, supervisor Herbalife memegang peran yang sangat penting dalam menjaga keberlanjutan bisnis dan pengembangan jaringan pemasaran produk. Supervisor tidak hanya bertindak sebagai tenaga penjual, tetapi juga memiliki

tanggung jawab dalam membimbing dan mengembangkan tim penjualan mereka sendiri. Berbeda dengan distributor yang umumnya berfokus pada penjualan produk secara langsung kepada konsumen, supervisor Herbalife bertanggung jawab untuk meningkatkan volume penjualan melalui pengelolaan tim, strategi pemasaran, dan pengembangan hubungan dengan pelanggan serta mitra bisnis lainnya. Oleh karena itu, keberhasilan seorang supervisor sangat ditentukan oleh kinerja mereka dalam membangun dan mempertahankan jaringan, meningkatkan volume penjualan, serta memberikan pelatihan dan motivasi kepada anggota timnya (Wicaksana et al., 2025).

Kinerja sendiri pada dasarnya melibatkan pencapaian tugas sesuai dengan tanggung jawab yang tidak hanya terkait dengan aspek kuantitas tetapi juga melibatkan aspek hukum, legalitas, moral, dan etika (Lesmana & Rivaldo, 2023). Kinerja dalam industri ini dapat diukur dengan berbagai aspek, seperti jumlah penjualan yang dicapai, kemampuan mempertahankan dan memperluas jaringan pelanggan, serta efektivitas dalam membangun hubungan bisnis jangka panjang.

Herbalife, sebagai salah satu perusahaan *direct selling* global yang telah beroperasi di berbagai negara, menerapkan sistem pemasaran berbasis MLM yang sejalan dengan regulasi di Indonesia. Herbalife berfokus pada distribusi produk nutrisi dan kesehatan melalui jaringan mitra independen, termasuk para supervisor yang tersebar di berbagai wilayah, termasuk di Gresik. Dalam model bisnis ini, Supervisor Herbalife memiliki peran strategis dalam mengembangkan bisnis mereka dengan cara meningkatkan keterlibatan timnya,

memberikan bimbingan kepada anggota baru, serta mempertahankan loyalitas pelanggan. Sejak didirikan pada tahun 1980, Herbalife telah berkembang menjadi salah satu perusahaan terbesar di industri *direct selling*, dengan fokus utama pada produk nutrisi, kesehatan, dan gaya hidup aktif.

Berdasarkan wawancara awal dengan sejumlah supervisor Herbalife di Gresik, ditemukan adanya indikasi penurunan kinerja, yang dapat dilihat dari data penjualan tahun 2024. Data ini menunjukkan tren penurunan penjualan dalam tiga bulan terakhir, sebagaimana ditunjukkan dalam tabel berikut.

Tabel 1.1 Penjualan Tahun 2024

PENJUALAN 2024			
Bulan	Penjualan (Rp)	Penambahan/Pengurangan	
		Rupiah	%
Jan	271.046.250	-	-
Feb	294.409.080	23.362.830	8.62
Mar	337.008.600	42.599.520	14.47
Apr	249.039.630	-87.968.970	-26.10
Mei	326.228.850	77.189.220	30.99
Jun	322.334.100	-3.894.750	-1.19
Jul	434.004.750	111.670.650	34.64
Agt	411.297.750	-22.707.000	-5.23
Sep	549.808.290	138.510.540	33.68
Okt	451.956.240	-97.852.050	-17.80
Nov	426.918.330	-25.037.910	-5.54
Des	275.679.180	-151.239.150	-35.43

Sumber: Data Primer yang Diolah (2025)

Berdasarkan tabel 1.1, kinerja supervisor Herbalife di wilayah Gresik sepanjang tahun 2024 memberikan gambaran tentang dinamika kinerja bisnis yang cukup signifikan. Meskipun terdapat momentum pertumbuhan pada pertengahan tahun, penurunan tajam yang terjadi sejak Oktober hingga Desember menunjukkan adanya ketidakstabilan dalam menjaga performa jangka panjang. Dalam sistem Herbalife, penjualan yang stabil sangat berkaitan

dengan keberhasilan supervisor dalam mempertahankan jaringan aktif dan mendorong akumulasi volume secara konsisten. Penurunan pada akhir tahun bisa merefleksikan berbagai faktor, seperti berkurangnya intensitas promosi, menurunnya motivasi jaringan, atau perubahan strategi yang belum efektif diimplementasikan, yang semuanya berpengaruh terhadap pencapaian target kinerja.

Penurunan kinerja Supervisor juga dapat dianalisis melalui indikator Total Volume Points (TVP), yaitu satuan indikator yang digunakan dalam Herbalife untuk mengukur tingkat aktivitas dan perkembangan bisnis. Berikut adalah data perubahan TVP dalam tiga tahun terakhir.

Tabel 1.2 Total Volume Points

Total Volume Points		
Tahun	TVP	Perubahan (%)
2022	41,400	-
2023	39,601	-4.34
2024	37,713	-4.77

Sumber: Data Primer yang Diolah (2025)

Berdasarkan tabel 1.2, penurunan bertahap total volume points (TVP) selama tiga tahun terakhir menunjukkan adanya penurunan kolektif dalam aktivitas distribusi di wilayah Gresik. Sebagai indikator utama dalam sistem Herbalife, TVP mencerminkan akumulasi kontribusi volume dari seluruh anggota jaringan yang aktif, sehingga penurunan ini mengindikasikan tantangan struktural dalam menjaga keberlanjutan performa. Penurunan ini juga dapat berkaitan dengan tidak optimalnya strategi pendistribusian produk yang secara kumulatif menurunkan efektivitas sistem penjualan berbasis jaringan.

Penurunan kinerja supervisor dapat dikaitkan dengan tingkat motivasi mereka, yang berperan penting dalam mendorong aktivitas bisnis dan pengembangan jaringan. Hidayah et al. (2024) menjelaskan bahwa semakin tinggi motivasi seseorang, semakin besar kemungkinan mereka untuk meningkatkan performa bisnisnya. Sebaliknya, ketika motivasi menurun, supervisor cenderung mengalami penurunan semangat kerja, yang berpengaruh pada berkurangnya intensitas usaha dalam menjual produk serta membangun dan mempertahankan jaringan bisnis. Penurunan motivasi ini dapat terjadi ketika supervisor tidak mendapatkan dukungan yang memadai untuk memenuhi kebutuhan psikologis dasar mereka, yaitu kompetensi, otonomi, dan keterhubungan sosial. Ryan & Deci (2024) menegaskan bahwa lingkungan yang mendukung pemenuhan ketiga kebutuhan ini akan meningkatkan keterlibatan dan motivasi individu, sedangkan lingkungan yang tidak mendukung dapat menyebabkan penurunan motivasi serta berpengaruh negatif pada kinerja. Indikasi penurunan motivasi supervisor ini dapat diidentifikasi melalui data distribusi kinerja supervisor berdasarkan volume points (VP), yaitu sebagai berikut.

Tabel 1.3 Distribusi Kinerja Supervisor Berdasarkan Volume Points (VP)

Tahun	Total Supervisor	Supervisor dengan VP 0	Supervisor dengan VP 1-499	Supervisor dengan VP 500-999	Supervisor Dengan VP 1000-2499
2022	103	16.93% (17)	39,25% (40)	18,27% (19)	26,55% (27)
2023	109	11.00% (12)	40.37% (44)	18.35% (20)	30.28% (33)
2024	121	35.90% (43)	21,96% (27)	15,25% (18)	26,89% (33)

Sumber: Data Primer yang Diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 1.3, distribusi Volume Points (VP) pada supervisor Herbalife selama periode 2022 hingga 2024 menunjukkan dinamika yang merefleksikan fluktuasi tingkat motivasi dalam menjalankan peran bisnis mereka. Peningkatan jumlah supervisor dengan VP 0 pada tahun 2024 mengindikasikan menurunnya partisipasi aktif dalam aktivitas bisnis. Dalam sistem Herbalife, pencapaian VP menjadi syarat utama untuk memperoleh bonus, royalti, serta mempertahankan status sebagai supervisor. Oleh karena itu, penurunan VP dapat mencerminkan berkurangnya dorongan motivasi, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, yang dapat disebabkan oleh tantangan pencapaian target, kejenuhan kerja, maupun minimnya dukungan sistemik. Sebaliknya, kelompok supervisor dengan VP tinggi yang cenderung stabil selama periode ini menunjukkan keberadaan individu yang memiliki motivasi kuat dan orientasi pada pencapaian. Hal ini memperlihatkan adanya variasi tingkat motivasi antar individu dalam sistem distribusi.

Fenomena ini juga diperkuat oleh temuan observasi dan wawancara lapangan. Motivasi supervisor Herbalife Gresik dipengaruhi oleh berbagai faktor personal. Sebagian besar supervisor menjalankan peran ini sebagai pekerjaan tambahan di tengah kesibukan rumah tangga, dengan dominasi perempuan yang juga berperan sebagai ibu rumah tangga. Dalam kondisi tersebut, fleksibilitas kerja lebih diprioritaskan dibandingkan dengan pencapaian target secara konsisten. Selain itu, beberapa supervisor menyatakan bahwa minimnya dukungan dari upline turut melemahkan semangat mereka untuk mempertahankan performa. Temuan ini mengindikasikan bahwa

motivasi dalam sistem penjualan langsung tidak hanya bergantung pada insentif finansial, tetapi juga pada kesesuaian peran kerja dengan kondisi serta kebutuhan pribadi individu. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Waluyo & Swasti (2024) menyatakan bahwa semakin tinggi dorongan motivasi yang diberikan, semakin tinggi pula kualitas kinerja yang dihasilkan. Oleh karena itu, penurunan motivasi dapat berkontribusi terhadap rendahnya partisipasi dan kinerja supervisor secara keseluruhan.

Selain motivasi, keterikatan kerja juga memainkan peran penting dalam menentukan kinerja supervisor. Keterikatan kerja menggambarkan sejauh mana seseorang merasa bersemangat, berdedikasi, dan terfokus dalam pekerjaannya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Irfania & Rini (2025), keterlibatan kerja merupakan indikator penting untuk menilai sejauh mana individu menjalankan tanggung jawabnya secara proaktif serta mengembangkan keterampilan dan kecakapan yang dibutuhkan dalam pekerjaannya. Supervisor yang memiliki keterikatan tinggi terhadap pekerjaannya cenderung lebih berkomitmen terhadap target, merasa puas dengan perannya, serta menunjukkan performa yang lebih konsisten. Namun, tingkat keterlibatan kerja tidak selalu berada pada level yang optimal. Berbagai faktor dalam lingkungan kerja supervisor Herbalife dapat mempengaruhi keterlibatan mereka dalam menjalankan perannya.

Perubahan dalam distribusi VP dalam Tabel 1.3 juga dapat diinterpretasikan sebagai indikasi tingkat keterikatan kerja yang fluktuatif. Meningkatnya jumlah supervisor dengan VP 0 dan menurunnya jumlah

supervisor dalam kategori VP 1-499 menunjukkan potensi penurunan semangat, dedikasi, dan konsistensi dalam menjalankan tanggung jawab bisnis. Dalam sistem Herbalife, supervisor tidak hanya berperan sebagai distributor, tetapi juga sebagai pemimpin jaringan yang diharapkan aktif membimbing tim dan menjaga kontinuitas aktivitas. Ketika keterikatan melemah, risiko kehilangan status dan insentif menjadi lebih besar, sehingga dapat mengganggu efektivitas sistem distribusi berbasis jaringan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Al Akbar & Sukarno (2023), keterikatan kerja merupakan faktor krusial yang secara langsung memengaruhi kinerja, karena mendorong produktivitas sekaligus menjaga fokus pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, penurunan keterikatan kerja berpotensi menyebabkan menurunnya partisipasi supervisor dalam menjalankan peran bisnisnya.

Keterikatan kerja supervisor tidak hanya terlihat dari data pada tabel 1.3, tetapi juga dapat diamati melalui interaksi mereka dalam kegiatan operasional sehari-hari. Dalam pengamatan terhadap aktivitas rutin, sebagian supervisor tampak menunjukkan keterlibatan aktif, seperti mengarahkan tim, berbagi strategi, dan secara konsisten memantau perkembangan *downline*. Sebaliknya, ada pula supervisor yang cenderung pasif dan minim inisiatif dalam menjalin komunikasi tim. Temuan wawancara turut menguatkan kondisi tersebut, di mana sejumlah supervisor menyampaikan kesulitan membangun kedekatan dengan tim karena peran mereka tidak dijalankan secara penuh waktu. Rendahnya keterlibatan ini mengindikasikan belum terbentuknya ikatan emosional yang kuat terhadap peran kerja mereka, yang pada akhirnya dapat

berdampak pada inkonsistensi kinerja serta berkurangnya efektivitas dalam memimpin jaringan distribusi.

Penurunan kinerja yang terjadi dalam organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal, tetapi juga aspek internal yang dirasakan langsung oleh individu dalam organisasi. Salah satu aspek yang berperan penting adalah kepuasan kerja. Menurut Wulandari & Hadi (2021), kepuasan kerja merupakan perasaan positif terhadap hasil kerja yang dilakukan, penyesuaian diri, kondisi kerja, maupun situasi yang mana hal tersebut sesuai dengan harapan seseorang. Kepuasan kerja juga mencerminkan sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, lingkungan kerja, ganjaran atau imbalan yang diterima, serta penilaian terhadap hasil pekerjaannya. Perasaan tersebut dapat berupa perasaan senang, tidak senang, nyaman, atau tidak nyaman (Jopanda, 2021). Pada supervisor Herbalife, kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja mereka dalam mengembangkan jaringan dan meningkatkan volume penjualan. Hal ini juga didukung oleh hasil pra-survei yang dilakukan, dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 1.4 Pra-Survei Supervisor Mengenai Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	Jawaban				Jumlah Responden
		Ya	%	Tidak	%	
1	Saya sering merasa pekerjaan yang saya jalani melelahkan dan membebani saya.	6	40%	9	60%	15
2	Saya mendapatkan dukungan yang cukup dari rekan kerja saya.	7	46.67%	8	53.33%	15
3	Saya sering merasa kurang dihargai dalam pekerjaan yang saya lakukan.	8	53.33%	7	46.67%	15

Sumber: Data Primer (2025)

Berdasarkan tabel 1.4, hasil pra-survei terhadap supervisor Herbalife menunjukkan adanya kecenderungan permasalahan dalam aspek kepuasan kerja yang dapat memengaruhi stabilitas dan keberlanjutan kinerja individu. Tingkat kelelahan kerja yang dirasakan oleh sebagian supervisor menunjukkan potensi beban psikologis yang tidak seimbang, yang dalam jangka panjang dapat memicu kelelahan emosional atau *burnout*. Selain itu, temuan terkait persepsi supervisor terhadap minimnya dukungan dari rekan kerja mengisyaratkan lemahnya kohesi sosial di lingkungan kerja, yang dalam sistem jaringan seperti Herbalife justru menjadi elemen penting dalam mempertahankan semangat kolektif dan kerjasama tim. Ketika dukungan sosial internal rendah, motivasi untuk mencapai target bersama pun cenderung menurun. Lebih lanjut, adanya supervisor yang merasa kurang dihargai menandakan kemungkinan kurang optimalnya mekanisme penghargaan atau pengakuan yang diterima secara langsung oleh individu, yang secara psikologis dapat mengurangi rasa

kepemilikan terhadap peran dan pencapaian mereka dalam sistem distribusi berbasis insentif. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Abadi (2024) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu terus mengupayakan strategi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, seperti meningkatkan dukungan, menciptakan lingkungan kerja yang positif, serta memberikan kesempatan pengembangan agar mereka tetap termotivasi dan aktif dalam menjalankan perannya.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh Motivasi Dan Keterikatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Supervisor Herbalife Gresik”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka rumusan masalah pada penelitian ini yaitu:

1. Apakah motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada supervisor Herbalife Gresik?
2. Apakah keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada supervisor Herbalife Gresik?
3. Apakah motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada supervisor Herbalife Gresik?
4. Apakah keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada supervisor Herbalife Gresik?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan tersebut, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh positif motivasi terhadap kinerja karyawan pada supervisor Herbalife Gresik.
2. Untuk mengetahui pengaruh positif keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan pada supervisor Herbalife Gresik.
3. Untuk mengetahui pengaruh positif motivasi terhadap karyawan melalui kepuasan kerja pada supervisor Herbalife Gresik.
4. Untuk mengetahui pengaruh positif keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada supervisor Herbalife Gresik.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini yaitu:

1. Bagi Peneliti, penelitian ini bermanfaat untuk meningkatkan kemampuan membuat karya tulis ilmiah serta dapat menjadi manfaat ketika sudah terjun ke lingkup yang lebih luas seperti lingkup masyarakat dan lingkup bisnis.
2. Bagi Supervisor Herbalife, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Dengan memahami faktor tersebut, supervisor dapat lebih optimal dalam menjalankan pekerjaannya guna mencapai hasil yang lebih baik.
3. Bagi Penelitian Selanjutnya, hasil penelitian dapat digunakan sebagai informasi tambahan bagi para pembaca untuk menambahkan referensi ke dalam penelitian mereka, yang dapat diterapkan oleh peneliti saat ini ataupun yang akan datang.