

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persaingan bisnis yang semakin ketat di era globalisasi, mengharuskan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tetap kompetitif. Kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil kerja seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi, berdasarkan standar, target, dan kualitas yang telah ditentukan. Prestasi karyawan merupakan elemen penting bagi kesuksesan sebuah perusahaan. Karyawan dengan kinerja unggul tidak hanya mendorong peningkatan produktivitas, tetapi juga membangun suasana kerja yang positif, memfasilitasi inovasi, dan berkontribusi dalam pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Karyawan selalu menjadi bagian tak terpisahkan dari setiap sumber daya organisasi, mereka berperan sebagai faktor utama yang menentukan eksistensi serta kontribusinya dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Inggira et al., 2021). Kinerja karyawan merupakan aspek penting yang harus di perhatikan oleh organisasi, karena kinerja karyawan dapat menuntun organisasi untuk mencapai tujuannya (Auliana & Saladin Ghalib, 2024).

Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada tanggal 09 April 2025 dengan Ibu Ayu selaku Supervisor HR, terdapat fenomena yang terjadi pada PT Sasa Inti terkait kinerja karyawan yaitu masih terdapat penurunan produktivitas kerja karyawan di berbagai divisi, selain itu pencapaian target yang diberikan oleh perusahaan masih tidak sepenuhnya terpenuhi oleh beberapa karyawan, kualitas

kerja karyawan juga masih terbilang belum sepenuhnya memenuhi standart operasional perusahaan hal ini terlihat dari tingkat kesalahan kerja karyawan dibagian produksi. Beberapa karyawan juga tidak mematuhi prosedur perusahaan yang ada, contohnya: terlambat masuk kerja, sabotase, dan tidak memakai peralatan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) yang diberikan oleh perusahaan.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Robbins dan Coulter yang dikutip oleh Feri et al., (2020) budaya organisasi dapat diartikan sebagai sekumpulan nilai, prinsip, tradisi, serta kebiasaan yang dianut bersama dan memengaruhi perilaku para anggota dalam menjalankan aktivitas organisasi. Budaya organisasi tidak hanya berperan sebagai pedoman bagi karyawan dalam bertindak, tetapi juga membentuk identitas bersama yang menyatukan setiap elemen dalam organisasi (Wicaksono & Turangan, 2024).

Budaya asli dari PT Sasa Inti Gending dapat dirangkum melalui dua kerangka utama. Pertama, prinsip “CARE” (Pola Pikir Dasar Sasa) yang diadopsi sejak transformasi budaya perusahaan dimulai sekitar 2019. Nilai-nilai CARE mencakup *Courage* (Keberanian) yaitu mendorong kreativitas dan inovasi bermakna melalui pengambilan risiko terukur; *Action-Oriented* (Berorientasi Aksi) yaitu mengutamakan kecepatan dan adaptasi dengan filosofi "belajar aksi"; *Respectful* (Menghormati) yaitu menghargai keragaman perspektif dan menciptakan lingkungan lintas fungsional; serta *Enthusiastic* (Bersemangat) yaitu membangun antusiasme melalui visi inspiratif dan produk berkualitas.

Kedua, nilai-nilai inti (*core values*) yang mendasari cara kerja sehari-hari seluruh karyawan PT Sasa Inti Gending meliputi integritas, kerendahan hati,

komitmen, kerja sama tim, semangat, inovasi, dan pertumbuhan bersama mitra bisnis, komunitas, dan pelanggan. Budaya CARE dan *core values* diaplikasikan melalui berbagai inisiatif, seperti penghargaan internal dan eksternal, sinergi dengan masyarakat melalui kegiatan rutin seperti senam bersama Forkopimka Desa Gending, serta pemberdayaan dan tanggung jawab sosial (CSR) yang mendukung UKM lokal, perbaikan rumah tidak layak huni, dan edukasi kesehatan, yang selaras dengan budaya bekerja dengan hati dan empati. Budaya ini menarik untuk diteliti guna mengetahui sejauh mana pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Selain budaya organisasi, kepemimpinan juga menjadi salah satu faktor yang berperan dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan tugas-tugas manajerial, tetapi juga meliputi kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengoptimalkan potensi setiap anggota (Ambarwati et al., 2024). Salah satu gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan dianggap efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan demi pencapaian tujuan perusahaan adalah gaya kepemimpinan Transformasional.

Menurut Lismiatur, (2018) Pemimpin transformasional adalah seseorang yang mampu menginspirasi pengikutnya untuk mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, sekaligus memberikan pengaruh yang mendalam dan positif terhadap mereka. Kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi dan semangat kerja baik pada diri pemimpin maupun para pengikutnya (Nguyen et al., 2023). Pemimpin transformasional juga membimbing

serta mengembangkan kemampuan para pengikutnya, yang pada akhirnya turut meningkatkan keterampilan mereka (Prochazka et al., 2017).

Berdasarkan temuan dari penelitian tersebut dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki potensi dan pengaruh yang besar terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini diperkuat oleh Asri & Nova, (2024) dalam penelitiannya pada 5 perusahaan manufaktur di Batam, yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu Auliana & Saladin Ghalib, (2024) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Kepemimpinan PT Sasa Inti memberikan pengembangan karir kepada karyawannya berupa pelatihan dan sosialisasi. Namun pelatihan yang diberikan masih terbatas yaitu hanya untuk karyawan yang baru diterima kerja, sedangkan untuk kepada karyawan senior pelatihan diberikan kurang lebih 2 tahun sekali. Dengan pelatihan yang kurang intens membuat karyawan kesulitan dalam mengembangkan kemampuan mereka.

Penilaian kinerja karyawan juga dilakukan 2 Tahun sekali oleh perusahaan, hal ini bisa mengurangi motivasi karyawan karena kurangnya pengakuan atas kinerja mereka dalam jangka pendek, tidak responsif terhadap perubahan karena penilaian yang jarang dilakukan membuat organisasi tidak cepat menangkap perubahan perilaku, dan kebutuhan karyawan. Selain itu pemberian inspirasi dalam hal meningkatkan kinerja karyawan dilakukan dengan sosialisasi melalui pamflet

dan tidak dilakukan komunikasi secara langsung, hal ini kurang efektif karena penyampaian sosialisasi bisa saja tidak tepat sasaran.

Budaya organisasi yang kuat dan kepemimpinan yang efektif tidak akan memberikan hasil maksimal tanpa didukung oleh tingginya motivasi kerja di antara para karyawan. Motivasi kerja juga merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan, motivasi sering kali berperan sebagai penghubung antara faktor-faktor organisasi seperti budaya dan kepemimpinan dengan pencapaian individu.

Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan untuk berusaha secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Sebagai pendorong utama, motivasi menjadi faktor krusial dalam melaksanakan tugas secara optimal. Tanpa motivasi yang besar, seorang karyawan cenderung tidak semangat dalam menjalankan pekerjaannya dengan baik (Galantika et al., 2023).

Fenomena yang terjadi motivasi karyawan PT Sasa Inti masih terbilang rendah, hal ini dibuktikan dengan terjadinya turnover karyawan setiap tahunnya, terdapat penurunan produktivitas kerja karyawan, tidak terpenuhinya pencapaian target. Berdasarkan wawancara dengan Ibu Ayu selaku supervisor HR penurunan motivasi kerja karyawan disebabkan oleh gaji yang diberikan, lingkungan kerja, hilangnya kesempatan peluang karir yang bagus, serta kurangnya rasa tanggung jawab dan keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugas mereka.

PT. Sasa Inti Gending adalah perusahaan yang berlokasi di Gending, Probolinggo, Jawa Timur. PT. Sasa Inti Gending merupakan perusahaan yang bergerak di industri makanan dan bumbu dapur (manufaktur), perusahaan ini terus berkembang dan bersaing di pasar domestik maupun internasional. Perusahaan ini

memiliki peran signifikan dalam perekonomian di daerah Probolinggo dan telah menjadi objek beberapa penelitian sebelumnya.

Para peneliti sebelumnya telah meneliti mengenai pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Namun, masih jarang yang menggunakan variabel motivasi sebagai variabel mediasi khususnya pada perusahaan manufaktur. Berbagai peneliti sebelumnya yang menjadikan PT Sasa Inti sebagai lokasi penelitian juga hanya berfokus pada aspek teknis dan operasionalnya saja. Sementara kajian terkait budaya organisasi, kepemimpinan, kinerja karyawan dan motivasi kerja karyawan di PT Sasa Inti masih sangat minim. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi sangat penting untuk mengisi kesenjangan literatur tersebut.

PT. Sasa Inti Gending perlu terus mendorong peningkatan kinerja karyawannya guna mempertahankan daya saing dan keberlanjutan bisnis. Memahami berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan seperti budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan motivasi menjadi kunci dalam merumuskan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif. Dalam praktik operasional perusahaan, budaya organisasi yang kuat berperan penting dalam membantu karyawan memahami nilai-nilai serta tujuan perusahaan, sekaligus memberikan arahan jelas terkait perilaku yang diharapkan.

Kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja terbaik mereka, sambil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan pengembangan. Selain itu, motivasi kerja baik yang muncul dari dalam diri karyawan maupun yang dipengaruhi oleh faktor

eksternal seperti budaya organisasi dan gaya kepemimpinan menjadi kekuatan pendorong bagi karyawan untuk terus meningkatkan produktivitas mereka.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi sebagai variabel mediasi di PT. Sasa Inti Gending.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Sasa Inti Gending?
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. Sasa Inti Gending?
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Sasa Inti Gending?
4. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Sasa Inti Gending?
5. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Sasa Inti Gending?
6. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Sasa Inti Gending?
7. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. Sasa Inti Gending?

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat secara teoritis

Penelitian ini berkontribusi secara ilmiah dalam pengembangan ilmu manajemen, khususnya yang berkaitan dengan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi studi-studi berikutnya yang ingin meneliti variabel-variabel serupa, terutama dalam lingkup industri manufaktur seperti PT. Sasa Inti Gending.

2. Manfaat secara praktis

a. Bagi perusahaan (PT. Sasa Inti Gending)

Memberikan wawasan kepada manajemen perusahaan mengenai signifikansi budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan. Temuan penelitian ini juga diharapkan membantu perusahaan memahami peranan motivasi sebagai variabel mediasi, sehingga kebijakan pengembangan sumber daya manusia dapat diterapkan secara lebih efektif.

b. Bagi manajer dan pemimpin

Menjadi pedoman bagi para pemimpin untuk menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam membangun budaya organisasi yang positif, serta memotivasi karyawan demi mencapai tingkat produktivitas yang optimal.

c. Bagi karyawan

Mendorong karyawan untuk memahami pentingnya budaya organisasi dan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja mereka, serta menyadari bagaimana motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik memengaruhi produktivitas kerja.