

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Meningkatnya persaingan bisnis di era globalisasi menuntut perusahaan untuk terus mengoptimalkan kinerja (Sewang et al., 2024). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan perusahaan atau organisasi (Hasanah, 2018). Kinerja sumber daya manusia merupakan faktor determinan yang menjadi penggerak utama bagi pencapaian target-target strategis organisasi (Khaeruman & Hartoko, 2021). Selain itu, kinerja memiliki keterkaitan dengan tingkat kemampuan pemahaman karyawan terkait organisasi (Sihombing & Batoebara, 2022). Menurut Febriani & Ramli, (2023) kinerja karyawan yang unggul merupakan faktor utama dalam mewujudkan tujuan organisasi secara efektif.

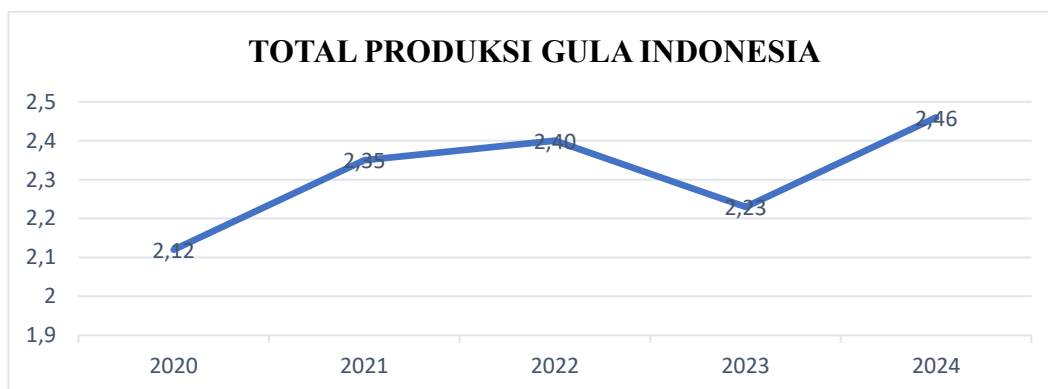
Karyawan merupakan sumber daya manusia penting yang menentukan keberhasilan perusahaan (Rezi Ardiansyah et al., 2024). Karyawan memberikan kinerja terbaik untuk mendorong produktivitas, sementara perusahaan memberikan penghargaan sebagai imbalan atas dedikasi dan kontribusi mereka (Zaqiyah et al., 2023). Pencapaian tujuan perusahaan sangat bergantung pada kinerja karyawan. Kinerja tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti, budaya, serta motivasi yang diberikan oleh industri atau perusahaan (Pratama & Riana, 2022).

Kinerja menurut Sedarmayanti (2011:260) yang dikutip oleh Iskanto (2023), merupakan terjemahan dari kata *performance*, adalah hasil kerja individu, proses manajemen, atau organisasi secara keseluruhan. Pencapaian kinerja wajib dibuktikan dengan data konkret yang terukur serta memenuhi standar yang ditetapkan (Hatidah & Indriansyah, 2023). Pentingnya kinerja karyawan bagi perusahaan terletak pada kontribusinya terhadap produktivitas, inovasi, dan keberlanjutan perusahaan di tengah kompetisi (Sartika, 2024). Kinerja yang optimal memungkinkan perusahaan untuk mengatasi tantangan, sehingga menjamin pertumbuhan jangka panjang (Lukito et al., 2025). Pencapaian kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh pola kepemimpinan yang diterapkan. Hal ini dikarenakan gaya pemimpin yang efektif mampu menumbuhkan motivasi sehingga mendorong setiap karyawan untuk mengoptimalkan kontribusinya bagi organisasi (Jiang et al., 2017).

Perusahaan pada konteks penelitian ini adalah industri gula. Industri gula Indonesia telah menetapkan gula sebagai komoditas khusus (*special product*) bersama dengan beras, jagung, dan kedelai, utamanya untuk memperkuat ketahanan pangan dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat (Arifin, 2008). Stabilitas dan peningkatan kinerja produksi gula menjadi sangat krusial agar Indonesia mampu mengurangi ketergantungan pada impor serta memenuhi kebutuhan konsumsi dalam negeri (Silalahi, 2024). Kinerja yang berkualitas menjadi faktor penting dalam mendukung peningkatan produktivitas pabrik gula serta kontribusinya terhadap ketahanan pangan nasional (Iqbal et al., 2013). Data tersebut konsisten dengan penelitian yang dilakukan Romli, (2021)

mengungkapkan bahwa peningkatan produktivitas gula nasional memerlukan kinerja sumber daya manusia yang profesional baik karyawan atau pimpinan, sehingga efektivitas operasional pabrik gula dapat terjaga secara berkelanjutan.

Tabel 1. 1 Grafik Produksi Gula Indonesia 2020-2024



Sumber: Badan Pusat Statistik 2024

Berdasarkan tabel 1.1 produksi gula Indonesia periode 2020-2024 cenderung fluktuatif. Tahun 2020 tercatat 2,12 juta ton, naik menjadi 2,35 juta ton pada 2021. Produksi kemudian naik menjadi 2,40 juta ton di 2022, namun menurun 2,23 juta ton pada 2023, dan mencapai puncak 2,46 juta ton pada 2024. Fluktuasi ini mengindikasikan bahwa kinerja produksi gula nasional masih belum stabil. Jika dibandingkan dengan kebutuhan konsumsi gula nasional yang rata-rata mencapai 5-6 juta ton per tahun, jelas terlihat adanya defisit produksi yang cukup besar. Kondisi ini menyebabkan Indonesia masih sangat bergantung pada impor gula untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri.

Ketidakstabilan produksi gula nasional mengindikasikan bahwa sektor gula tidak hanya menghadapi tantangan teknis, tetapi juga permasalahan kebijakan, kinerja karyawan dan kepemimpinan strategis yang lemah (Kasus & Jangka, 2025). Keputusan impor yang sering berubah-ubah menciptakan ketidakpastian

investasi bagi pabrik gula dan menunda modernisasi teknologi produksi, sehingga performa industri menjadi rendah (Carolin et al., 2024). Hal ini menunjukkan adanya masalah antara kinerja dan kepemimpinan yang diperlukan di semua jenjang, dari pembuat kebijakan pusat hingga manajemen perusahaan (Rahmadani & Schaufeli, 2022). Tanpa kepemimpinan yang mampu memastikan kontinuitas dan adaptasi terhadap dinamika pasar, maka akan terus mengalami ketergantungan impor gula meskipun telah banyak reformasi kebijakan (Afandi, 2024).

Pabrik Gula Lestari Nganjuk adalah pabrik gula yang beroperasi di wilayah Kabupaten Nganjuk dan berperan penting dalam mendukung sektor agribisnis tebu. Pabrik ini berfokus pada pengolahan tebu menjadi gula kristal putih yang siap dipasarkan, sekaligus menjadi salah satu penopang kebutuhan gula nasional. Pabrik Gula Lestari merupakan organisasi manufaktur yang aktivitas operasionalnya sangat bergantung pada kinerja karyawan, khususnya pada saat musim giling berlangsung.

Tabel 1. 2 Produksi Gula Pabrik Gula Lestari

Tahun	Jumlah Tebu	Produksi Gula	Rendemen
2022	296.318,4 Ton	20.653,9 Ton	6,09
2023	292.557,1 Ton	19.414,2 Ton	6,06
2024	301.426,5 Ton	21.227,3 Ton	7,02

Sumber: Bagian Administrasi Pabrik Gula Lestari 2025

Berdasarkan tabel 1.2 produksi Pabrik Gula Lestari tahun 2022-2024, diketahui bahwa jumlah tebu, produksi gula, dan rendemen mengalami fluktuasi. Pada tahun 2023 produksi gula menurun dari 20.653,9 ton menjadi 19.414,2 ton seiring turunnya jumlah tebu dan rendemen dari 6,09% menjadi 6,06%, yang menunjukkan adanya permasalahan dalam efektivitas proses produksi. Meskipun

pada tahun 2024 produksi kembali meningkat menjadi 21.227,3 ton dengan rendemen 7,02%, kondisi naik turun tersebut menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu menjaga kestabilan produksi secara optimal sehingga perlu dilakukan analisis terhadap faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas produksi gula.

Peran kepemimpinan menjadi salah satu faktor pendukung dalam peningkatan kinerja karyawan (Shobirin & Siharis, 2022). Kepemimpinan tidak hanya sebatas mengelola, tetapi juga mencakup kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi tim (Ambarwati Puji et al., 2024). Kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk menyatukan kepentingan individu dengan tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan pekerja cenderung berfokus pada tujuan pribadi sehingga menghambat pencapaian tujuan organisasi (Supardi & Aulia Anshari, 2022).

Menurut Bakker et al., (2023), kepemimpinan transformasional adalah bentuk kepemimpinan yang berfokus pada upaya memotivasi serta menginspirasi karyawannya untuk mengutamakan tujuan bersama daripada kepentingan pribadi. Kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi dan semangat kerja. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya memberikan dorongan positif kepada para pengikutnya, tetapi juga kepada pemimpin itu sendiri (Nguyen et al., 2023). Pemimpin transformasional berperan sebagai mentor yang membimbing dan mengembangkan kemampuan pengikutnya, sehingga keterampilan meningkat secara signifikan (Prochazka et al., 2017).

Merujuk pada penjelasan yang diungkapkan oleh Islam et al., (2021) pemimpin yang bersifat transformasional adalah jenis kepemimpinan yang paling

baik dalam menghadapi perubahan di dalam sebuah organisasi. Pemimpin mampu mengubah cara berpikir karyawan, sehingga bisa meningkatkan potensi dan berdampak besar pada kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh Jaya et al., (2024) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Selain itu, Yanti & Mursidi (2021) mempertegas bahwa model kepemimpinan transformasional berkorelasi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Tabel 1. 3 Target Penyelesaian Pekerjaan Karyawan Pabrik Gula Lestari

Departemen	Target (3 Bulan)	Realisasi (3 Bulan)
Keuangan	95%-100%	100%
Tanaman	95%-100%	92,10%
Instalasi	95%-100%	93,00%
Pengolahan	95%-100%	91,80%
Quality Assurance	95%-100%	88,50%

Sumber: Bagian Administrasi Pabrik Gula Lestari 2025

Merujuk pada tabel 1.3 target penyelesaian pekerjaan yang ditetapkan Pabrik Gula Lestari Nganjuk berada pada kisaran minimal 95% hingga maksimal 100% dalam periode tiga bulan. Namun, realisasi yang dicapai beberapa departemen masih berada di bawah target minimal perusahaan. Departemen Tanaman hanya mencapai 92,10%, Instalasi 93,00%, Pengolahan 91,80%, dan Quality Assurance 88,50%, sedangkan hanya Departemen Keuangan yang mampu mencapai target maksimal sebesar 100%. Rendahnya realisasi pada beberapa departemen menunjukkan bahwa pelaksanaan pekerjaan belum berjalan secara optimal dan masih terdapat kendala dalam pencapaian target perusahaan. Terlebih

lagi, Departemen Quality Assurance sebagai bagian yang berperan dalam pengendalian mutu memiliki capaian paling rendah sehingga berpotensi memengaruhi kualitas hasil produksi perusahaan secara keseluruhan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya permasalahan pada efektivitas kerja karyawan yang perlu diperhatikan agar target perusahaan dapat tercapai secara maksimal dan konsisten.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Khusnul Khotimah & Jeni Sukmal, (2025) rendahnya pencapaian target di beberapa departemen mengindikasikan bahwa kinerja karyawan belum optimal dan diperparah oleh kurangnya pemahaman karyawan terkait arahan yang diberikan pimpinan. Hal ini secara langsung menurunkan kinerja karyawan, sehingga menghambat tercapainya target yang telah ditetapkan. Menurut Lores & Siregar, (2019) rendahnya produktivitas kerja dapat berdampak pada menurunnya kualitas hasil produksi, meningkatnya biaya operasional, serta menurunnya kepuasan pelanggan maupun pihak manajemen. Maka dari itu, pimpinan perlu menunjukkan kemampuan kepemimpinan yang visioner dan partisipatif agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Upaya tersebut penting dilakukan agar motivasi dan produktivitas karyawan dapat terjaga dan terus meningkat secara berkelanjutan.

Selain kepemimpinan, peran budaya organisasi sangat penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Budaya organisasi dianggap krusial untuk keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang. Hal ini dikarenakan budaya organisasi merupakan kumpulan keyakinan, nilai, gagasan, serta sikap kolektif yang secara fundamental membentuk dan mengarahkan perilaku individu

di dalamnya (Ngoc Huynh et al., 2024). Budaya organisasi, yang mencakup keyakinan dan sikap bersama, secara langsung memengaruhi cara karyawan berinteraksi satu sama lain dan dengan perusahaan. Ketika budaya mendorong rasa saling menghormati, komunikasi terbuka, dan etika, hal tersebut dapat meningkatkan kepercayaan, dimana selanjutnya akan memicu komitmen dan kinerja karyawan yang lebih baik (Iddrisu, 2025).

Budaya organisasi yang diterapkan pada Pabrik Gula Lestari menekankan kerja sama dan solidaritas antarpegawai dalam proses produksi, terutama saat musim giling berlangsung. Perusahaan juga menanamkan komitmen organisasi kepada karyawan untuk mencapai target produksi melalui kedisiplinan, tanggung jawab kerja, serta koordinasi antarbagian. Selain itu, Pabrik Gula Lestari mengintegrasikan budaya lokal dalam kegiatan perusahaan dan menjaga hubungan harmonis dengan petani tebu serta masyarakat sekitar guna menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan dan kelancaran proses produksi. Akan tetapi, berdasarkan kondisi di lapangan masih ditemukan beberapa permasalahan seperti kurang optimalnya komunikasi antarbagian, kedisiplinan kerja yang belum merata, serta koordinasi dalam proses produksi yang terkadang mengalami hambatan saat musim giling berlangsung. Kondisi tersebut menyebabkan proses kerja belum berjalan secara maksimal sehingga berdampak pada fluktuasi hasil produksi gula dan belum stabilnya pencapaian target produksi perusahaan.

Budaya organisasi yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan dapat terbentuk apabila organisasi memiliki budaya yang positif serta mendorong

kolaborasi dan komitmen karyawan. Hal ini karena nilai-nilai yang sama menciptakan lingkungan yang mendukung, di mana setiap individu termotivasi untuk berkontribusi secara efektif demi kesuksesan bersama (Nassani et al., 2024). Budaya organisasi adalah elemen kunci dalam mencapai keberhasilan suatu organisasi serta kinerja para karyawannya. Budaya yang kokoh bukan hanya berfungsi sebagai panduan dalam perilaku karyawan, tetapi juga menciptakan identitas bersama yang menyatukan seluruh individu di dalam perusahaan (Bokhari et al., 2024).

Penelitian yang dilakukan oleh Aggarwal, (2024) di suatu perusahaan menunjukkan bahwa budaya di dalam organisasi memberikan dampak positif pada kinerja karyawan. Data tersebut sama dengan yang ditemukan Harwiki, (2016) yang juga menunjukkan adanya korelasi positif serta signifikan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, seperti yang ditunjukkan dalam sebuah studi di Koperasi Wanita di Jawa Timur. Namun, Marpaung (2022) memberikan informasi bahwa budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan di PT Citra Buana Prakarsa. Perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa perlu ada penelitian lebih lanjut tentang hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh (Cahyati & Adelia, 2024) menyatakan kombinasi dari aspek kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan fondasi penting bagi pencapaian target perusahaan. Selain itu, motivasi karyawan yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas dan loyalitas terhadap perusahaan (Kusmiati et al., 2022). Meskipun dua faktor pertama sudah diterapkan, tanpa motivasi yang kuat dari karyawan, hasilnya tidak akan maksimal (Noor, 2021).

Salah satu faktor penting yang berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah keberadaan motivasi. Motivasi yang tinggi berperan penting dalam mencegah ketidakpuasan dan kelelahan karyawan. Sebaliknya, motivasi yang rendah dapat mengakibatkan penurunan kualitas hasil kerja (Toode et al., 2011).

Motivasi dapat dipahami sebagai daya pendorong yang memicu tindakan, sebuah konsep yang berasal dari kata Latin *movere* yang bermakna "bergerak". Ini adalah proses berkelanjutan untuk mempertahankan perilaku agar tetap berorientasi pada pencapaian target. Motivasi adalah kekuatan dinamis yang menggerakkan seseorang untuk bertindak (Layek & Koodamara, 2024). Menurut Lorincova et al., (2019) motivasi adalah faktor penting yang memicu kesediaan karyawan untuk mencurahkan energi dan upaya pribadi demi mencapai sasaran perusahaan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi dapat dimanfaatkan secara efisien untuk meraih tujuan organisasi, sekaligus membantu mereka mencapai kemajuan pribadi.

Penelitian ini fokus pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel perantara atau mediasi, yang dikaji pada Pabrik Gula Lestari Nganjuk. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang biasanya mempelajari variabel-variabel tersebut secara terpisah, penelitian ini menghadirkan sudut pandang baru mengenai keterkaitan antarvariabel, khususnya dalam konteks industri gula yang masih jarang diteliti. Selain itu, penelitian ini juga berupaya mengisi *research gap* dari temuan-temuan sebelumnya yang menunjukkan hasil berbeda terkait

pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Mengacu pada penelitian sebelumnya, peneliti terdorong untuk melakukan kajian lanjutan dengan menempatkan motivasi sebagai variabel mediasi. Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti memutuskan untuk mengangkat judul penelitian berikut **“Peran Mediasi Motivasi Kerja Terhadap Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Karyawan (Studi Pada Pabrik Gula Lestari Nganjuk)”**

1.2 Rumusan Masalah

Merujuk pada uraian latar belakang yang telah dipaparkan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini dapat disusun sebagai berikut:

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

1.3 Tujuan Penelitian

Merujuk pada perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka arah tujuan dari penelitian ini ditetapkan selaras dengan pokok permasalahan tersebut:

1. Untuk mengetahui adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Lestari Nganjuk
2. Untuk mengetahui adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Lestari Nganjuk
3. Untuk mengetahui adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan di Pabrik Gula Lestari Nganjuk
4. Untuk mengetahui adanya pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan di Pabrik Gula Lestari Nganjuk
5. Untuk mengetahui adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Lestari Nganjuk
6. Untuk mengetahui adanya pengaruh motivasi kerja memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Lestari Nganjuk
7. Untuk mengetahui adanya pengaruh motivasi kerja memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Lestari Nganjuk

1.4 Manfaat Penelitian

Merujuk pada tujuan penelitian yang telah ditetapkan, studi ini diharapkan mampu memberikan kontribusi yang berarti, baik secara teoretis maupun praktis, sebagaimana diuraikan berikut ini:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan sumbangsih ilmiah dalam kemajuan bidang manajemen, terutama yang berhubungan dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Selain itu, temuan dari penelitian ini bisa dijadikan acuan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang ingin mengeksplorasi variabel-variabel yang sebanding, khususnya dalam konteks industri yang sama atau yang berbeda.

2. Manfaat Praktis

- a. Dari sudut pandang perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan bisa dijadikan pedoman oleh manajemen Pabrik Gula Lestari Nganjuk untuk menilai dan menganalisis kepemimpinan transformasional serta budaya organisasi yang mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan.
- b. Bagi pemimpin, hasil penelitian ini 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 para pekerja, temuan dari penelitian ini memberikan wawasan mengenai betapa krusialnya budaya perusahaan dan cara kepemimpinan dalam mendongkrak kinerja mereka, serta menyadari dampak dari motivasi, internal maupun eksternal, terhadap efisiensi kerja.

- d. Untuk perguruan tinggi, temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memperkaya referensi dalam bidang studi manajemen sumber daya manusia.
- e. Bagi peneliti, penelitian ini menjadi sarana pembelajaran, menambah wawasan, dan menerapkan ilmu selama perkuliahan kepada masyarakat.