

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Meningkatnya dinamika kompetisi pasar saat ini telah mendorong organisasi untuk memprioritaskan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) sebagai pilar keunggulan kompetitif dalam memperkuat daya saing perusahaan. Pada dunia bisnis, setiap organisasi menghadapi berbagai tantangan untuk dapat berkembang. Keberhasilan perusahaan dalam meraih tujuan bergantung pada sumber daya manusia yang terlibat. Berhasil atau tidaknya pencapaian visi organisasi ditentukan oleh kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Untuk dapat bersaing, pemimpin usaha harus mampu memaksimalkan karyawannya melalui pengelolaan sumber daya yang tepat.

Dalam melaksanakan misi organisasi, karyawan menjalankan serangkaian aktivitas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dengan harapan mendapatkan hasil yang optimal (Sinaga, 2020). Tidak adanya sumber daya manusia yang dimanajemen secara optimal akan menghasilkan dampak pada kegiatan operasional perusahaan sehingga tidak berjalan dengan semestinya. Agar dapat mendorong karyawan untuk mencapai potensi maksimal, organisasi dapat menetapkan tolak ukur kinerja yang mutlak dan memberikan umpan balik secara teratur (Kristanti *et al.*, 2023). Oleh karena itu, pemimpin organisasi harus senantiasa memberikan fokus secara penuh kepada tenaga kerja untuk memastikan kinerja karyawan meningkat demi tercapainya tujuan organisasi.

Kinerja karyawan merupakan representasi perilaku profesional individu yang tercermin melalui pencapaian target kerja pada periode tertentu yang selaras dengan beban kerja yang diemban (Sadat *et al.*, 2020). Adanya kemampuan setiap individu yang berbeda-beda, maka akan memunculkan kinerja karyawan yang berbeda pula. Terdapat beragam faktor yang menjadi pendorong utama dalam meningkatkan kualitas hasil kerja karyawan. Secara internal, kinerja dipengaruhi oleh motivasi, *adversity quotient*, dan komitmen organisasi, sementara dari sisi eksternal didorong oleh lingkungan kerja yang nyaman, kepemimpinan yang efektif, serta kompensasi melalui *reward* dan penghargaan intrinsik. Aspek pendukung lainnya seperti pelatihan, pengalaman kerja, serta pola komunikasi yang baik juga terbukti mampu mengeliminasi dampak negatif dari stres kerja guna mencapai performa yang maksimal (Yolanda *et al.*, 2022). Selain itu, fleksibilitas dan disiplin kerja berpotensi menjadi faktor meningkatkan atau menurunkan kinerja karyawan (Subakti *et al.*, 2023).

Menurut Hasibuan & Siregar (2025), fleksibilitas kerja mengacu pada kebebasan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk mengatur waktu, lokasi, atau cara bekerja sesuai dengan kebutuhan pribadi karyawan tanpa mengurangi target serta standar pekerjaan yang telah ditetapkan. Fleksibilitas kerja menjadi suatu kebijakan yang bersifat formal atau informal yang diberikan oleh pimpinan dalam suatu organisasi. Individu dalam suatu perusahaan diberikan kesempatan untuk menentukan kapan, di mana, dan bagaimana mereka terlibat dalam pekerjaan yang direncanakan dianggap menerima fleksibilitas kerja di tempat kerjanya (Subakti *et al.*, 2023). Salah satu aspek yang berimbas langsung

pada kinerja perusahaan secara menyeluruh adalah fleksibilitas kerja. Dalam hal ini, fleksibilitas kerja mencakup pengaturan waktu dan lokasi yang menyesuaikan antara kebutuhan individu dan tuntutan organisasi. Fleksibilitas kerja yang diberikan kepada karyawan dapat membantu menyeimbangkan beban kerja dengan kapasitas yang dimiliki tiap individu. Namun demikian, fleksibilitas kerja berpotensi menimbulkan kendala ketika bekerja apabila tidak ada batasan pembagian waktu yang terperinci antara waktu kerja dan waktu pribadi, salah satunya terkait kedisiplinan dalam bekerja. Pimpinan organisasi harus senantiasa mengelola fleksibilitas kerja karyawannya secara dinamis (Subakti *et al.*, 2023).

Disiplin kerja dapat dipahami sebagai kesadaran internal serta kemauan sukarela individu dalam menjalankan kewajiban, yang tercermin melalui kepatuhan secara konsisten terhadap seluruh ketentuan, norma, dan kebijakan organisasi (Subakti *et al.*, 2023). Kedisiplinan karyawan berperan sebagai faktor fundamental yang menentukan efektivitas organisasi dalam merealisasikan sasaran strategis yang telah dirumuskan. Pertumbuhan dan perkembangan organisasi tidak terlepas dari kedisiplinan kerja karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan. Disiplin kerja karyawan tercermin dalam sikap hormat serta kepatuhan terhadap berbagai ketentuan organisasi, baik yang disahkan dalam aturan tertulis maupun yang dihayati sebagai norma tidak tertulis. Menurut Nursiti & Angriani (2023), disiplin kerja dapat dimaknai sebagai serangkaian upaya sistematis untuk meminimalkan terjadinya penyimpangan terhadap ketentuan yang telah disepakati bersama, sehingga pelaksanaan tugas berlangsung sesuai standar dan potensi dikenakannya sanksi terhadap karyawan dapat dihindari.

Kinerja karyawan juga tidak terlepas dari pengaruh lingkungan kerja organisasi. Lingkungan kerja dapat dipahami sebagai keseluruhan keadaan fisik maupun psikologis yang menjadi latar berlangsungnya individu melaksanakan aktivitas kerja dalam suatu organisasi (Estiana *et al.*, 2023). Lingkungan kerja mencakup keseluruhan infrastruktur dan fasilitas yang melingkupi individu guna mengoptimalkan efektivitas aktivitas fungsional karyawan. Eksistensi lingkungan kerja mampu menstimulasi tingkat kinerja karyawan secara signifikan, baik melalui aspek fisik maupun kondisi psikologis. Lingkungan kerja yang kondusif mampu mewujudkan stabilitas emosional dan kenyamanan bagi karyawan, sehingga memungkinkan mereka melaksanakan tugas secara lebih efektif dan optimal. Menurut Nursiti & Angriani (2023), Suasana lingkungan kerja yang kondusif berperan signifikan dalam mendorong partisipasi aktif terhadap intensifikasi kinerja karyawan, sedangkan lingkungan yang tidak mendukung cenderung meningkatkan potensi terjadinya kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Studi ini secara khusus dilakukan pada PT Sinergi Gula Nusantara Pabrik Gula Gempolkrep di Kabupaten Mojokerto sebagai objek penelitian. Sebagai bagian dari restrukturisasi PTPN III (Persero) Holding Perkebunan, PT Sinergi Gula Nusantara dibentuk sebagai *sub-holding* khusus sektor gula. Peran utamanya mencakup tata kelola terpadu terhadap seluruh aset pabrik gula yang dimiliki oleh PTPN Group guna meningkatkan efisiensi dan sinkronisasi operasional komoditas tersebut (sinergigula.com, 2023). Pabrik Gula Gempolkrep termasuk salah satu dari 8 industri gula milik perseroan yang beroperasi. Sebanyak lima Pabrik Gula (PG) di bawah naungan PT Sinergi Gula Nusantara, anak perusahaan PTPN III (Persero)

Holding Perkebunan, berhasil meraih penghargaan kinerja terbaik dalam ajang *Tea Walk* PTPN Group tahun 2024. Unit-unit tersebut meliputi PG Modjopanggoong, PG Gempolkrep, PG Ngadirejo, PG Pradjekan, dan PG Glenmore (sinergigula.com, 2024). Kinerja keuangan menjadi salah satu indikator penilaian kinerja oleh PT Sinergi Gula Nusantara. Pertumbuhan kinerja keuangan PT Sinergi Gula Nusantara secara berturut-turut tercapai dari tahun 2021-2023 (Laporan Tahunan PT SGN, 2023). Peningkatan kinerja keuangan PT Sinergi Gula Nusantara dapat diketahui pada gambar 1.1 Kinerja Keuangan PT SGN Tahun 2021-2023 berikut:

Gambar 1.1 Kinerja Keuangan Penjualan PT SGN Tahun 2021-2023



Sumber: Laporan Tahunan PT SGN, 2023

Berdasarkan grafik tersebut, kinerja keuangan PT Sinergi Gula Nusantara selalu mengalami pertumbuhan. Dalam upaya mengoptimalkan pertumbuhan keuangan dapat didukung dengan meningkatkan kinerja karyawan yang terlibat dalam proses bisnis suatu organisasi. Kinerja karyawan yang tinggi akan meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

Optimalisasi kinerja tidak hanya mengenai aspek finansial, melainkan juga menyangkut efisiensi potensi sumber daya manusia suatu organisasi. Dalam beberapa tahun terakhir, Pabrik Gula Gempolkrep mengalami perubahan jumlah capaian target hasil produksi gula yang kian menurun. Hal ini disebabkan karena kualitas dan kuantitas produksi yang dihasilkan tidak menentu.

Tabel 1.1 Target Produksi Gula PG Gempolkrep

Tahun	Target Produksi Gula	Realisasi Produksi Gula	Persentase
2021	58.438,54 ton	57.342,60 ton	98%
2022	72.129,79 ton	68.231,50 ton	95%
2023	65.585,39 ton	57.123,50 ton	87%
2024	82.309,05 ton	60.827,500 ton	74%

Sumber: Bagian Quality Assurance Pabrik Gula Gempolkrep, 2025

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa realisasi produksi gula belum mencapai target yang telah ditentukan perusahaan setiap tahunnya. Dalam 4 tahun terakhir, yakni tahun 2021-2024, dari persentase 98% menjadi 74%, realisasi produksi gula yang dihasilkan Pabrik Gula Gempolkrep menunjukkan performa kinerja karyawan kian menurun. Meskipun Pabrik Gula Gempolkrep kerap meraih penghargaan, kinerja internal karyawan perusahaan masih belum optimal yang mana diperlihatkan dari kualitas dan kuantitas produksi gula yang belum memenuhi target.

Seluruh bagian karyawan Pabrik Gula Gempolkrep mengemban fungsi dan tanggung jawab spesifik yang diorientasikan sepenuhnya untuk mendukung pencapaian target strategis perusahaan. Namun, karyawan bagian keuangan umum dan tanaman Pabrik Gula Gempolkrep memiliki peran yang sangat penting dalam proses bisnis perusahaan. Mulai dari perancangan *business plan*, pendataan mitra petani, pemetaan area kebun, persiapan produksi, pengendalian kualitas hasil gula, pelatihan mitra petani, hingga pengendalian dan pengawasan kegiatan petani di area

kebun serta sistem administrasi perusahaan. Apabila tugas-tugas tersebut tidak dilaksanakan secara tepat, maka akan berdampak kurang maksimal pada perolehan kuantitas dan kualitas hasil panen tebu sebagai bahan baku produksi gula.

Menurut hasil survei dan wawancara, tingkat kualitas kinerja karyawan yang belum optimal dipengaruhi oleh kurang tepatnya pengelolaan kebijakan fleksibilitas kerja sehingga berdampak pada penurunan kedisiplinan karyawan yang memicu timbulnya lingkungan kerja tidak kondusif. Karyawan Pabrik Gula Gempolkrep diberikan kesempatan untuk menentukan sendiri sistem kerjanya tanpa mengurangi target yang ditentukan oleh perusahaan. Dalam sebuah aplikasi absensi perusahaan, karyawan dapat memilih untuk *Work From Office*, *Work From Home* (WFH), bahkan cuti kerja jika diperlukan. Akan tetapi, dengan adanya fleksibilitas ini, tak sedikit karyawan menjadi lalai akan kesadaran tanggung jawab disiplin dalam pekerjaannya. Kesempatan fleksibilitas kerja yang tidak mampu dikelola dengan baik akan menurunkan motivasi karyawan dalam bekerja sehingga menyebabkan tidak terselesaikan pekerjaannya dengan baik. Karyawan yang tidak disiplin dapat memengaruhi kenyamanan kerja karyawan lain. Apabila terdapat karyawan yang seringkali melanggar tata tertib perusahaan, maka tidak menutup kemungkinan akan mengganggu kenyamanan lingkungan di tempat kerja. Hal ini dapat mengakibatkan turunnya kinerja karyawan sehingga target yang ditetapkan perusahaan sulit untuk dicapai.

Penelitian ini menjadi relevan untuk menggali lebih dalam bagaimana fleksibilitas, disiplin, dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan di PT Sinergi Gula Nusantara Pabrik Gula Gempolkrep Mojokerto. Berdasarkan

penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Subakti *et al.* (2023) “Pengaruh Kompetensi Kerja, Disiplin Kerja dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Era *New Normal* pada PT Torganda Kandir Medan” ditemukan adanya pengaruh signifikan baik secara simultan maupun parsial pada variabel kompetensi, disiplin, dan fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nasir *et al.* (2020) dengan judul “*An Analysis of Work Discipline, Work Environment, and Employment Satisfaction Towards Performance*” ditemukan bahwa disiplin, lingkungan, dan kepuasan kerja juga secara signifikan memiliki peranan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan fokus penuh pada bagaimana fleksibilitas, disiplin, dan lingkungan kerja saling memengaruhi dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT Sinergi Gula Nusantara Pabrik Gula Gempolkrep.

Melalui permasalahan yang teridentifikasi, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan maksud untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di PT Sinergi Gula Nusantara Pabrik Gula Gempolkrep. Berdasarkan pertimbangan dari pemaparan latar belakang, peneliti menetapkan judul penelitian, yakni “Pengaruh Fleksibilitas, Disiplin, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sinergi Gula Nusantara Pabrik Gula Gempolkrep Mojokerto”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah fleksibilitas, disiplin, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Sinergi Gula Nusantara Pabrik Gula Gempolkrep Mojokerto?
2. Apakah fleksibilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Sinergi Gula Nusantara Pabrik Gula Gempolkrep Mojokerto?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Sinergi Gula Nusantara Pabrik Gula Gempolkrep Mojokerto?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Sinergi Gula Nusantara Pabrik Gula Gempolkrep Mojokerto?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh fleksibilitas, disiplin, dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT Sinergi Gula Nusantara Pabrik Gula Gempolkrep Mojokerto
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sinergi Gula Nusantara Pabrik Gula Gempolkrep Mojokerto
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sinergi Gula Nusantara Pabrik Gula Gempolkrep Mojokerto
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sinergi Gula Nusantara Pabrik Gula Gempolkrep Mojokerto

1.4 Manfaat Penelitian

1. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi yang bermakna terhadap ilmu pengetahuan, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh fleksibilitas, disiplin, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan pertimbangan PT Sinergi Gula Nusantara Pabrik Gula Gempolkrep mengenai pentingnya fleksibilitas, disiplin, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan referensi bagi pihak lain yang akan melakukan penelitian dengan tema sejenis.