

I. PENDAHULUAN

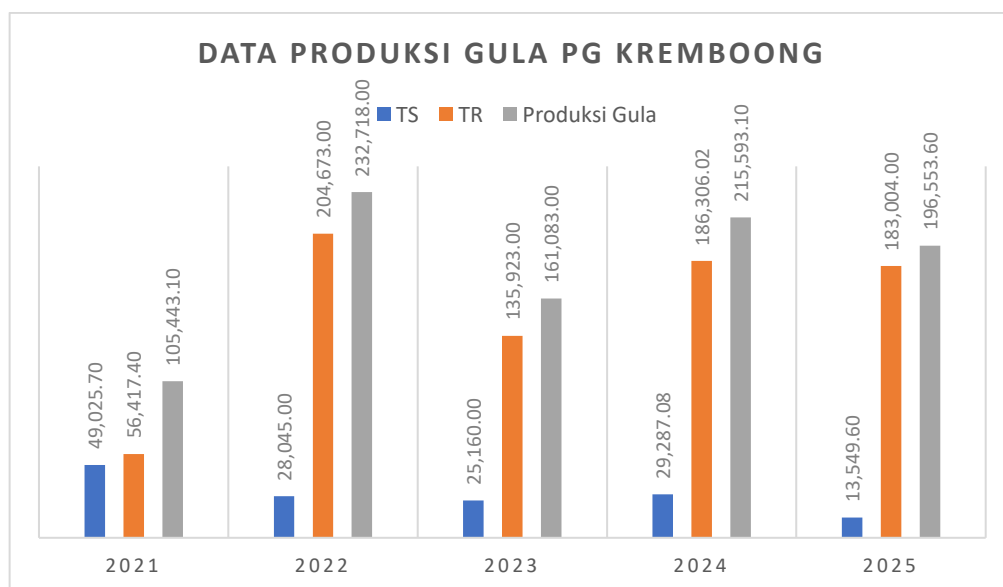
1.1. Latar Belakang

Gula merupakan salah satu kebutuhan pokok yang penting bagi kehidupan masyarakat, baik dalam rumah tangga maupun industri. Gula menjadi kebutuhan strategis, tidak hanya sebagai pemanis makanan atau minuman, tetapi juga berperan dalam sektor industri, makanan, minuman serta beberapa sektor manufaktur lainnya (Utami dan Judrah, 2023). Maka dari itu kebutuhan gula yang cukup dan berkelanjutan menjadi kunci dalam menjaga ketahanan pangan serta stabilitas ekonomi nasional. Indonesia sebagai negara agraris yang memiliki potensi besar untuk meningkatkan produksi dalam negeri.

Industri gula di Indonesia memiliki peran yang sangat penting dalam menunjang keberlanjutan produksi gula nasional. Pabrik gula berfungsi sebagai komponen utama dalam sistem industri gula yang tidak hanya menghasilkan gula untuk memenuhi kebutuhan konsumsi dalam negeri, tetapi juga berkontribusi dalam penyerapan tenaga kerja, peningkatan perekonomian wilayah sekitar, serta penguatan sektor pertanian, khususnya komoditas tebu sebagai bahan baku utama. Keberadaan pabrik gula menjadi penghubung yang strategis antara sektor pertanian dan sektor industri sehingga mampu menjaga kesinambungan rantai produksi gula nasional. Optimalisasi peran pabrik gula diharapkan dapat meningkatkan kemampuan produksi gula dalam negeri guna memenuhi kebutuhan nasional serta mengurangi ketergantungan terhadap impor gula (Marpaung *et al.*, 2025).

Dalam industri manufaktur berbasis pertanian seperti pabrik gula, capaian produksi merupakan salah satu indikator utama keberhasilan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Tinggi rendahnya produksi gula tidak hanya mencerminkan

efektivitas pengelolaan bahan baku dan teknologi yang digunakan, tetapi juga menggambarkan kualitas kinerja sumber daya manusia yang terlibat dalam proses produksi. Menurut Sianturi *et al.*, (2025) Kebutuhan seperti persediaan bahan baku, kualitas produk, dan limbah yang dihasilkan selama produksi, peran dan produktivitas tenaga kerja juga sangat memengaruhi seberapa efisien dan berhasilnya proses produksi. Perubahan capaian produksi pada setiap periode dapat menunjukkan tingkat konsistensi dan efektivitas proses produksi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal perusahaan, termasuk peran tenaga kerja.



Gambar 1. 1. Data Produksi Gula PG. Kremboong Tahun 2021 -2025
Sumber : (Data Olahan Peneliti, 2026)

Berdasarkan data produksi gula PG Kremboong periode 2021–2025, terlihat adanya fluktuasi capaian produksi gula yang cukup signifikan dari tahun ke tahun. Data pada diagram menunjukkan tiga indikator utama, yaitu TS (Tebu Sendiri) yang menunjukkan pasokan tebu yang berasal dari lahan PG Kremboong, TR (Tebu Rakyat) yang menunjukkan pasokan tebu yang berasal dari petani atau mitra tebu rakyat, serta produksi gula sebagai hasil akhir pengolahan tebu menjadi gula. Meskipun terjadi peningkatan produksi pada beberapa periode, capaian tersebut

belum menunjukkan tren pertumbuhan yang stabil dan berkelanjutan. Kondisi ini mengindikasikan adanya ketidakkonsistenan dalam kinerja operasional pabrik gula, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal, mulai dari faktor pasokan tebu dan kualitas rendemen, pengelolaan bahan baku, efisiensi proses produksi, serta koordinasi antarbagian dalam operasional pabrik.

Fluktuasi produksi yang terus terjadi menunjukkan bahwa optimalisasi proses produksi masih menjadi tantangan bagi perusahaan, sedangkan keberhasilan pencapaian target produksi tidak hanya bergantung pada faktor teknis saja. Ketidaksesuaian antara jumlah tebu yang masuk (TS dan TR) dengan hasil produksi gula pada beberapa periode juga dapat mencerminkan belum optimalnya kinerja operasional karyawan dalam proses produksi. Dengan demikian, kondisi tersebut menunjukkan bahwa sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian target produksi perusahaan. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai target produksi sangat bergantung pada kinerja karyawan produksi yang termotivasi dan produktif (Wulandari, 2025).

Tabel 1. 1. Data Target dan Realisasi PG. Kremboong Tahun 2024 - 2025

No.	Tahun	Target (Ku)	Realisasi (Ku)	Selisih (Ku)	Pencapaian (%)
1.	2024	216.145,00	215.593,10	551,9	99,74
2.	2025	219.101,12	196.553,60	22.547,52	89,70

Sumber : (Data Olahan Peneliti, 2026)

Berdasarkan tabel 1.1. penurunan tingkat pencapaian target produksi PG Kremboong pada tahun 2025 menunjukkan bahwa proses produksi belum berjalan secara optimal. Pada tahun 2024 realisasi produksi hampir mencapai target dengan persentase sebesar 99,74%, sedangkan pada tahun 2025 menurun menjadi 89,70% dengan selisih target dan realisasi sebesar 22.547,52 kuintal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa proses produksi belum berjalan secara optimal dan diduga

berkaitan dengan kinerja karyawan dalam proses produksi. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas kerja. Kinerja karyawan yang baik akan mendukung kelancaran proses produksi dan membantu perusahaan mencapai target produksi secara efektif dan efisien (Mangkunegara, 2017).

Menurut Moeheriono (2021), kinerja menunjukkan sejauh mana pelaksanaan program dan kegiatan mampu mencapai sasaran serta tujuan perusahaan berdasarkan perencanaan strategis yang telah dirumuskan sebelumnya. Kesesuaian antara tujuan individu dan tujuan perusahaan akan mendorong terciptanya kinerja karyawan yang optimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan kondisi kinerja karyawan guna mendukung kelancaran proses produksi. Kinerja karyawan yang optimal dapat meningkatkan produktivitas kerja serta membantu perusahaan dalam mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Sebaliknya, apabila kinerja karyawan mengalami penurunan, maka hal tersebut dapat berdampak pada terhambatnya proses produksi dan menurunnya pencapaian target perusahaan.

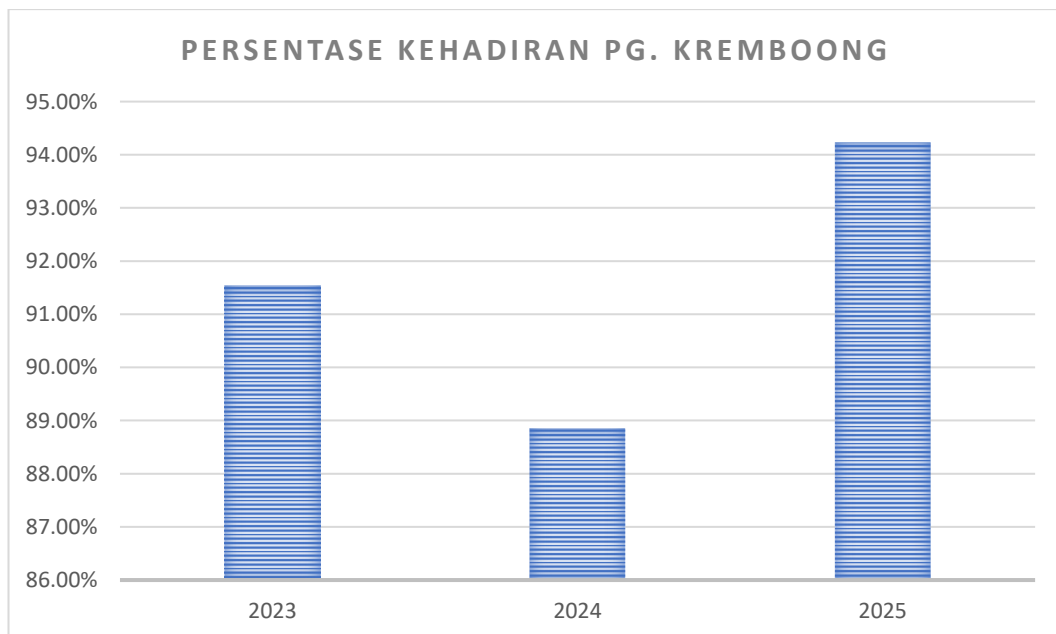
Tabel 1. 2. Penilaian Kinerja Karyawan PG. Kremboong 2021 - 2025

No.	Bidang / Bagian	2022	2023	2024	2025
1.	Keuangan dan Umum	90,25	87,60	91,35	88,9
2.	Tanaman (TMA/Kebun)	84,50	82,90	89,10	94,7
3.	Quality Assurance (QA)	82,30	91,40	85,20	97,7
4.	Pengolahan	86,70	81,45	92,10	96,8
5.	Instalasi	91,20	88,75	90,10	95,4

Sumber : (Data Olahan Peneliti, 2026)

Berdasarkan Tabel 1.2. penilaian kinerja karyawan PG Kremboong pada tahun 2022–2025 menunjukkan adanya perubahan capaian kinerja pada masing - masing bidang atau bagian dari tahun ke tahun. Kondisi tersebut menunjukkan

bahwa tingkat kinerja karyawan belum sepenuhnya konsisten pada setiap periode penilaian. Meskipun beberapa bagian mengalami peningkatan capaian kinerja pada tahun 2025, perubahan nilai yang terjadi pada tahun-tahun sebelumnya mengindikasikan adanya faktor-faktor tertentu yang memengaruhi kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja karyawan menunjukkan hasil yang diperoleh seseorang melalui pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya, yang tercermin dari mutu pekerjaan serta jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan. Oleh karena itu, penilaian kinerja menjadi aspek penting dalam mengukur efektivitas kerja karyawan serta sebagai dasar evaluasi perusahaan dalam meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan (Bangun, 2014).



Gambar 1. 2. Persentase Kehadiran PG. Kremboong
Sumber : (Data Olahan Peneliti, 2026)

Berdasarkan Gambar 1.2. Persentase kehadiran karyawan PG Kremboong selama periode 2023–2025 menunjukkan pola yang berfluktuasi. Fluktuasi ini menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan kehadiran karyawan belum sepenuhnya stabil dari tahun ke tahun. Kehadiran karyawan merupakan salah satu indikator

penting dalam disiplin kerja, karena mencerminkan kepatuhan karyawan terhadap aturan dan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pada tahun 2025 persentase kehadiran karyawan mengalami peningkatan, kondisi tersebut belum sepenuhnya menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja karyawan telah optimal. Hal ini dikarenakan capaian target produksi perusahaan pada tahun 2025 masih belum mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Selain itu, perubahan tingkat kehadiran yang terjadi pada periode sebelumnya menunjukkan bahwa kedisiplinan karyawan masih mengalami ketidakkonsistenan. Kepatuhan karyawan terhadap peraturan dan ketentuan kerja dapat mendorong mereka untuk menyelesaikan tugas secara lebih efektif dan penuh tanggung jawab, sehingga mendukung tercapainya kinerja perusahaan yang lebih optimal (Hasibuan, 2019).

Sejalan dengan upaya perusahaan dalam meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan, PG Kremboong menerapkan sistem absensi sebagai bentuk pengawasan terhadap tingkat kehadiran karyawan. Sebelum Oktober 2025, sistem absensi dilakukan menggunakan *fingerprint* yang mengharuskan karyawan datang langsung ke kantor untuk melakukan presensi. Namun, sejak Oktober 2025 perusahaan mulai menerapkan sistem absensi berbasis aplikasi *People One* yang wajib diunduh oleh seluruh karyawan. Melalui aplikasi tersebut, karyawan dapat melakukan absensi kehadiran serta pengajuan izin, sakit, maupun *work from home* (WFH). Penerapan sistem absensi berbasis aplikasi diharapkan dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan efektivitas pengawasan kehadiran dan kedisiplinan kerja karyawan guna mendukung kelancaran proses produksi perusahaan. Disiplin kerja menjadi salah satu faktor yang berperan penting dalam memengaruhi kinerja karyawan karena menunjukkan tingkat kepatuhan terhadap

peraturan serta tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tingkat disiplin kerja yang baik akan membantu perusahaan dalam menciptakan proses kerja yang lebih efektif dan mendukung pencapaian target produksi perusahaan (Soetrisno, 2016).

Menurut Hasibuan (2019), disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Tingkat kehadiran karyawan dapat dijadikan sebagai salah satu indikator nyata dalam menilai sejauh mana disiplin kerja telah diterapkan dalam lingkungan perusahaan. Selain disiplin kerja, faktor lain yang turut memengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih bertanggung jawab, hadir tepat waktu, dan berupaya memberikan kinerja terbaik bagi organisasi (Robbins dan Judge, 2017).

Disiplin kerja dan motivasi kerja merupakan faktor yang tidak hanya memengaruhi kinerja karyawan secara langsung, tetapi juga berkontribusi dalam membentuk tingkat *employee engagement*, sehingga mendorong keterlibatan karyawan yang lebih tinggi dalam organisasi. *Employee engagement* merupakan bentuk keterlibatan psikologis karyawan yang tercermin melalui ikatan emosional, pola pikir, dan perilaku positif terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (Huang *et al.*, 2022). Penelitian yang dilakukan oleh Aji dan Wijaya (2023), menunjukkan bahwa *employee engagement* menjadi faktor penting dalam meningkatkan fokus, dedikasi, serta semangat kerja karyawan dalam organisasi modern. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung

menunjukkan antusiasme, rasa memiliki, serta komitmen yang kuat terhadap organisasi, sehingga mampu menjalankan tugas secara lebih optimal dan berkelanjutan.

Employee engagement juga dipengaruhi oleh berbagai faktor internal, termasuk disiplin kerja dan motivasi kerja. Karyawan yang disiplin akan menunjukkan konsistensi dalam perilaku kerja, sementara motivasi kerja mendorong semangat dan upaya dalam menyelesaikan tugas. Penelitian yang dilakukan oleh Sutanto *et al.*, (2025) bahwa lingkungan kerja yang mendukung, kepuasan kerja, serta faktor internal individu berperan dalam meningkatkan tingkat *employee engagement* yang kemudian berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Kombinasi antara disiplin kerja dan motivasi kerja yang baik dapat menciptakan tingkat *employee engagement* yang tinggi, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja karyawan.

Berbagai penelitian telah mengkaji pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, kajian yang menempatkan *employee engagement* sebagai variabel mediasi dalam konteks industri gula, khususnya pada PG Kremboong, masih relatif terbatas. *Employee engagement* memiliki peran penting dalam menjembatani hubungan antara faktor internal individu dengan capaian kinerja yang dihasilkan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memahami hubungan antara disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi secara lebih komprehensif.

PG Kremboong merupakan salah satu pabrik gula yang berada di bawah naungan PT Sinergi Gula Nusantara (PT SGN), yaitu *subholding* komoditas gula

milik PTPN III (Persero) *Holding* Perkebunan. Sebagai perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang industri gula, PG Kremboong memiliki peran penting dalam mendukung produksi gula nasional, menjaga ketahanan pangan, serta membantu memenuhi kebutuhan konsumsi gula masyarakat. PG Kremboong sebagai perusahaan agroindustri tidak hanya bergantung pada kecukupan bahan baku dan penerapan teknologi, tetapi juga sangat ditunjang oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan dalam menjalankan seluruh aktivitas perusahaan. Karyawan sebagai pelaksana utama dalam proses produksi memiliki peran penting dalam menentukan tingkat produktivitas dan efisiensi perusahaan. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji bagaimana disiplin kerja dan motivasi kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada PG Kremboong. Berdasarkan urgensi tersebut, penelitian ini berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi pada PG Kremboong.” Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar perumusan kebijakan SDM yang lebih efektif dalam mendukung pencapaian target produksi perusahaan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dibuat perumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PG. Kremboong Sidoarjo?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PG. Kremboong Sidoarjo?

3. Apakah *employee engagement* berpengaruh sebagai mediasi antara disiplin kerja dan kinerja karyawan pada karyawan PG. Kremboong Sidoarjo?
4. Apakah *employee engagement* berpengaruh sebagai mediasi antara motivasi kerja dan kinerja karyawan pada karyawan PG. Kremboong Sidoarjo?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka dapat ditentukan tujuan untuk penelitian sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan PG. Kremboong Sidoarjo
2. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan PG. Kremboong Sidoarjo
3. Menganalisis peran mediasi *employee engagement* pada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan PG. Kremboong Sidoarjo
4. Menganalisis peran mediasi *employee engagement* pada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan PG. Kremboong Sidoarjo

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Mahasiswa
 - a) Mahasiswa mampu membandingkan teori-teori yang selama ini dipelajari pada bangku perkuliahan untuk dibandingkan dengan kondisi sebenarnya yang ada di lapangan.
 - b) Mahasiswa mampu dalam menerapkan metode atau ilmu yang telah/pernah diperoleh selama di bangku perkuliahan dan melatih dalam menganalisis suatu permasalahan yang ada serta mencari solusi maupun penyelesaiannya.

2. Bagi Perguruan Tinggi

- a) Sebagai bentuk tambahan referensi dan literatur yang dapat dijadikan perbendaharaan ilmu dan pengetahuan bagi civitas akademika Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
- b) Sebagai acuan bahan pengetahuan dan perbandingan, maupun sumber literatur pada bidang di kajian yang serupa di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

3. Bagi Perusahaan Tempat Penelitian Berlangsung

- a) Memberikan informasi manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami dampak dari tingkat disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap tingkat kinerja karyawan.
- b) Memberikan rumusan kebijakan dan strategi perusahaan, terutama dalam penyusunan program peningkatan motivasi, penguatan *employee engagement*, serta pengembangan karyawan yang berorientasi pada peningkatan kinerja secara berkelanjutan.