

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan elemen strategis yang menentukan efektivitas dan keberlanjutan organisasi, khususnya pada perusahaan manufaktur yang beroperasi dalam sistem produksi terstruktur dan berbasis target kuantitatif. Dalam konteks tersebut, kinerja karyawan tidak sekadar merepresentasikan hasil kerja individu, tetapi mencerminkan tingkat integrasi antara sistem kerja, kepemimpinan, dan kondisi lingkungan organisasi. Kinerja yang optimal menjadi prasyarat bagi terciptanya produktivitas, kualitas output yang konsisten, efisiensi biaya operasional, serta daya saing perusahaan dalam dinamika industri yang semakin kompetitif.

Secara teoretis, kinerja karyawan tidak dapat dijelaskan oleh satu faktor tunggal. Kerangka Ability–Motivation–Opportunity (AMO) menjelaskan bahwa performa individu merupakan hasil interaksi antara kemampuan yang dimiliki, motivasi internal yang mendorong perilaku kerja, serta dukungan sistem organisasi yang memberikan kesempatan untuk berkinerja optimal (Abdul Rehman, Muhammad Usman, 2025). Perspektif ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja tidak cukup hanya melalui pelatihan atau pemberian instruksi kerja, tetapi memerlukan pengelolaan lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang adaptif.

Dalam konteks industri manufaktur, kompleksitas proses produksi semakin memperkuat pentingnya faktor lingkungan kerja. PT Azuki Sinergi Indonesia sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri pengolahan minyak kelapa memiliki karakteristik proses produksi yang melibatkan penggunaan mesin berkapasitas besar, suhu kerja yang relatif tinggi, paparan bahan kimia tertentu, serta tuntutan ketelitian dalam menjaga kualitas produk. Kondisi tersebut menjadikan lingkungan kerja fisik sebagai faktor krusial yang dapat memengaruhi keselamatan, kenyamanan, serta produktivitas karyawan.

Proses produksi dalam industri minyak juga berpotensi menimbulkan risiko keselamatan kerja, seperti paparan panas, kebisingan mesin, serta potensi kecelakaan kerja apabila tidak dikelola dengan baik. Penelitian menunjukkan bahwa sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (K3) yang efektif memiliki korelasi positif terhadap peningkatan kinerja organisasi di sektor manufaktur (Susilawati et al., 2023). Selain itu, faktor seperti pencahayaan, ventilasi, tata letak fasilitas, serta kenyamanan lingkungan kerja terbukti berkontribusi signifikan terhadap produktivitas karyawan (Nabilah et al., 2023). Dengan demikian, lingkungan kerja fisik bukan sekadar faktor pendukung, melainkan determinan utama dalam menunjang kinerja karyawan.

Namun, efektivitas organisasi tidak hanya ditentukan oleh kondisi fisik saja. Lingkungan kerja non-fisik yang mencakup hubungan antarpribadi, komunikasi organisasi, dukungan supervisi, dan iklim kerja juga memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja karyawan. Lingkungan sosial

yang kondusif dapat meningkatkan keterlibatan kerja dan komitmen terhadap organisasi (Krismanto et al., 2025). Selain itu, kombinasi lingkungan non-fisik yang baik dan motivasi kerja yang tinggi telah terbukti dapat secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan (Aini & Rofiqoh, 2025).

Kepemimpinan juga merupakan variabel sentral dalam mengintegrasikan lingkungan kerja fisik dan non-fisik. Di organisasi manufaktur dengan karakteristik tenaga kerja yang beragam, gaya kepemimpinan yang fleksibel merupakan kebutuhan strategis. Pendekatan kepemimpinan situasional menekankan pentingnya menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kesiapan dan kompetensi bawahan. Studi sistematis menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional memiliki hubungan positif dengan efektivitas organisasi dan keberlanjutan kinerja (Muslimatul Hairiah et al., 2024; Susilawati et al., 2023). Selain itu, kepemimpinan adaptif mampu meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan (Tanjung, 2025).

Meskipun berbagai penelitian telah menguji pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja, hasil penelitian menunjukkan variasi dalam kekuatan hubungan antarvariabel. Beberapa studi menekankan dominasi faktor keselamatan dan kesehatan kerja sebagai determinan utama kinerja (Susilawati et al., 2023), sementara penelitian lain menunjukkan bahwa aspek psikologis dan motivasional lebih menentukan (Abdul Rehman, Muhammad Usman, 2025). Perbedaan temuan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan

teoretis terkait mekanisme bagaimana faktor-faktor organisasi berinteraksi dalam memengaruhi kinerja.

Selain itu, terdapat pula kesenjangan empiris, dimana sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada sektor jasa atau perusahaan skala besar, sedangkan penelitian pada industri manufaktur pengolahan minyak skala perusahaan menengah masih relatif terbatas. Padahal, karakteristik perusahaan menengah memiliki perbedaan dalam sistem manajemen, kepemimpinan, serta pengelolaan sumber daya manusia dibandingkan dengan perusahaan besar.

Penelitian ini memasukkan motivasi kerja sebagai variabel moderasi untuk mengatasi perbedaan ini. Motivasi berfungsi sebagai mekanisme internal yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja, menurut kerangka AMO (Abdul Rehman, Muhammad Usman, 2025). Dengan kata lain, lingkungan kerja yang baik dan kepemimpinan yang efektif tidak akan mendukung kinerja yang optimal.

Sebaliknya, ketika motivasi tinggi, pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja menjadi lebih kuat (Yusa & Rananda, 2019).

Jadi, penelitian ini membuat sebuah model yang melihat bagaimana lingkungan kerja fisik dan non-fisik serta kepemimpinan situasional memengaruhi kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai variabel moderator di PT Azuki Sinergi Indonesia. Penelitian ini tidak hanya melihat dampak langsung dari masing-masing variabel terhadap kinerja karyawan,

tetapi juga melihat apakah motivasi kerja bisa memperkuat atau melemahkan hubungan ini. Secara teoritis, penelitian ini bertujuan untuk menambah literatur HR, khususnya mengenai bagaimana lingkungan kerja, kepemimpinan, dan motivasi bisa meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan manufaktur.

Penelitian ini pada dasarnya seharusnya memberi perusahaan arahan tentang cara membuat tempat kerja yang lebih ramah dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan mereka sehingga kinerja dapat meningkat secara bertahap dan efisien.

Produksi industri minyak kelapa dan minyak sawit mencakup sejumlah langkah seperti pembersihan, pemanasan, dan pengemasan. Semua proses ini dapat menyebabkan masalah fisik di tempat kerja seperti suhu tinggi, suara mesin, paparan bahan kimia, dan ventilasi yang buruk. Kondisi ini bisa membuat pekerjaan terasa tidak nyaman.

kerja, meningkatkan kelelahan fisik, serta berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

Untuk memperkuat fenomena yang terjadi di lapangan, berikut disajikan data pencapaian produksi perusahaan selama lima bulan terakhir :

Tabel 1 Pencapaian Hasil Produksi Tahun 2025-2026

Bulan	Target Bulanan (Liter)	Realisasi Bulanan (Liter)	Persentase (%)
Desember	48.900	45.600	93,25%
Januari	48.900	46.200	94,48%
Februari	48.900	46.800	95,71%
Maret	48.900	47.400	96,93%

Berdasarkan data pencapaian produksi selama lima bulan terakhir, terlihat bahwa target produksi bulanan yang telah ditetapkan sebesar 48.900 liter belum sepenuhnya dapat dicapai. Pada bulan pertama, realisasi produksi tercatat sebesar 45.600 liter atau sekitar 93,25% dari target. Selanjutnya, pada bulan kedua hingga bulan kelima terjadi peningkatan bertahap, yaitu masing-masing sebesar 46.200 liter (94,48%), 46.800 liter (95,71%), 47.400 liter (96,93%), dan 48.000 liter (98,16%). Meskipun menunjukkan kecenderungan peningkatan dari waktu ke waktu, capaian produksi masih berada di bawah target yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

Pengamatan langsung di lokasi menunjukkan bahwa lingkungan tempat kerja perusahaan ini masih memiliki beberapa kekurangan yang dapat memengaruhi kenyamanan karyawan. Karena oven yang terus beroperasi dan

sistem ventilasi yang tidak bekerja dengan baik, suhu di ruang produksi sering meningkat. Kipas yang kurang maksimal pemakaian dan daya ventilator yang terbatas bikin udara di ruangan tidak merata, jadi suasana kerja masih terasa panas. Situasi seperti ini dapat membuat karyawan capek, mengganggu konsentrasi, dan sulit untuk mempertahankan performa yang stabil.

Dari aspek lingkungan kerja non fisik, terdapat indikasi bahwa tingkat pergantian karyawan yang cukup tinggi turut memengaruhi stabilitas kerja tim. Kondisi ini menyebabkan interaksi kerja menjadi kurang efektif, karena karyawan baru membutuhkan waktu untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja dan tugas yang diberikan. Di sisi lain, karyawan yang lebih berpengalaman harus secara berulang memberikan bimbingan kepada karyawan baru, sehingga proses kerja menjadi kurang efisien. Situasi tersebut dapat berdampak pada terganggunya komunikasi antar rekan kerja, meningkatnya potensi kesalahan kerja, serta menurunnya koordinasi dalam pelaksanaan tugas.

Untuk kepemimpinan situasional, sangat penting untuk menyesuaikan cara Anda memimpin dengan keadaan yang terjadi di tim Anda. Di lingkungan kerja yang dinamis dengan komposisi tim yang terus berubah, kamu butuh gaya kepemimpinan yang fleksibel yang mencakup instruksi yang jelas, dukungan yang tepat, dan pengawasan yang sesuai dengan tingkat keterampilan tim. Tapi

kalau gaya ini nggak diterapkan dengan baik, bisa bikin bingung soal tugas, koordinasi jadi buruk, dan efektivitas keseluruhan menurun.

Oleh karena itu, dianggap bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan termasuk kepemimpinan situasional dan kondisi kerja yang belum sepenuhnya ideal baik fisik maupun non-fisik. Jika kondisi ini tidak didukung oleh motivasi kerja yang cukup, penurunan kinerja akan semakin meningkat, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada ketidaktercapaian tujuan produksi perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Azuki Sinergi Indonesia ?
2. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Azuki Sinergi Indonesia ?
3. Apakah kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Azuki Sinergi Indonesia ?
4. Apakah motivasi kerja mampu memoderasi pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan pada PT. Azuki Sinergi Indonesia ?
5. Apakah motivasi kerja mampu memoderasi pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan pada PT. Azuki Sinergi Indonesia ?

6. Apakah motivasi kerja mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Azuki Sinergi Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan pada PT. Azuki Sinergi Indonesia.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan pada PT. Azuki Sinergi Indonesia.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Azuki Sinergi Indonesia.
4. Untuk menganalisis dan mengetahui peran motivasi kerja dalam memoderasi pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan pada PT. Azuki Sinergi Indonesia.
5. Untuk menganalisis dan mengetahui peran motivasi kerja dalam memoderasi pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan pada PT. Azuki Sinergi Indonesia.
6. Untuk menganalisis dan mengetahui peran motivasi kerja dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Azuki Sinergi Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik secara teoretis maupun praktis, yaitu:

1.4.1 Manfaat Teoretis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya terkait pengaruh lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik, dan kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian ini dapat memperkaya kajian teoritis mengenai peran motivasi kerja sebagai variabel *moderating* dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi akademik bagi penelitian selanjutnya, khususnya pada sektor manufaktur dan industri pengolahan minyak kelapa yang masih relatif terbatas dikaji.
4. Penelitian ini dapat memperkuat atau menguji kembali temuan-temuan penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya perbedaan hasil (*theoretical gap*) mengenai pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Manajemen PT. Azuki Sinergi Indonesia.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan terkait perbaikan lingkungan kerja fisik dan non fisik guna meningkatkan kinerja karyawan.

2. Bagi pimpinan/Manajer

Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dalam menerapkan gaya kepemimpinan situasional yang lebih adaptif sesuai dengan tingkat kesiapan dan kemampuan karyawan.

3. Bagi Karyawan

Penelitian ini diharapkan dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih kondusif, aman, dan harmonis sehingga dapat meningkatkan motivasi dan kinerja kerja.

4. Bagi Perusahaan Manufaktur Sejenis

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi atau acuan bagi perusahaan manufaktur lain, khususnya di industri pengolahan minyak kelapa, dalam mengelola lingkungan kerja, kepemimpinan, dan motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

1.4.3 Manfaat Akademik

1. Penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji lebih dalam hubungan antarvariabel serupa pada bidang dan konteks yang berbeda.

1.5 Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian

Penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan, yaitu PT. Azuki Sinergi Indonesia di wilayah Jawa Timur Dsn. Lemiring Ds. Leminggir kec. Mojosari kab. Mojokero, sehingga hasil penelitian ini tidak serta-merta dapat

digeneralisasikan ke seluruh sektor industri atau perusahaan lain yang memiliki karakteristik berbeda.

Ruang lingkup penelitian dibatasi pada variabel-variabel berikut:

Agar penelitian ini terarah dan fokus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, maka ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada hal-hal sebagai berikut:

1. Penelitian ini termasuk dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya yang berkaitan dengan perilaku organisasi dan manajemen kinerja.
2. Variabel yang diteliti meliputi:
 - a) Lingkungan Kerja Fisik (X1)
 - b) Lingkungan Kerja Non Fisik (X2)
 - c) Kepemimpinan Situasional (X3)
 - d) Motivasi Kerja sebagai variabel *moderating* (Z)
 - e) Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen (Y)
3. Objek penelitian adalah karyawan yang bekerja pada PT. AZUKI SINERGI INDONESIA, sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang produksi minyak kelapa
4. Fokus penelitian adalah menganalisis pengaruh langsung lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik, dan kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan, serta menganalisis peran motivasi kerja dalam memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut.

5. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. AZUKI SINERGI INDONESIA.

1.6 Batasan Penelitian

Untuk menghindari perluasan pembahasan yang terlalu luas serta menjaga konsistensi analisis, maka penelitian ini memiliki beberapa batasan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan, yaitu PT. Azuki Sinergi Indonesia, sehingga hasil penelitian tidak secara langsung dapat digeneralisasikan ke seluruh industri manufaktur atau industri pengolahan minyak kelapa lainnya tanpa penelitian lanjutan.
2. Penelitian ini hanya mengkaji tiga variabel independen (lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik, dan kepemimpinan situasional) serta satu variabel *moderating* (motivasi kerja). Faktor lain yang juga berpotensi memengaruhi kinerja karyawan seperti kompensasi, budaya organisasi, disiplin kerja, beban kerja, dan kepuasan kerja tidak dibahas secara mendalam dalam penelitian ini.
3. Pengukuran variabel didasarkan pada persepsi responden melalui instrumen kuesioner, sehingga sangat bergantung pada kejujuran dan subjektivitas jawaban responden.
4. Penelitian ini dilakukan dalam periode waktu tertentu (cross-sectional), sehingga tidak mengamati perubahan perilaku atau kinerja karyawan dalam jangka panjang.

5. Penelitian ini hanya berfokus pada karyawan operasional dan/atau karyawan tetap di lingkungan PT. Azuki Sinergi Indonesia sesuai dengan kriteria yang ditetapkan peneliti.