

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perkebunan kelapa sawit adalah tulang punggung perekonomian Indonesia, merupakan salah satu sektor strategis yang menyumbang signifikan terhadap pendapatan negara, penyerapan tenaga kerja, dan pengembangan wilayah. Tidak hanya dalam hal kontribusi ekspor dan penerimaan negara, tetapi juga dalam aspek sosial-ekonomi seperti penyerapan tenaga kerja, pembangunan wilayah terpencil, serta pemberdayaan masyarakat lokal. Industri perkebunan kelapa sawit di Indonesia menghadapi tantangan berat dalam meningkatkan efisiensi dan daya saing, seiring tekanan global terhadap keberlanjutan dan tuntutan produktivitas yang tinggi.

Dalam menghadapi tantangan bisnis agribisnis modern, khususnya pada sektor perkebunan kelapa sawit, faktor manusia menjadi penentu utama keberhasilan operasional di tengah dinamika eksternal seperti fluktuasi harga CPO, tekanan globalisasi pasar, hingga kompleksitas regulasi lingkungan. Salah satu tantangan krusial adalah menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan, sebagai ujung tombak dalam proses produksi yang padat karya.

Kebun Sukamaju, sebagai bagian dari Holding Perkebunan PTPN IV yang beroperasi di bawah skema Kerja Sama Operasi (KSO) dengan PTPN I, menghadapi dinamika organisasi yang kompleks. Skema ini mempertemukan dua entitas dengan budaya kerja, sistem manajemen, dan ekspektasi kinerja yang berbeda, sehingga menuntut harmonisasi struktur dan proses secara menyeluruh.

Dalam konteks tersebut, iklim organisasi menjadi elemen strategis yang menentukan sejauh mana nilai-nilai, norma, struktur, serta suasana kerja yang tercipta mampu mendukung pencapaian tujuan bersama. Iklim organisasi yang positif dan kondusif diyakini dapat membentuk perilaku kerja yang produktif, meningkatkan rasa memiliki (sense of belonging), serta mendorong pencapaian kinerja yang optimal.

Di sisi lain, kepuasan kerja tetap menjadi variabel psikologis yang sangat fundamental dalam memengaruhi tingkat motivasi, loyalitas, serta produktivitas karyawan. Ketidakpuasan terhadap aspek-aspek penting seperti sistem penghargaan yang tidak adil, kondisi kerja yang tidak memadai, komunikasi atasan-bawahan yang tidak efektif, atau terbatasnya peluang pengembangan karier sering kali menjadi penyebab laten dari berbagai permasalahan organisasi. Masalah-masalah tersebut dapat terwujud dalam bentuk meningkatnya tingkat absensi, turunnya semangat kerja, konflik interpersonal, hingga menurunnya kualitas dan kuantitas output karyawan.

Dalam lingkungan kerja operasional harian seperti di perkebunan kelapa sawit, di mana proses kerja bersifat padat karya dan sangat bergantung pada kontribusi langsung tenaga kerja lapangan, setiap penurunan dalam produktivitas karyawan akan berdampak signifikan terhadap pencapaian target panen, efisiensi biaya, serta keberlangsungan produksi. Oleh karena itu, pemahaman mendalam terhadap pengaruh iklim organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan menjadi krusial untuk mendukung efektivitas

implementasi skema KSO dan peningkatan daya saing unit usaha perkebunan negara.

Meskipun iklim organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional secara langsung berkontribusi terhadap pencapaian kinerja karyawan, namun pengaruh tersebut tidak dapat dilepaskan dari peran kepuasan kerja sebagai faktor psikologis yang menjembatani hubungan antara persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja dan perilaku kinerja yang dihasilkan. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja melalui penciptaan visi yang inspiratif, pemberian motivasi, perhatian individual terhadap kebutuhan karyawan, serta stimulasi intelektual yang mendorong inovasi dan semangat kerja.

Konteks kerja di lingkungan perkebunan, yang diwarnai oleh latar belakang pendidikan dan sosial ekonomi karyawan yang beragam, menuntut penerapan gaya kepemimpinan yang adaptif dan humanistik. Kepemimpinan transformasional menjadi sangat relevan dalam membentuk iklim organisasi yang positif, meningkatkan kepuasan kerja, serta pada akhirnya mendorong kinerja karyawan yang optimal. Dengan demikian, keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan operasional sangat dipengaruhi oleh sinergi antara struktur organisasi yang mendukung, kepemimpinan yang transformatif, dan kepuasan kerja karyawan sebagai fondasi keterlibatan dan loyalitas dalam bekerja.

Hasil observasi di Kebun Sukamaju menunjukkan bahwa meskipun beberapa target produksi berhasil dicapai, terdapat variasi kinerja antar unit kerja (afdeling) yang tidak selalu sejalan dengan input sumber daya. Hal ini menunjukkan adanya

faktor-faktor organisasi dan perilaku yang mempengaruhi efektivitas kinerja secara tidak langsung. Karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap iklim organisasi namun dipimpin oleh atasan yang kurang inspiratif, atau sebaliknya, tidak selalu menunjukkan kinerja yang konsisten. Ini mengindikasikan adanya mekanisme psikologis dan struktural yang memediasi pengaruh antar variabel tersebut.

Penelitian-penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa iklim organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ritonga (2020) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan kepuasan serta loyalitas kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Albany dan Waluyo (2024), yang menyoroti pentingnya dukungan organisasi dalam membentuk semangat kerja dan produktivitas karyawan. Di sisi lain, Budiman (2025) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memainkan peran sentral dalam mendorong keterlibatan kerja melalui inspirasi, perhatian individual, dan pemberdayaan intelektual.

Meskipun demikian, masih sedikit penelitian yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut (iklim organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja) dalam satu kerangka analisis komprehensif, terutama dalam konteks perkebunan kelapa sawit milik negara yang dikelola melalui skema Kerja Sama Operasi (KSO). Kompleksitas manajemen sumber daya manusia dalam KSO, yang melibatkan dua entitas berbeda dengan budaya kerja dan sistem manajemen yang tidak selalu seragam, menciptakan tantangan tersendiri yang belum banyak dikaji dalam literatur ilmiah. Selain itu, sebagian besar studi sebelumnya masih

berfokus pada kinerja organisasi atau kinerja kebun secara makro, sementara penelitian ini menitikberatkan pada kinerja individu karyawan, yang justru merupakan unit fundamental dalam pencapaian produksi dan efisiensi biaya operasional.

Urgensi penelitian ini semakin meningkat seiring dengan dorongan Holding Perkebunan Nusantara untuk memperkuat daya saing melalui pengelolaan aset yang terintegrasi dan kolaboratif, termasuk melalui skema KSO di antara anak perusahaan. Salah satu implementasi KSO tersebut diterapkan di Kebun Sukamaju, yang saat ini dikelola bersama oleh PTPN IV dan PTPN I. Pasca penerapan skema KSO, terlihat adanya perbaikan kinerja tenaga kerja di lapangan, baik dari sisi produktivitas maupun kedisiplinan kerja. Fenomena ini membuka peluang untuk dilakukan kajian akademik secara lebih sistematis guna mengidentifikasi faktor-faktor psikologis dan manajerial yang mendasari peningkatan tersebut.

Oleh karena itu, penelitian ini menjadi relevan dan penting dilakukan. Fokus utamanya adalah menguji secara empiris pengaruh iklim organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Temuan dari studi ini diharapkan tidak hanya memperkaya literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia, tetapi juga memberikan kontribusi nyata dalam bentuk rekomendasi praktis bagi manajemen KSO dalam menyusun strategi peningkatan kinerja dan produktivitas secara berkelanjutan di sektor perkebunan.

Iklim organisasi merupakan persepsi kolektif karyawan terhadap kebijakan, praktik, dan prosedur organisasi yang berdampak langsung terhadap motivasi dan