

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi pada dasarnya merupakan sebuah sistem yang terdiri dari berbagai unsur yang saling berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks manajemen modern, organisasi tidak hanya berfungsi sebagai wadah bagi individu untuk bekerja, tetapi juga sebagai entitas yang harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal yang dinamis Aziz et al., (2023). Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuannya dalam mengelola sumber daya yang dimiliki, khususnya sumber daya manusia. Sumber daya manusia, atau karyawan, memiliki peran sentral dalam menentukan arah dan pencapaian tujuan organisasi. Tanpa dukungan karyawan yang berkualitas dan berkomitmen, strategi dan inovasi yang dirancang oleh organisasi tidak akan dapat diimplementasikan secara optimal. Oleh karena itu, perhatian terhadap pengelolaan karyawan menjadi salah satu aspek fundamental dalam dunia bisnis saat ini Adil & Vapur, (2023). Selain itu, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan signifikan dalam cara organisasi beroperasi. Digitalisasi, otomatisasi, dan globalisasi telah menciptakan peluang sekaligus tantangan baru bagi organisasi di berbagai sektor. Untuk dapat bertahan dan bersaing, organisasi harus mampu menyesuaikan strategi manajemen, termasuk dalam hal pengembangan dan peningkatan kinerja karyawan Pratiwi et al., (2023).

Salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan secara menyeluruh. Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensi individu saja, tetapi juga oleh berbagai kondisi dan faktor yang ada di dalam organisasi Kholifah & Fadli, (2022). Faktor-faktor tersebut bisa berupa lingkungan kerja, budaya organisasi, motivasi, serta hubungan interpersonal di tempat kerja Puyod, (2024). Kinerja karyawan yang optimal tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu semata, melainkan juga oleh berbagai faktor organisasi yang saling terkait. Di antara faktor-faktor tersebut, kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi, dan *work-life balance* menjadi perhatian utama dalam berbagai penelitian manajemen sumber daya manusia George & Sreedharan, (2023). Ketiga faktor ini diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, serta mendorong produktivitas karyawan secara berkelanjutan.

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu memotivasi para pengikutnya untuk melakukan tanggung jawab mereka melebihi harapan, serta menginspirasi dan membawa perubahan positif dalam individu maupun organisasi Burns, (2005). Pemimpin transformasional mampu menginspirasi pegawai untuk bekerja lebih dari target yang ditetapkan, meningkatkan kinerja terhadap organisasi. Dengan visi dan misi yang jelas, pemimpin ini menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memperkuat kepercayaan tim, sehingga meningkatkan produktivitas. Selain itu, pemimpin mendorong kreativitas dan inovasi, serta memperhatikan pengembangan individu, yang semuanya berkontribusi positif pada kinerja Mundung et al., (2021). Pemimpin transformasional tidak hanya mendorong pencapaian target organisasi, tetapi

juga memperhatikan pengembangan pribadi dan profesional karyawan Lestari et al., (2024). Pemimpin tipe ini mampu membangun kepercayaan, memberikan teladan, serta menumbuhkan semangat inovasi di lingkungan kerja. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan, penelitian yang dilakukan oleh Lestari et al., (2024), Hargyatni et al., (2022), Safria, (2022) dan Hayati et al., (2024). Selain itu, faktor lain yang tidak kalah penting adalah komunikasi organisasi.

Komunikasi organisasi dapat dipahami sebagai proses penyampaian, penerimaan, dan pertukaran informasi atau pesan yang terjadi di dalam suatu organisasi, baik dalam bentuk komunikasi formal maupun informal, yang bertujuan untuk mencapai tujuan bersama dan menjalankan fungsi organisasi secara efektif Abdullah, (2010). Komunikasi organisasi yang efektif sangat penting dalam mendukung keberhasilan operasional dan pencapaian tujuan strategis Pardiman & Wahyuningtyas, (2024). Komunikasi yang baik menciptakan transparansi, memperkuat kolaborasi antar bagian, dan meminimalisir terjadinya miskomunikasi yang dapat menghambat proses kerja Lubis et al., (2023). Komunikasi yang terbuka dan dua arah juga meningkatkan rasa memiliki serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan Wicaksono, (2024). Komunikasi organisasi memegang peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan di sebuah perusahaan. Komunikasi yang efektif membantu terjalinnya hubungan yang baik, koordinasi, dan saling pengertian antar karyawan sehingga menciptakan suasana kerja yang kondusif dan produktif Mulyadi et al., (2024). Beberapa penelitian yang dilakukan oleh Mulyadi et al., (2024), Tanjung, (2023), Mundung et al., (2021) dan Yusuf et al., (2024) menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi organisasi yang terjadi, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan karyawan karena komunikasi yang jelas dan terbuka memfasilitasi penyampaian tujuan, instruksi, serta umpan balik yang tepat. Dengan demikian, komunikasi organisasi yang efektif dapat meningkatkan motivasi, tanggung jawab, dan kerjasama antar anggota, yang berujung pada peningkatan performa kerja secara keseluruhan.

Work-life balance merupakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi Soegiarto, (2024). Lumunon, (2019) menyatakan bahwa *work-life balance* adalah kemampuan seseorang mengatur waktu antara pekerjaan, keluarga, dan kepentingan pribadi agar kedua peran tersebut dapat berjalan dengan baik. Dalam dunia kerja modern yang penuh tekanan, *Work life balance* menjadi isu krusial yang berdampak langsung pada kesehatan mental, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan Sanusi et al., (2023). Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan ini cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, lebih termotivasi, dan mampu bekerja secara lebih efektif Yanti et al., (2025). *Work-life balance* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Ketika karyawan mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka akan merasa lebih puas, termotivasi, dan kurang mengalami stres, sehingga mampu bekerja dengan lebih efektif dan produktif Sabrina et al., (2025). Penelitian di berbagai perusahaan menunjukkan bahwa peningkatan *work-life balance* berkontribusi pada peningkatan

komitmen, kepuasan kerja, dan akhirnya performa karyawan secara keseluruhan Rizqiyah, (2024), Permatasari et al., (2024), Mulyadi et al., (2024) dan Asari, (2022) hasil temuan oleh beberapa penelitian yakni perusahaan yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi karyawannya cenderung mendapat hasil kinerja yang lebih baik karena karyawan merasa dihargai dan dapat memenuhi peran ganda mereka secara optimal.

Pada berbagai studi terhadap kesenjangan penelitian, salah satunya kepemimpinan transformasional umumnya dianggap memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan Rachman et al., (2024), gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan dengan cara memberdayakan dan menginspirasi mereka. Namun, penelitian lain seperti Divo et al., (2025) menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan ini bisa berbeda-beda, tergantung pada kondisi organisasi dan karakteristik karyawan Mundung et al., (2021). Selain itu, komunikasi organisasi juga sering dikaitkan dengan peningkatan kinerja karyawan. Komunikasi yang baik membantu memperjelas tujuan, memperkuat kerja sama, dan membuat karyawan lebih terlibat Arfandi & Kasran, (2023). Namun, jika komunikasi tidak berjalan dengan baik atau tidak seimbang, seperti yang dijelaskan oleh Wijonarko, (2022), hal ini justru bisa menyebabkan kebingungan dan menurunkan kinerja. *Work-life balance* atau keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi juga banyak dipelajari sebagai faktor penting yang memengaruhi kinerja Nugraha, (2024). Studi oleh Kresna, (2025) menunjukkan bahwa keseimbangan ini dapat meningkatkan kinerja, sehingga kinerja karyawan menjadi lebih baik. Namun, Syarif et al., (2022) menemukan bahwa *work-life balance* tidak selalu berpengaruh besar terhadap kinerja, terutama jika faktor lain seperti budaya organisasi dan beban kerja tidak diperhatikan Yusuf et al., (2024).

Pada era industri perikanan yang terus berkembang, khususnya dalam sektor budidaya udang vannamei, perusahaan pembenihan memegang peran penting sebagai penyedia benih berkualitas yang menjadi dasar keberhasilan produksi tambak. Dalam konteks tersebut, efektivitas dan produktivitas kinerja karyawan menjadi faktor utama penentu kelancaran operasional serta kepuasan pelanggan. Berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas layanan dan memperluas jangkauan pasar harus didukung oleh motivasi, kemampuan komunikasi, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan agar dapat optimal dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya. Salah satunya PT Artha Maulana Agung (AMA) sebagai perusahaan pembenihan udang vannamei di Kabupaten Situbondo memiliki peran strategis dalam penyediaan benih udang berkualitas yang sangat dibutuhkan oleh petani tambak di wilayah tersebut. Keberhasilan perusahaan dalam memenuhi permintaan pasar yang terus meningkat, termasuk dengan membuka cabang di daerah Bangkalan dan Situbondo, sangat bergantung pada kinerja karyawan yang efektif dan produktif. Kinerja karyawan di PT AMA menjadi faktor kunci dalam menjalankan proses pembenihan mulai dari tahap nauplius hingga post larva 12, serta dalam pengelolaan distribusi dan pemasaran produk. Mengingat lokasi perusahaan yang strategis dan kebutuhan untuk menjaga kualitas benih udang, karyawan harus mampu bekerja secara optimal dalam operasional harian,

koordinasi antar bagian, dan pelayanan kepada konsumen Y. Lestari et al., (2024). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi, kemampuan komunikasi yang baik, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) akan lebih mampu memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian target perusahaan Safria, (2022).

Penilaian kinerja karyawan di PT AMA biasanya dilakukan dengan mengukur sejauh mana karyawan mampu menjalankan tugas operasional pembenihan dari tahap nauplius hingga post larva 12 secara tepat waktu dan sesuai standar kualitas yang ditetapkan. Selain itu, penilaian juga mencakup kemampuan karyawan dalam menjaga konsistensi mutu benih, ketepatan dalam proses distribusi, serta responsivitas dalam pelayanan kepada pelanggan.

Tabel 1.1
Penilaian Kinerja Karyawan PT Artha Maulana Agung (AMA) 2024

Aspek Penilaian Kinerja	Jumlah Karyawan	Persentase Kinerja (%)	Jumlah Karyawan Berkinerja Baik (>80%)	Jumlah Karyawan Berkinerja Baik (< 80%)
Ketepatan Waktu Pelaksanaan Tugas	150	85%	128 Karyawan	22 Karyawan
Kesesuaian Mutu Benih dengan Standar	150	90%	135 Karyawan	15 Karyawan
Konsistensi Mutu Benih	150	88%	132 Karyawan	18 Karyawan
Ketepatan Proses Distribusi	150	80%	120 Karyawan	20 Karyawan
Responsivitas Pelayanan Pelanggan	150	83%	125 Karyawan	25 Karyawan

Sumber : Data diolah penelitian (2025)

Berdasarkan data dari tabel 1.1, dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan PT Artha Maulana Agung (AMA) menunjukkan kinerja yang baik dengan persentase berkisar antara 80% hingga 90% dalam berbagai aspek penilaian. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan mampu memenuhi atau bahkan melampaui standar perusahaan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja positif ini menjadi faktor penting yang mendukung kelancaran operasional pembenihan udang vannamei, menjaga kualitas benih, serta memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan, yang secara langsung berkontribusi pada pencapaian target bisnis perusahaan. Namun demikian, terdapat aspek kritis yang memerlukan perhatian lebih mendalam, yaitu ketepatan proses distribusi yang memiliki persentase kinerja terendah, yakni sebesar 80%. Artinya, masih ada sekitar 20% karyawan yang belum optimal dalam melaksanakan tugas terkait distribusi benih udang. Ketidaktepatan dalam proses distribusi ini berpotensi menimbulkan keterlambatan pengiriman dan menurunnya koordinasi dengan pelanggan, yang pada gilirannya dapat mengakibatkan penurunan kepuasan pelanggan serta gangguan pada rantai pasok perusahaan.

Melihat kondisi ini, penting untuk dilakukan penelitian yang mendalam guna mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, khususnya dalam aspek distribusi yang masih belum optimal. Penelitian tersebut akan memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai hambatan dan tantangan yang dihadapi karyawan, serta memungkinkan perusahaan untuk merancang strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja secara menyeluruh. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bermanfaat dalam memperbaiki aspek distribusi, tetapi juga dalam mengoptimalkan performa karyawan secara keseluruhan, sehingga dapat mendukung keberlanjutan perusahaan dan kepuasan pelanggan secara maksimal.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, PT Artha Maulana Agung menghadapi tantangan dalam menjaga kualitas benih, distribusi, dan pelayanan pelanggan. Faktor kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi, dan *work-life balance* diyakini berperan penting. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap kinerja karyawan sebagai dasar pengembangan solusi peningkatan Kinerja Karyawan. Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja PT Artha Maulana Agung ?
2. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PT Artha Maulana Agung ?
3. Apakah *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja PT Artha Maulana Agung ?

1.3 Tujuan Penelitian

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, PT Artha Maulana Agung berupaya meningkatkan kinerja karyawan sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan. Namun, perusahaan menghadapi tantangan dalam mempertahankan kualitas benih, menjaga efisiensi distribusi, serta memberikan pelayanan pelanggan yang optimal. Berbagai faktor internal seperti kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) diyakini memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Tujuan dilaksanakannya penelitian ini antara sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja PT Artha Maulana Agung.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan komunikasi organisasi terhadap kinerja PT Artha Maulana Agung.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh signifikan *work-life balance* terhadap kinerja PT Artha Maulana Agung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dalam upaya mencapai keunggulan kompetitif, perusahaan harus mampu meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menjadi sangat penting untuk mendukung pengembangan strategi yang tepat. Kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi, dan *work-life balance* secara simultan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat memperkaya literatur akademik dengan model integratif yang menggabungkan ketiga variabel tersebut dalam konteks industri peminangan udang, yang selama ini masih jarang dikaji secara bersama-sama. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengembangkan teori terkait hubungan antara gaya kepemimpinan, komunikasi, keseimbangan kerja-hidup, dan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini memberikan gambaran yang jelas bagi manajemen PT Artha Maulana Agung tentang faktor-faktor yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan mengetahui bagaimana kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi, dan *work-life balance* berkontribusi terhadap kinerja, perusahaan dapat merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, seperti pelatihan kepemimpinan, peningkatan komunikasi *internal*, serta program-program yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan kepuasan kerja karyawan, sehingga berdampak positif pada keberhasilan dan daya saing perusahaan.