

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Pada era globalisasi saat ini mendorong persaingan antar perusahaan secara ketat sehingga menuntut perusahaan harus mempertahankan asset-aset yang dimilikinya agar mampu menghadapi persaingan itu. Salah satu asset yang tak luput menjadi perhatian adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang memiliki keunggulan dan berkualitas tersebut harus selalu dikelola dan ditekankan oleh organisasi untuk dapat mencapai kinerja yang diharapkan.

Kemampuan sumber daya manusia tercermin dari kinerjanya. Kinerja pada umumnya diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2018). Keberhasilan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang bersangkutan dalam bekerja atau bergantung pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah prestasi yang dicapai seseorang atau kelompok berdasarkan wewenang dan tanggung jawabnya selaras dengan tujuan organisasi secara efisien dan efektif (Yuniarti et al., 2021). Kinerja seorang karyawan dapat diukur dari beberapa aspek seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian (Yuniarti et al., 2021).

Kinerja karyawan yang tinggi dapat menentukan perkembangan perusahaan, termasuk pada Perum Perhutani BKPH Gombang Utara Kph Kedu Selatan. Kinerja karyawan Perum Perhutani Gombang Utara KPH Kedu Selatan belum sesuai harapan sehingga perlu ditingkatkan karena selama 3 tahun terakhir yaitu tahun 2020-2022 tidak mampu memenuhi target pekerjaan sadapan getah pinus seperti di bawah ini.

**Tabel 1.1**  
**Ketercapaian Target Produksi dan Realisasi Pekerjaan Sadapan Getah Pinus**  
**BKPH Gombang Utara KPH Kedu Selatan**

Periode	Jumlah Pekerja (orang)	Target Produksi (Kg)	Realisasi Produksi (Kg)	Ketercapaian Target (%)
2020	2.164	2.174.251	1.618.622	74,45%
2021	2.157	2.174.251	1.797.017	82,65%
2022	2.121	2.021.460	1.798.121	88,95%

Sumber : KTU BKPH Gombang Utara, 2023

Berdasarkan tabel 1.1, dapat diketahui bahwa kinerja karyawan BKPH Gombang Utara KPH Kedu Selatan, meskipun persentase ketercapaian target sudah meningkat berturut-turut namun belum mampu mencapai 100% dari target pekerjaan sadapan getah pinus selama 3 tahun terakhir. Pada tahun 2020, pencapaian target pekerjaan paling rendah yaitu hanya 74,45% dan tahun 2022 paling tinggi yaitu 88,95%. Belum tercapainya target pekerjaan di BKPH Gombang Utara KPH Kedu Selatan ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum maksimal. Kinerja karyawan yang belum maksimal juga dapat dilihat dari belum tercapainya target pekerjaan tebangan kayu pinus seperti pada tabel di bawah ini.

**Tabel 1.2**  
**Ketercapaian Target Pekerjaan Tebangan Kayu Pinus**  
**BKPH Gombang Utara KPH Kedu Selatan**

Periode	Jenis Tebangan	Target		Realisasi		Ketercapaian Target (%)	
		Luas (Ha)	Jml Pohon (Ph)	Luas (Ha)	Jml Pohon (Ph)	Luas	Jml Pohon
2020	E	96,80	1.145	72	998	74,4%	87,2%
2021	E	88,70	6.341	40,70	3.335	45,9%	52,6%
2022	A	32	4.869	23,80	3.291	74,4%	67,6%

Sumber: KTU BKPH Gombang Utara, 2023

Berdasarkan tabel 1.2 di atas, dapat diketahui bahwa kinerja karyawan BKPH Gombang Utara KPH Kedu Selatan belum maksimal dilihat dari belum tercapainya target pekerjaan penebangan kayu pinus selama 3 tahun terakhir. Pencapaian target pekerjaan terendah yaitu tahun 2021 sebesar 52,6% (jumlah pohon yang ditebang) dan

45,9% (luas lahan), sedangkan pada tahun 202 telah terjadi peningkatan pencapaian target meskipun tidak banyak yaitu 67,6% (jumlah pohon yang ditebang) dan 74,4% (luas lahan).

Peneliti juga melakukan studi pendahuluan melalui wawancara dengan pimpinan Perum Perhutani KPH Kedu Selatan sehingga dapat diketahui tentang faktor-faktor yang menyebabkan kinerja karyawan tersebut belum maksimal. Menurut Pimpinan bahwa kinerja pegawai yang belum maksimal dikarenakan adanya kecemburuan diantara karyawan terkait dengan pemberian kompensasi yang kurang transparan. Padahal, pemberian kompensasi pada karyawan BKPH dirasa sudah sesuai dengan jabatan dan golongan secara adil dan merata sehingga diharapkan dapat memberikan manfaat kepada kedua belah pihak, baik kepada pihak BKPH maupun kepada pihak karyawan. Kemudian faktor lingkungan kerja yang belum sepenuhnya mendukung pelaksanaan kerja para karyawan seperti kurangnya rasa kekeluargaan dalam hubungan antar rekan kerja.

Berdasarkan fenomena kinerja yang belum maksimal pada karyawan Perum Perhutani Bkph Gombong Utara Kph Kedu Selatan disebabkan faktor kompensasi dan lingkungan kerja, padahal kedua faktor tersebut dapat menentukan tingkat kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Dalam hal ini, sesuai teori bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, komitmen kerja dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta keperilakuan lainnya (Handoko, 2018). Penelitian sebelumnya menemukan beberapa faktor eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan seperti kepemimpinan transformasional, dengan dimediasi kepuasan kerja (Priyatmo, 2018).

Faktor kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi kinerja karyawan dapat dilihat dari adanya sikap keterbukaan pimpinan untuk selalu mengajak karyawan bekerjasama mencari solusi penyelesaian suatu masalah. Pimpinan juga selalu

memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan masukan, sehingga karyawan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara profesional. Selain itu, pimpinan memberikan dorongan kepada setiap karyawan untuk bekerja dengan baik dan benar, serta memberikan motivasi (Priyatmo, 2018). Penelitian sebelumnya menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Sembiring, Dalimunthe, & Sembiring, 2022); (Mubarak, 2022); (Priyatmo, 2018); dan (Djuraidi & Laily, 2020), akan tetapi terdapat pula temuan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Ritaudin & Mukhsin, 2018).

Faktor kompensasi menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitive di dalam hubungan kerja dan menjadi sumber pendapatan utama, karena itu jumlahnya harus dapat memenuhi kebutuhan untuk dirinya dan keluarganya, serta adanya jaminan kepastian penerimaannya (Suriagiri, 2020). Kompensasi merupakan salah satu alasan dan motivasi utama mengapa karyawan bekerja. Karyawan menggunakan seluruh pengetahuan, keterampilan, tenaga, waktu, serta komitmennya bukan semata-mata ingin membaktikan atau mengabdikan diri kepada perusahaan, melainkan tujuan lain yang ingin diraihinya yaitu mengharapkan imbalan atau balas jasa atas kinerja dan produktivitas kerja yang telah dihasilkan oleh karyawan.

Kompensasi adalah salah satu motivasi agar karyawan tetap menjaga kinerja dengan baik. Maka dari itu perusahaan harus memperhatikan pentingnya kompensasi agar terjadi timbal balik yang baik juga dari karyawan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Peneliti sebelumnya menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan (Andriani & Faris, 2022). Akan tetapi peneliti lain menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Rianda & Winarno, 2022).

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan pekerjaannya adalah faktor lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja non fisik yang harmonis di dalam perusahaan akan membuat karyawan menjadi semangat bekerja, yang akan berpotensi untuk memberikan hasil kerja yang maksimal untuk perusahaan (Supriadi & Anitra, 2020). Peneliti sebelumnya menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan (Supriadi & Anitra, 2020); (Fitri & Ferdian, 2021). Akan tetapi peneliti lain menemukan bahwa lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan hubungan kerja baik sesama rekan kerja maupun atasan dengan bawahan belum cukup baik, (Fauziyyah & Rohyani, 2022).

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa kinerja karyawan BKPH Gombong Utara KPH Kedu Selatan belum maksimal dilihat dari belum tercapainya target pekerjaan sadapan getah pinus dan penebangan kayu pinus selama 3 tahun terakhir. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada penelitian terdahulu juga masih terdapat *research gap* sehingga menarik untuk diteliti kembali dengan menggunakan variabel yang sama yaitu kepemimpinan transformasional, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini akan menggunakan variabel mediasi berupa kepuasan kerja yang telah terbukti memberikan pengaruhnya secara tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan namun tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja (Ritaudin & Mukhsin, 2018) sehingga penelitian ini akan di menggunakan variabel lingkungan kerja secara spesifik yaitu lingkungan kerja fisik. Penggunaan variabel mediasi tersebut diharapkan mampu memberikan hasil penelitian yang konsisten serta variabel kepuasan kerja akankah mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan pada Perum Perhutani Bkph Gombong Utara Kph Kedu Selatan. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengangkat judul tesis yaitu “**Pengaruh**

**Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Perum Perhutani Bkph Gombang Utara Kph Kedu Selatan)”**.

**1.2. Rumusan Masalah**

Kinerja antara karyawan yang satu dengan lainnya cenderung berbeda, padahal setiap instansi mengharapkan seluruh karyawan memiliki kinerja yang tinggi. Kinerja karyawan yang berbeda-beda ini dikarenakan banyak faktor yang dapat berpengaruh seperti kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja fisik. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam instansi, pemberian kompensasi yang sesuai harapan dan lingkungan kerjanon fisik yang mendukung pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan akhirnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani Bkph Gombang Utara Kph Kedu Selatan. Oleh karena itu, dapat dibuat pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Perhutani Bkph Gombang Utara Kph Kedu Selatan?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Perhutani Bkph Gombang Utara Kph Kedu Selatan?
3. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Perhutani Bkph Gombang Utara Kph Kedu Selatan?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani Bkph Gombang Utara Kph Kedu Selatan?
5. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani Bkph Gombang Utara Kph Kedu Selatan?
6. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani Bkph Gombang Utara Kph Kedu Selatan?

7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani Bkph Gombang Utara Kph Kedu Selatan?
8. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Perum Perhutani Bkph Gombang Utara Kph Kedu Selatan?
9. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Perum Perhutani Bkph Gombang Utara Kph Kedu Selatan?
10. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Perum Perhutani Bkph Gombang Utara Kph Kedu Selatan?

### **1.3. Batasan Masalah**

Penelitian ini memiliki batasan masalah yaitu:

1. Sampel penelitian yang diteliti adalah karyawan Perum Perhutani Bkph Gombang Utara Kph Kedu Selatan yang telah bekerja minimal 1 tahun.
2. Penelitian ini membatasi penggunaan variabel mediasi berupa kepuasan kerja.
3. Pengukuran variabel kinerja karyawan pada penelitian ini dibatasi pada indikator yang meliputi tanggungjawab, kedisiplinan, sikap, kreativitas, kejujuran, inisiatif, kuantitas kerja, kualitas kerja, bekerjasama dengan orang lain dan penggunaan waktu kerja (Adhari, 2019); (Bernardin & Russel, 2015); (Herwina, 2022).
4. Pengukuran variabel kepuasan kerja pada penelitian ini dibatasi pada indikator yang meliputi kesempatan promosi, pekerjaan, gaji, komunikasi, dan rekan kerja (Ritaudin & Mukhsin, 2018).
5. Pengukuran variabel kepemimpinan transformasional pada penelitian ini dibatasi pada indikator yang meliputi pengaruh ideal, motivasi inspirasi, pengembangan intelektual, perhatian pribadi (Ritaudin & Mukhsin, 2018).

6. Pengukuran variabel kompensasi pada penelitian ini dibatasi pada indikator yang meliputi gaji sesuai standar UMR, bonus atau insentif yang mencukupi untuk memenuhi kebutuhan saat ini, kompensasi yang tinggi dari gaji, bonus dan tunjangan, cuti kerja sesuai dengan aturan pemerintah dan mendapat jaminan asuransi kesehatan (Rianda & Winarno, 2022).
7. Pengukuran variabel lingkungan kerja non fisik pada penelitian ini dibatasi pada indikator yang meliputi hubungan kerja antara atasan dengan bawahan (komunikasi lancar, sikap menghormati dan patuh, adanya perhatian/dukungan dari atasan), dan hubungan kerja antar rekan kerja (adanya kerjasama yang baik dan komunikasi lancar) (Ati, Malik, & Parawu, 2022).

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Perhutani Bkph Gombang Utara Kph Kedu Selatan.
2. Mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Perhutani Bkph Gombang Utara Kph Kedu Selatan.
3. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Perhutani Bkph Gombang Utara Kph Kedu Selatan.
4. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani Bkph Gombang Utara Kph Kedu Selatan.
5. Mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani Bkph Gombang Utara Kph Kedu Selatan.
6. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani Bkph Gombang Utara Kph Kedu Selatan.

7. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani Bkph Gombang Utara Kph Kedu Selatan.
8. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Perum Perhutani Bkph Gombang Utara Kph Kedu Selatan.
9. Mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Perum Perhutani Bkph Gombang Utara Kph Kedu Selatan.
10. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Perum Perhutani Bkph Gombang Utara Kph Kedu Selatan.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian yang diharapkan dari hasil penelitian ini berupa manfaat teoritis dan manfaat praktis seperti dibawah ini.

#### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis yaitu sebagai bahan untuk menambah penelitian ilmu manajemen di Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Putra Bangsa Kebumen. Selain itu, temuan penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai referensi penelitian selanjutnya terkait dengan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan serta memperoleh hasil penelitian yang lebih konsisten sebagai jawaban atas *research gap* yang terdapat pada penelitian sebelumnya.

#### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara praktis yaitu dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan masukan yang positif bagi Perum Perhutani Bkph Gombang Utara Kph Kedu Selatan untuk meningkatkan kinerja

karyawan melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional, pemberian kompensasi secara transparan dan lingkungan kerja non fisik yang mendukung.

