

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi saat ini, setiap organisasi dituntut untuk menerapkan manajemen yang efektif guna meningkatkan kinerja. Salah satu kunci efektivitas organisasi adalah memiliki sumber daya manusia yang kompeten, yang menjadi pendorong utama setiap kegiatan. Karena karyawan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi, perhatian serius terhadap tugas dan tanggung jawab mereka sangat diperlukan. Keberhasilan organisasi dapat diukur melalui kinerja karyawan, yang mencerminkan kuantitas dan kualitas kontribusi individu atau kelompok dalam menjalankan tugas di unit atau organisasi (Fitriani, dkk, 2021).

Perusahaan dapat bertahan dan sukses di tengah-tengah persaingan bisnis saat ini harus mampu memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dan menjadi fokus banyak organisasi untuk mencapai keunggulan yang kompetitif. Oleh karena itu, sumber daya perusahaan perlu dikelola dengan baik sehingga dapat bekerja secara efektif, efisien, dan produktif. Sumber daya manusia dalam hal ini adalah tenaga kerja yang mempunyai peran penting dalam perusahaan, sehingga kinerja karyawan merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan (Wijayanti & Winarno, 2020).

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang

dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Mangkunegara, 2015:67). Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain kepuasan kerja, lingkungan kerja non fisik, *leader-member exchange* (LMX) serta disiplin kerja.

Kinerja karyawan dapat mencapai potensi maksimal jika mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merujuk pada sikap seseorang terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh persepsi mereka mengenai pekerjaan tersebut serta sejauh mana nilai individu sejalan dengan nilai organisasi. Menurut Handoko (2016: 35), kepuasan kerja adalah perasaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dialami pegawai saat menilai pekerjaan mereka. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda, bergantung pada sistem nilai pribadi mereka. Semakin sesuai kegiatan dengan harapan individu, semakin tinggi tingkat kepuasan mereka terhadap pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kepuasan kerja secara umum adalah pengalaman positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka.

Faktor selanjutnya yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan

adalah lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berhubungan dengan karyawan baik secara fisik dan non fisik ditempat kerja karyawan. Soetjipto (2016:86) terdapat dua dimensi lingkungan kerja yaitu dimensi fisik dan dimensi non fisik. Dimensi fisik seperti, pencahayaan ruangan kerja, sirkulasi ruangan kerja, tingkat kebisingan, warna tembok ruangan, kelembaban udara ruang kerja dan fasilitas yang ada diruang kerja.

Gaya kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, salah satu model kepemimpinan yaitu *leader member exchange*. *Leader-Member Exchange (LMX)* adalah konsep yang menggambarkan hubungan saling tukar antara pimpinan dan bawahan, yang bertujuan untuk meningkatkan keberhasilan organisasi melalui pembentukan hubungan yang positif. LMX menggambarkan tingkat kedekatan antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Karyawan dengan kualitas LMX tinggi akan mendapatkan tugas yang lebih menarik dan sesuai dengan keinginan mereka, komunikasi yang lebih sering dengan pemimpin, serta memiliki tingkat partisipasi, pengaruh, dan kontrol yang lebih besar terhadap aktivitas tim. Selain itu, mereka juga akan menerima dukungan, pengakuan, penghargaan, dan imbalan yang lebih banyak dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kualitas LMX rendah (Adriani, dkk, 2023).

Aspek lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah disiplin kerja. Disiplin kerja sebagai alat yang digunakan oleh para pimpinan perusahaan sebagai sarana untuk berkomunikasi dengan karyawan agar

karyawan bersedia berperilaku baik serta meningkatkan kesadaran karyawan dalam mentaati peraturan perusahaan. Terdapat dimensi disiplin kerja yang diungkapkan oleh Hasibuan, (2015:69) yaitu tujuan kemampuan yang terdiri dari kehadiran karyawan tepat waktu di tempat kerja karyawan dan intensitas kehadiran karyawan selama bekerja.

PT. Tempel Jaya Indah Demak berawal mula berbadan usaha CV berdiri sejak tahun 1990 dan berganti nama PT tahun 1994. Sejak jadi PT alamatnya di Kauman Gang 2 Kabupaten Demak. PT. Tempel Jaya Indah Demak bergerak di bidang kontraktor, leveransir perdagangan barang dan jasa. PT. Tempel Jaya Indah Demak memproduksi batu split atau sering disebut dengan batu kris yang merupakan salah satu bahan dasar pembuatan bangunan. PT. Tempel Jaya Indah Demak bekerja sama dengan beberapa kontraktor yang membangun gedung-gedung maupun jalan yang membutuhkan bahan baku batu kris dalam jumlah besar sehingga produksinya juga harus optimal. Guna mengoptimalkan produksi batu kris dibutuhkan kinerja karyawan yang maksimal namun data di lapangan menunjukkan adanya permasalahan sebagaimana bisa diketahui dalam tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1
Data Realisasi Produksi PT. Tempel Jaya Indah Demak
Tahun 2020-2022

No.	Tahun	Target	Realisasi	Persentase
		Baket		
1.	2020	1.100	1.040	95%
2.	2021	1.100	1.030	94%
3.	2022	1.100	1.000	91%

Sumber: Data Bagian Produksi PT. Tempel Jaya Indah Demak, 2023

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan bahwa realisasi produksi batu split PT. Tempel Jaya Indah Demak belum memenuhi target produksi setiap tahunnya, misal pada tahun 2020 target yang tercapai baru sebesar 95%. Kemudian pada tahun 2021 target yang tercapai baru sebesar 94%. Dan selanjutnya pada tahun 2022 target yang tercapai baru sebesar 91%. Hal tersebut menunjukkan kinerja karyawan belum maksimal. Beberapa faktor penyebabnya antara lain kepuasan kerja karyawan. Pernyataan tersebut di dukung dengan data berikut ini:

Tabel 1.2

Pembagian Gaji Karyawan PT. Tempel Jaya Indah Demak

Pembagian Gaji	Jumlah
Di bawah Rp. 2.680.000	98 orang
Di atas Rp. 2.680.000	20 orang

Sumber: Data Administrasi PT. Tempel Jaya Indah Demak, 2023.

Berdasarkan tabel 1.2 mengenai pembagian gaji karyawan PT. Tempel Jaya Indah Demak dapat diketahui bahwa dari keseluruhan jumlah karyawan hanya 20 orang karyawan yang memperoleh gaji di atas UMR, sisanya sebanyak 98 orang karyawan memperoleh gaji di bawah UMR Kabupaten Demak. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja belum tercapai karena karyawan belum puas atas gaji yang diberikan atasan kepada mereka. Aspek selanjutnya yakni lingkungan kerja non fisik, di dukung dengan data di bawah ini:

Tabel 1.3
Pembagian Kerja di PT. Tempel Jaya Indah Demak

No	Bagian	Jumlah
1.	Operator Gilingan	16 orang
2.	Operator Roder	12 orang
3.	Operator Belah Batu	9 orang
4.	Sopir Dam	15 orang
5.	Sopir Tronton	10 orang
6.	Staf Gilingan	36 orang
7.	Bagian kantor	20 orang

Sumber: Data Administrasi PT. Tempel Jaya Indah Demak, 2023.

Aspek selanjutnya yakni lingkungan kerja non fisik berupa kerja sama antar karyawan yang belum maksimal karena terdapat karyawan yang pilih-pilih dalam menyelesaikan pekerjaan. Sebagaimana tabel tersebut menunjukkan jumlah paling sedikit adalah operator belah batu, karena bagian tersebut adalah bagian yang berat sehingga banyak yang menghindari bagian kerja tersebut. Faktor yang tak kalah penting adalah kepemimpinan, dimana data di lapangan menunjukkan fakta sebagai berikut:

Tabel 1.4
Briefing oleh Atasan di PT. Tempel Jaya Indah Demak

Bulan	Jumlah
Januari	2
Februari	4
Maret	3
April	1
Mei	1
Juni	2
Juli	2
Agustus	2

Sumber: Data Dokumentasi PT. Tempel Jaya Indah Demak, 2023.

Tabel 1.4 menunjukkan jumlah *briefing* yang dilakukan oleh atasan setiap bulannya, berdasarkan tabel 1.4 menunjukkan bahwa atasan jarang sekali melakukan *briefing* kepada para karyawannya dalam satu bulan. Terdapat karyawan yang memiliki kinerja kurang baik namun perlakuannya disamaratakan dengan karyawan yang memiliki kinerja yang sudah baik. Selanjutnya disiplin kerja belum tercapai, yang didukung dengan data sebagai berikut:

Tabel 1.5
Data Kedatangan Karyawan PT. Tempel Jaya Indah Demak

No	Kedatangan	Jumlah
1.	Tepat waktu	52 orang
2.	Terlambat 5 menit	12 orang
3.	Terlambat 10 menit	48 orang
4.	Terlambat lebih dari 10 menit	6 orang

Sumber: Data Administrasi PT. Tempel Jaya Indah Demak, 2023.

Tabel 1.5 menunjukkan data kedatangan karyawan setiap harinya yang menunjukkan terdapat karyawan yang sering terlambat masuk kerja, meskipun hanya beberapa menit namun hal tersebut akan mempengaruhi pekerjaan karyawan lainnya.

Research gap yang melatarbelakangi penelitian ini yaitu adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu. Pada penelitian Sari, dkk (2022) dan Lesmana, dkk (2022) hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil berbeda ditunjukkan oleh penelitian Taufiq, dkk (2021) yang menunjukkan bahwa lingkungan

kerja non fisik tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Tanjung & Sulastri (2020) dimana penelitian menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange* (LMX) memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh temuan Zulfa (2021), yang juga menyatakan bahwa LMX berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Andriana, dkk (2021) menemukan bahwa LMX tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Sari, dkk (2022) menunjukkan bahwa bahwa disiplin kerja berpengaruh langsung dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Sumanti & Firmansyah (2021) hasil menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian Lesmana, dkk (2022) hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Fitriani, dkk (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap *employee performance*. Hasil yang sama ditunjukkan oleh Sari, dkk (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap *employee performance*. Namun penelitian Astutiningtyas, dkk (2022) hasil penelitian menunjukkan bahwa berpengaruh positif dan tidak signifikan lingkungan kerja non fisik terhadap *employee performance*. Pada penelitian Andriana, dkk (2021) dan Wiratih, dkk (2022) penelitian menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange* (LMX) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, temuan berbeda disampaikan oleh Vernanda (2019), yang

menyatakan bahwa LMX tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Fitriani, dkk (2021) dan Septyanto & Pertiwi (2020) hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap *employee performance*. Namun penelitian yang dilakukan Lesmana, dkk (2022) hasil penelitian tidak ada pengaruh disiplin kerja terhadap *employee performance*. Penelitian terakhir dilakukan oleh Septyanto & Pertiwi (2020) dan Astutiningtyas, dkk (2022) hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *employee performance*. Hasil berbeda ditunjukkan oleh penelitian Sari, dkk (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung tidak signifikan terhadap *employee performance*.

Berdasarkan uraian di atas, maka judul penelitian ini **“Pengaruh Lingkungan Kerja Non fisik, *Leader Member Exchange* dan Disiplin Kerja terhadap *Employee Performance* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PT Tempel Jaya Indah”**.

1.2 Ruang Lingkup

Peneliti membatasi permasalahan sebagai berikut:

1. Objek penelitian pada PT Tempel Jaya Indah.
2. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT Tempel Jaya Indah.
3. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari:

- a. Variabel eksogen meliputi: lingkungan kerja non fisik, *leader member exchange* dan disiplin kerja.
 - b. Variabel endogen yaitu *employee performance*.
 - c. Variabel intervening yaitu kepuasan kerja.
4. Waktu penelitian ini selama 3 bulan setelah proposal disetujui.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan data realisasi produksi PT. Tempel Jaya Indah Demak menunjukkan bahwa realisasi produksi batu split PT. Tempel Jaya Indah Demak belum memenuhi target produksi setiap tahunnya, misal pada tahun 2022 target yang tercapai baru sebesar 91% (Tabel 1.1). Hal tersebut menunjukkan kinerja karyawan belum maksimal. Beberapa faktor penyebabnya antara lain:

1. Kepuasan kerja karyawan belum tercapai karena karyawan belum puas atas gaji yang diberikan atasan kepada mereka (Tabel 1.2).
2. Lingkungan kerja non fisik berupa kerja sama antar karyawan yang belum maksimal karena terdapat karyawan yang pilih-pilih dalam menyelesaikan pekerjaan (Tabel 1.3).
3. Terdapat karyawan yang memiliki kinerja kurang baik namun perlakuannya disamaratakan dengan karyawan yang memiliki kinerja yang sudah baik (Tabel 1.4).

4. Disiplin kerja belum tercapai terdapat karyawan yang sering terlambat masuk kerja, meskipun hanya beberapa menit namun hal tersebut akan mempengaruhi pekerjaan karyawan lainnya (Tabel 1.5).

Berdasarkan penjelasan di atas, disusun pertanyaan penelitian berikut:

1. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Tempel Jaya Indah?
2. Bagaimana pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Tempel Jaya Indah?
3. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Tempel Jaya Indah?
4. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan di PT Tempel Jaya Indah?
5. Bagaimana pengaruh *leader-member exchange* terhadap kinerja karyawan di PT Tempel Jaya Indah?
6. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT Tempel Jaya Indah?
7. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Tempel Jaya Indah?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dalam penelitian ini, tujuan yang ingin dicapai adalah:

1. Menganalisis dampak lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja

karyawan di PT Tempel Jaya Indah.

2. Menganalisis dampak *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Tempel Jaya Indah.
3. Menganalisis dampak disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Tempel Jaya Indah.
4. Menganalisis dampak lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan di PT Tempel Jaya Indah.
5. Menganalisis dampak *leader-member exchange* terhadap kinerja karyawan di PT Tempel Jaya Indah.
6. Menganalisis dampak disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT Tempel Jaya Indah.
7. Menganalisis dampak kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Tempel Jaya Indah.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pembacanya yang terurai sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan wawasan mengenai sejauh mana lingkungan kerja non fisik, *leader-member exchange*, disiplin kerja, dan kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini bisa menjadi sumber informasi yang berguna bagi organisasi dalam menetapkan kebijakan terkait kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat meningkatkan pengetahuan dan wawasan, serta memberikan kontribusi pemikiran yang berguna bagi organisasi atau perusahaan.

b. Bagi Penulis

Penulis dapat menerapkan ilmunya secara langsung dengan menghadapi kondisi nyata di lapangan, serta meningkatkan keterampilan dalam melakukan penelitian dengan metode ilmiah.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk mengembangkan kegiatan akademis dan pendidikan, terutama bagi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen.