

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi saat ini, tentunya setiap organisasi dan bisnis memiliki tujuan dan harapan ke depan, dimana bisnis dapat berkembang pesat sesuai dengan perubahan era globalisasi dan memiliki produktivitas yang tinggi.. Sumber daya manusia yang dikembangkan dengan baik dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi pencapaian tujuan bisnis, hal tersebut dapat dikembangkan berdasarkan pengetahuan, kemampuan dan keahlian tenaga kerja tersebut. Sedarmayati (2011) menjelaskan pengertian sumber daya manusia sebagai seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumber daya manusia atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Perusahaan yang memiliki sumber daya yang handal sejatinya memiliki keuntungan untuk dapat memperoleh hasil yang lebih maksimal.

Fungsi sumber daya manusia di dalam perusahaan harus mampu untuk menjadi mitra kerja yang dapat diandalkan, baik oleh para pimpinan puncak perusahaan, maupun manajer lini. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Janet Smithson & Lewis Suzan (2000) yang menyatakan bahwa bahwa para manajer sumber daya manusia saat ini berada dalam tekanan yang tinggi untuk menjadi mitra bisnis strategis, yaitu berperan dalam membantu organisasi dalam memberikan tanggapan terhadap tantangantantangan yang berkaitan dengan down-sizing, restrukturisasi, dan

persaingan global dengan memberikan kontribusi yang bernilai tambah bagi keberhasilan bisnis. Apabila sumber daya manusia yang baik maka kinerja yang dihasilkan akan mempengaruhi kemajuan perusahaan, sebaliknya apabila kinerja suatu perusahaan menurun atau tidak baik maka akan menghambat kemajuan perusahaan.

Menurut pendapat Moeheriono (2012), kinerja adalah gambaran sejauh mana suatu kegiatan telah dicapai untuk mencapai tujuan, sasaran, visi dan misi suatu perusahaan yang dituangkan dalam rencana strategis, strategi dari suatu perusahaan. Sedangkan menurut pendapat Mangkunegara (2016), kinerja karyawan adalah hasil kerja seseorang dengan kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya yang diberikan oleh perusahaan. Untuk mengetahui kinerja karyawan dalam perusahaan maka perlu dilakukan pengukuran terhadap hasil kerja.

Menurut pendapat Robbins (2006) cara mengukur kinerja karyawan dapat menggunakan 5 indikator sebagai berikut yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian. Menurut pendapat Moeheriono (2014) menyatakan bahwa Kinerja seseorang di pengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 (tiga) kelompok yaitu faktor individu orang yang bersangkutan, faktor organisasi, dan faktor psikologis. Faktor psikologis adalah kinerja perusahaan dan kinerja setiap perorangan juga sangat tergantung pada kemampuan psikologis yang berhubungan dengan lingkungan kerja non fisik sebuah perusahaan seperti persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.

Untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja karyawan, seorang karyawan tidak mungkin bekerja sendiri tetapi haruslah menjalin kerjasama dengan karyawan lainnya maupun dengan atasan atau bawahan, hal tersebut terkait dengan lingkungan kerja. Menurut Sedarmayanti (2011), lingkungan kerja dibagi menjadi dua bagian, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah seperangkat kondisi fisik yang ada di sekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi pekerja secara langsung atau tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah segala kondisi yang terjadi di lingkungan kerja seperti hubungan karyawan dengan rekan kerja yang lain dan hubungan karyawan dengan atasan.

Menurut Wursanto (2009) berpendapat bahwa lingkungan kerja non fisik sebagai sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja. ada beberapa unsur penting dalam pembentukan sikap dan perilaku karyawan dalam lingkungan kerja non fisik, yaitu sebagai berikut: Pengawasan yang ketat, Suasana kerja yang dapat memberikan, Sistem pemberian imbalan, Perilaku dengan baik, manusiawi, tidak disamakan dengan robot atau mesin, kesempatan untuk mengembangkan karir semaksimal mungkin sesuai dengan batasan kemampuan masing-masing anggota, Ada rasa aman dari anggota, baik di dalam dinas maupun di luar dinas, Hubungan dengan anggota lain berlangsung secara serasi, lebih bersifat informal, penuh kekeluargaan, Para anggota mendapatkan perlakuan secara adil dan objektif.

Menurut pendapat Sedarmayanti (2011) lingkungan kerja non non fisik mencakup 2 hal antara lain hubungan antar karyawan, dan hubungan bawahan

dengan atasan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif namun signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dikatakan baik jika memiliki lingkungan kerja non fisik yang baik pula, kecocokan antara individu dengan organisasi berperan penting untuk mencapai kinerja yang baik dan kepuasan individu itu sendiri dalam organisasi.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan berikutnya adalah kepuasan kerja. Hal ini dikemukakan oleh Gibson (2008) yang menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya yaitu faktor dari segi psikolog yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, motivasi, kepuasan kerja dan stress kerja. Menurut pendapat Edy Sutrisno (2016) bahwa kepuasan kerja adalah sikap pegawai terhadap pekerjaan, yang erat kaitannya dengan kondisi kerja, kerjasama antara karyawan. Jika karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang diselesaikan, secara tidak langsung akan meningkatkan efisiensi operasional karyawan untuk melakukan tugas bisnis dengan baik. Pada dasarnya kepuasan kinerja memiliki sifat yang individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan pada pekerjaannya berbeda-beda sesuai dengan penilaian pada dirinya.

Pada umumnya kinerja yang tinggi dihubungkan dengan kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya, kepuasan kerja yang rendah dihubungkan dengan kinerja yang rendah. Kinerja seseorang berhubungan dengan kemampuan dan keinginan yang dimiliki, karena terdapat faktor diri dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja. Menurut Robbins (2006) menjelaskan bahwa dalam

mengukur kepuasan kerja dapat ditentukan dari 4 faktor berikut ini: Pekerjaan yang menantang secara mental, Imbalan yang adil dan promosi, Kondisi kerja yang mendukung dan Rekan kerja yang mendukung.

Kepuasan kerja dipilih sebagai variabel mediasi karena kepuasan kerja merupakan salah satu tujuan dari manajemen sumber daya manusia dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepuasan kerja sendiri merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Cindy Wijaya., Devina Ingrid Kresdianto, Marcus Remiasa (2021) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi secara mutlak antara pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat menjadikan alasan bahwa kepuasan kerja dapat dijadikan sebagai variabel mediasi untuk pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Latifah dan Nurmalasari (2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja terutama Lingkungan kerja non fisik menjadi salah satu faktor yang mendukung terciptanya kepuasan kerja bagi karyawan.

Menyinggung perihal kinerja karyawan, peneliti tertarik untuk melakukan studi kasus pada karyawan bagian operasional pada PT. Berdikari Artha Jaya, karena perusahaan tersebut terus berupaya untuk menciptakan dan mengembangkan karyawan yang memiliki kinerja yang baik dalam bidang jasa. PT. Berdikari Artha Jaya yang merupakan salah satu perusahaan agen travel

yang menyediakan rute perjalanan rutin atau tour yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan konsumen. Dalam menghadapi era persaingan saat ini, setiap perusahaan jasa transportasi berusaha untuk mempertahankan kelangsungan usahanya masing-masing. Salah satunya dengan cara mengoptimalkan kinerja dari seluruh karyawan agar kinerja perusahaan dapat meningkat lebih baik. Kinerja yang baik akan menciptakan suatu sinergi bagi kinerja perusahaan, maka tujuan dari perusahaan dapat tercapai dengan baik, namun pada kenyataannya, kinerja pada PT. Berdikari Artha Jaya dirasa belum optimal. Berdasarkan informasi yang peneliti peroleh, mengenai kinerja karyawan bagian operasional pada PT. Berdikari Artha Jaya. Peneliti dapat mencantumkan data hasil analisis survey mengenai kualitas pelanggan sebagai berikut:

Tabel 1.1
Hasil Analisis Survey Keluhan Pelanggan terhadap Kualitas Pelayanan

No	Kriteria Yang Diukur	Presentase	Kategori
1	Prosedur Pelayanan	76,90%	BAIK
2	Waktu Penyelesaian	76,00%	BAIK
3	Biaya Jasa Sewa Armada	77,27%	BAIK
4	Sarana dan Prasarana	76.00%	BAIK
5	Kemampuan Crew Memberi Layanan	59,90%	KURANG

Sumber: PT. Berdikari Artha Jaya (Data diolah)

Tabel diatas berasal dari lembar saran yang diberikan oleh perusahaan kemudian diisi oleh pelanggan di PT. Berdikari Artha Jaya sebagai evaluasi peningkatan mutu layanan perusahaan kemudian peneliti mengolah data tersebut menjadi rekap Tabel keluhan pelanggan. Pada table diatas menjelaskan bahwa dari 5 indikator mengenai kualitas layanan pelanggan pada PT. Berdikari

Artha Jaya ada 1 indikator yang memiliki kategori KURANG yaitu kemampuan crew armada dalam memberi layanan kepada pelanggan, dalam artian indikator tersebut yang memiliki indikasi sebagai penyebab adanya penurunan kinerja pada bagian operasional. Table diatas juga menjelaskan bahwa ke 4 indikator diatas memiliki kategori yang baik. Adanya indikasi penurunan kinerja dari segi kualitas pelayanan juga didukung oleh hasil wawancara dengan salah satu pelanggan yang pernah menggunakan layanan PT. Berdikari Artha Jaya.

Berdasarkan hasil pra survey peneliti melalui wawancara langsung dengan Ibu "M" Sebagai narasumber salah satu pelanggan yang pernah menggunakan jasa layanan penyewaan armada pada PT. Berdikari Arta Jaya. Menunjukkan bahwa perusahaan ini terindikasi telah terjadi penurunan kinerja pada karyawan dari segi kualitas pelayanannya. Hal ini didukung dari fenomena yang terjadi pada saat bus sedang beroperasi, pelanggan menjelaskan bahwa kualitas pelayanan yang diberikan oleh crew saat beroperasi kurang maksimal, hal ini dibuktikan dengan crew yang bertugas kurang menjaga kebersihan saat penumpang sedang turun dari armada untuk time break perjalanan, crew tidak memiliki inisiatif untuk membersihkan sampah dan membiarkan beberapa sampah sisa makanan dan minuman berhamburan dibawah kolong kursi penumpang sehingga pelanggan merasa kurang puas dan nyaman dengan kondisi tersebut dan menilai bahwa kinerja karyawan pada bagian operasional ini kurang baik.

Diduga penurunan kinerja karyawan berikutnya disebabkan oleh faktor lain yakni dari lingkungan kerja non fisik. Berdasarkan hasil pra survey peneliti

malalui wawancara langsung dengan karyawan bagian operasional yakni Bapak “A” mengatakan bahwa permasalahan yang muncul terkait lingkungan kerja non fisik adalah kurangnya perhatian dari atasan terhadap situasi dan kondisi yang memperlambat pekerjaan karyawan operasional. Selain itu, hubungan kerjasama dan komunikasi antar driver operasional dengan Kondektur driver juga kurang, menyebabkan kurang maksimalnya hasil pekerjaan yang telah dilakukan. Hubungan yang kurang baik ini dilihat dari saat driver sedang beroperasi dengan Kondektur driver kurang berkoordinasi dengan baik, hal ini dijelaskan dengan kejadian saat driver dan Kondektur driver kurang melakukan koordinasi dengan berinisiatif untuk membersihkan sampah yang ada dalam bus saat jam operasional, tidak hanya itu kadang kala mekanik kurang teliti dan juga kurang mendengarkan keluhan permasalahan mesin yang sudah dijelaskan oleh driver atau Kondektur driver sehingga mengakibatkan kendala mesin yang mengalami kerusakan dibagian yang sama. Berikutnya hubungan antar pribadi karyawan bagian operasional, seperti saling iri terhadap sesuatu yang dimiliki contohnya dengan waktu pembagian jam libur, hubungan dengan pelanggan yang kurang baik contohnya kurang melakukan interaksi dengan pelanggan menanyakan apa yang kurang dari service yang diberikan oleh crew armada. Selanjutnya karyawan menyampaikan bahwa perusahaan kurang memperhatikan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan sehingga kemampuan yang mereka miliki tidak bisa berkembag dengan maksimal. Masalah tersebut dapat mengakibatkan kondisi kerja menjadi tidak nyaman,

yang dapat menurunkan kepuasan kerja sehingga dapat berimbas pada penurunan kinerja karyawan bagian operasional dalam bekerja.

Dari beberapa fenomena diatas sesuai hasil pra survey peneliti melalui wawancara langsung dengan beberapa narasumber sehingga didapati faktor lain yang menyebabkan penurunan kinerja karyawan pada bagian operasional. Yakni kepuasan kerja karyawan diduga menjadi faktor berikutnya yang menyebabkan penurunan kinerja pada karyawan bagian operasional. Kepuasan kerja sendiri merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Hal ini dapat dilihat dari fenomena yang terjadi pada perusahaan, rasa kurang puas tersebut timbul dari karyawan mengenai gaji atau upah yang kadang kala tidak sesuai dengan tuntutan jarak tempuh dan lamanya waktu kerja saat perjalanan yang kurang efisien karena jam kerja yang diberikan tidak stabil dan cenderung tidak terikat oleh waktu sehingga membuat karyawan kurang merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan karena jika karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan mereka akan bekerja lebih produktif untuk meningkatkan kinerja pada saat bekerja.

Berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan berdasarkan wawancara langsung di PT. Berdikari Arta Jaya, ditemukan berbagai macam sebab menurunnya kinerja oleh beberapa karyawan, diantaranya : a) Kurangnya kualitas pelayanan karyawan terhadap pelanggan, b) Beberapa karyawan mengalami masalah secara psikologis, c) Beberapa karyawan masih kurang puas dengan pekerjaannya.

Penelitian ini juga didasari oleh beberapa hasil dari penelitian terdahulu yang berbeda-beda dengan hasilnya, dimana akan menjadi lebih menarik untuk menjadi bahan pendukung untuk penelitian ini. Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Herman Surijadi dan Yuslan Idris (2020) dengan judul penelitian Dampak Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja, menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Matahari Departemen Store pada ACC di Kota Ambon.

Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Aan Supriadi dan Vera Anitra (2020) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan hasil lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Salim Surya Phone.

Sedangkan penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Yacinda Chresstela Prasidya Norianggono (2014) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada Karyawan PT. Telkomsel Area III Jawa-Bali Nusra Di Surabaya menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja non fisik mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Menurut beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya menunjukkan adanya *inkonsistensi* hasil, sehingga penelitian memerlukan adanya variabel mediasi kepuasan kerja, karena kepuasan kerja merupakan salah satu tujuan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia dan kepuasan kerja yang

dirasakan oleh karyawan dapat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku karyawan tersebut selama bekerja. Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam menjaga kualitas sumber daya manusia. Menurut pendapat Robbins(2002) menyatakan bahwa dengan kepuasan kerja yang tinggi, karyawan akan meningkatkan kinerjanya untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Untuk itu melalui penelitian ini akan diketahui dan dianalisis apakah pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan dapat dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan pada PT. Berdikari Artha Jaya dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

Dari penjelasan diatas, penelitian ini memfokuskan diri untuk menganalisis tingkat kinerja karyawan bagian operasional yang diperhatikan menurun dengan indikasi pelanggan yang menjelaskan bahwa kualitas pelayanan kurang baik serta beberapa masalah lain yang muncul berkaitan dengan lingkungan kerja non fisik. Analisis kinerja karyawan ini ditinjau melalui variabel lingkungan kerja non fisik dan serta variabel kepuasan kerja yang menjadi variabel mediasi dalam penelitian ini. Dengan demikian, penelitian ini mengambil judul **“Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Berdikari Artha Jaya (Studi Kasus Pada Bagian Operasional)”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian operasional pada PT. Berdikari Artha Jaya?
2. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan bagian operasional pada PT. Berdikari Artha Jaya?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian operasional pada PT. Berdikari Artha Jaya?
4. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka tujuan penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui, pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan bagian operasional pada PT. Berdikari Artha Jaya
2. Untuk mengetahui, pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja karyawan bagian operasional pada PT. Berdikari Artha Jaya
3. Untuk mengetahui, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bagian operasional pada PT. Berdikari Artha Jaya
4. Untuk mengetahui, pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat memberikan bukti empiris yang menunjukkan adanya pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dan dapat memberikan masukan kepada manajemen PT. Berdikari Artha Jaya akan pentingnya pemahaman dari manajemen secara organisasi (perusahaan) terhadap pengelolaan lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja dari seluruh karyawan yang dimiliki. Dengan demikian, kinerja karyawan yang semula menurun dapat ditingkatkan kembali sehingga keuntungan perusahaan meningkat.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk memberikan informasi serta menambah pengetahuan mengenai penerapan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

