

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi sekarang, setiap perusahaan amat sangat membutuhkan peran manusia didalamnya. Dengan perkembangan teknologi dan informasi yang ada dapat memudahkan perusahaan untuk menjalin kerja sama, baik di lingkup internal maupun lingkup eksternal perusahaan sehingga dapat membuat ruang lingkup perusahaan menjadi lebih luas. Untuk menjalin kerja sama pasti memiliki faktor Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik dan berkualitas agar perusahaan dapat menjalin kerja sama yang baik pula. SDM berperan sangat penting bagi perusahaan dan harus bekerja secara maksimal, karena jika sumber daya manusia kurang memadai maka perusahaan tidak akan berjalan secara efektif. Maka dari itu didalam SDM harus memiliki manajemen sumber daya manusia itu sendiri untuk mengelola, mengatur dan menjalankan kegiatan dalam suatu organisasi agar dapat mencapai kemampuan yang maksimal.

Pada dasarnya manusia yang ada dalam manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting bagi penilaian kinerja dan proses kegiatan pegawai yang bersangkutan. Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi, sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja (Dinus, William dan Wehelmina 2019). Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Kinerja pegawai sangatlah penting sebab dengan kinerja ini akan

diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur, serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan. Dengan kriteria tersebut akan dapat menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan.

Hasil kinerja yang dilakukan oleh setiap pegawai dalam suatu organisasi amat sangat menentukan keberhasilan dari perusahaan tersebut. Performa dan perilaku yang diterapkan dalam kegiatan sehari-hari juga dapat menentukan kesuksesan dan kegagalan dalam perusahaan. Maka dari itu pegawai harus bisa dan terus meningkatkan kinerjanya agar dapat mencapai target dalam organisasi perusahaan.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, salah satunya menurut Keith Davis (1964:484), antara lain :

a. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan).

b. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai untuk mencapai tujuan kerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai, menurut Armstrong dan Baron (1998), yaitu :

a. Faktor Personal (*Personal Factors*)

Ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi

dan komitmen yang dimiliki setiap individu untuk organisasi.

b. Faktor Kepemimpinan (*Leadership Factor*)

Ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan oleh seorang manajer dan *team leader*.

c. Faktor Tim (*Team Factor*)

Ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

d. Faktor Sistem (*System Factor*)

Ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.

e. Faktor Kontekstual/Situasional (*Contextual/Situational Factors*)

Ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan interna dan eksternal.

Kinerja pegawai dapat dinilai dari kinerja yang dihasilkan. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yaitu apabila pegawai memiliki kinerja yang tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Oleh sebab itu, Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2011:300) telah menjelaskan bahwa komitmen memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai yang termasuk dalam faktor personal meliputi, keterampilan, kompetensi, motivasi dan komitmen individu. Hal ini disebabkan karena komitmen organisasi merupakan keinginan seseorang yang tumbuh dari dalam dirinya untuk tetap setia pada satu organisasi. Ketika seorang pegawai berkomitmen pada suatu organisasi maka akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut karena pegawai telah memahami bahwa pencapaian tujuan organisasi tergantung pada komitmen yang dimiliki.

Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah (Divre Jateng) merupakan salah satu contoh organisasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berbentuk Perusahaan Umum (Perum) yang memiliki tugas dan wewenang untuk mengelola sumberdaya hutan negara di pulau Jawa dan Madura, namun penulis hanya fokus pada Jawa Tengah saja. Peran strategis perhutani adalah mendukung kelestarian lingkungan, sistem budaya dan sistem perekonomian masyarakat perhutanan. Tujuan utama Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah adalah untuk mendorong peningkatan produktivitas pegawai yang sesuai dengan pencapaian tujuan perusahaan sehingga nantinya mampu untuk membawa kemajuan bagi perusahaan. Untuk memajukan perusahaan tersebut diperlukan visi didalamnya.

Setiap perusahaan pasti memiliki visi, begitu juga dengan Perhutani. Perum Perhutani memiliki visi untuk memajukan dan mencapai tujuannya yaitu menjadi perusahaan pengelola hutan terkemuka di dunia dan dapat bermanfaat bagi masyarakat dan negara. Dalam mewujudkan visi tersebut harus dibutuhkan kerja sama dari setiap departemen dan divisi untuk dapat mengoptimalkan sumber daya yang ada. Dalam menyelenggarakan pengelolaan hutan, Perum Perhutani berpegang pada prinsip-prinsip Pengelolaan Hutan Lestari (PHL). Pengelolaan hutan yang menjamin keberlanjutan fungsi dan manfaat sumberdaya hutan dengan memperhatikan keberlanjutan fungsi ekonomi, sosial, dan lingkungan secara seimbang.

Sumberdaya hutan merupakan aspek yang cukup penting bagi kehidupan manusia, hutan dapat menjaga keseimbangan alam untuk keberlangsungan makhluk hidup. Jika dilihat dari aspek hutan memiliki banyak manfaat bagi

masyarakat maupun negara. Manfaat tersebut dapat dijadikan sebagai hutan lindung dan tempat pariwisata. Perum Perhutani memiliki beberapa divisi sesuai dengan regional hutan yang dikelola. Salah satu divisi tersebut adalah Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah, perusahaan yang mengelola hutan di seluruh Jawa Tengah dan terbagi menjadi 20 Kesatuan Pemangku Hutan (KPH).

Di bawah ini terdapat tabel penilaian kinerja pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah dalam bentuk empat periode selama satu tahun.

Tabel 1.1
Data Rata-Rata Nilai Kinerja Pegawai Perum Perhutani Divre Jateng
Triwulan I-IV Tahun 2019

No.	Area (Bagian)	Jumlah Pegawai	Nilai Kinerja Pegawai			
			TW I	TW II	TW III	TW IV
1	Departemen SDM, Sarpra & Umum	46	91,336	90,501	89,218	90,754
2	Departemen Keuangan	20	92,422	91,886	90,688	91,314
3	Departemen PIEA	106	90,949	90,303	90,778	90,745
4	Departemen Perlindungan Sumberdaya Hutan	21	91,125	90,952	90,462	89,240
5	Kantor Divisi Regional Jawa Tengah	18	-	-	-	-

Sumber: Bagian Divisi SDM, Perum Perhutani Divre Jateng, 2019.

Berdasarkan **Tabel 1.1** dapat dilihat pada TW IV di Dept. SDM, Sarpra dan Umum rata-rata TW 4 sebesar 90,754, Dept. Keuangan sebesar 91,314, Dept. PIEA sebesar 90,745, dan Dept. Perlindungan SDH tercatat sebesar 89,240. Pada setiap departemen rata-rata nilai kinerja pegawai mengalami fluktuasi per-triwulan dalam satu tahun, sedangkan pada Kantor Divre Jateng terdapat 18 pegawai yang merupakan seluruh pimpinan yang ada dalam kantor dan hanya dinilai oleh para pimpinan yang berada di Perhutani Jakarta.

Tabel 1.2
Target dan Realisasi Bagian Produksi Perum Perhutani Divre Jateng
Triwulan 1-4 Tahun 2019

Triwulan	Target	Realisasi	Presentase
I	1.400 M ³	1.365 M ³	97,5 %
II	1.400 M ³	1.386 M ³	99 %
III	1.400 M ³	1.412 M ³	100 %
IV	1.400 M ³	1.374 M ³	98,14 %

Sumber : Bagian Produksi, Perum Perhutani Divre Jateng, 2019

Berdasarkan **Tabel 1.2** dapat dilihat bahwa dari 4 triwulan hanya 1 triwulan yang melebihi target produksi yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen perum perhutani divre jateng (1.400 M³) yaitu 1.412 M³ pada triwulan ke III, sedangkan 3 triwulan lainnya (triwulan I, II dan IV) mengalami tidak mencapai target produksi yaitu < 1.400 M³, dengan kata lain telah terjadi ketidaksesuaian dalam sistem yang telah berjalan di perum perhutani divre jateng salah satunya adalah kinerja pegawai.

Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah harus lebih memperhatikan beberapa faktor yang dapat menyebabkan terjadinya fluktuasi pada **Tabel 1.1** dan **Tabel 1.2**. Terdapat beberapa faktor yaitu kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional. Salah satu yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai mengenai kepemimpinan dalam Kantor Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah kurang adanya interaksi seorang pemimpin kepada para pegawainya secara langsung. Pada faktor motivasi, dapat dilihat dari semangat karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan dengan hasil yang maksimal, lalu untuk faktor komitmen organisasional dapat dilihat dari kemampuan karyawan dalam

mengambil sebuah sikap untuk selalu berkomitmen, membangun atau mempertahankan organisasi saat ini.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Utama, dkk (2018) kepemimpinan yang baik akan membawa iklim kerja yang baik, dimana pegawai akan memberikan hasil kerja yang maksimal yang ditunjukkan dalam sikap positif terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun yang ditugaskan kepadanya. Suatu perusahaan tidak akan berjalan secara maksimal tanpa adanya seorang pemimpin (*leader*). Pemimpin adalah seseorang yang dapat menuntun dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang untuk bersedia berkomitmen dan setia dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan suatu perusahaan. Jika seorang pemimpin tidak menunjukkan sikap dan perilaku yang baik maka akan membawa iklim kerja yang tidak baik atau buruk pula terhadap lingkungan kerja yang dijalankan.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang memiliki teori faktor kepemimpinan terhadap kinerja pegawai diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Munparidi (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun terdapat perbedaan pendapat peneliti yang telah dilakukan oleh Eny, dkk (2018) bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pernyataan tersebut didukung pula oleh Putra (2019) menyatakan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Seorang pemimpin tak lepas dari suatu hal yang dapat membuat dirinya dan para staff (pegawai) memiliki rasa semangat yang tinggi untuk mencapai target perusahaan. Rasa semangat tersebut dengan adanya motivasi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seorang pegawai mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka menciptakan tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2008:138). Bila seseorang termotivasi, maka ia akan berusaha melakukan yang terbaik untuk mewujudkan suatu tujuan dan targetnya.

Selain kepemimpinan dan motivasi, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan identifikasi rasa dan keterlibatan yang ditunjukkan oleh pegawai dalam mengabdikan dan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Menurut Luthns (2006:224) komitmen organisasi adalah dimana pegawai mempunyai keinginan yang cukup kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut, selalu berusaha memberikan yang terbaik sesuai keinginan organisasi serta menerima penilaian dan tujuan organisasi. Komitmen organisasional dapat dikatakan sebagai suatu konsep manajemen yang menempatkan SDM sebagai fitur sentral bagi perusahaan. Tanpa komitmen organisasional, perusahaan akan sulit mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari SDM. Pegawai yang memiliki komitmen organisasional akan setia hanya pada satu perusahaan dan tidak akan

tergoyah untuk berpindah pada perusahaan lain.

Mengenai motivasi dan komitmen organisasional, menurut Chikmawati (2019) motivasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, begitu juga dengan komitmen organisasional. Jika menurut pendapat Putra (2019) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan komitmen organisasional menurut Widodo (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka didapatkan perumusan masalah, sebagai berikut:

- a) Bagaimana kepemimpinan mempengaruhi terhadap Kinerja Pegawai pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah ?
- b) Bagaimana motivasi mempengaruhi terhadap Kinerja Pegawai pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah ?
- c) Bagaimana komitmen organisasional mempengaruhi terhadap Kinerja Pegawai pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah ?

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah yang dilakukan agar permasalahan yang ada tidak menyimpang dari masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini hanya mengenai pengaruh kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah tahun 2019.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan penelitian ini adalah:

- a) untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.
- b) untuk mengetahui pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.
- c) untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.

1.5 Manfaat Penelitian

Tugas akhir ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

- a) Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan ilmu pengetahuan yang lebih luas bagi penulis di bidang MSDM dan menambah wawasan mengenai dunia kerja dalam suatu perusahaan.

- b) Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada perusahaan mengenai bagaimana pengelolaan organisasi secara baik yang berhubungan dengan kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai. Pada penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat agar menjadi bahan pertimbangan untuk pihak Instansi dalam upaya mengoptimalkan kinerja pegawai yang dapat mempengaruhi kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.

c) Bagi Pembaca

Dapat dijadikan sebagai masukan atau referensi dalam ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mengenai bagaimana pengaruh kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.