

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam menghadapi persaingan yang sangat ketat, masalah Sumber Daya Manusia menjadi perhatian yang sangat penting bagi perusahaan dalam memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan SDM yang berkualitas. Salah satu upaya mengembangkan kemampuan kerja karyawan adalah dengan melakukan pelaksanaan pelatihan kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat, baik serta kondusif (Sugiarti, 2020).

Menurut Fitri & Ferdian (2021), kinerja merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang berhasil dicapai oleh individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Irma & Yusuf (2020) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Seorang karyawan dikatakan melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Dalam mencapai kinerja yang baik bagi karyawan, dibutuhkan pelatihan yang baik pula sehingga diharapkan mampu menghasilkan kinerja yang benar-benar optimal.

Berdasarkan survey kuisisioner terkait performa kerja, sebagian karyawan mengaku mengalami penurunan kinerja dalam tiga tahun terakhir. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, yang pertama adanya faktor *leadership* dari atasan yang kurang memberikan kepercayaan kepada tim dan cara komunikasi yang tidak baik juga menyebabkan kinerja karyawan. Ketika pemimpin tidak memberikan kepercayaan kepada karyawannya untuk berkembang dan

bertanggung jawab untuk beberapa pekerjaan, hal ini dapat menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai atau diabaikan dengan begitu partisipasi karyawan menjadi pasif membuat mereka kehilangan rasa memiliki terhadap perusahaan dan berdampak dengan kinerja yang menurun. Termasuk cara berkomunikasi atasan dengan tim tidak baik menyebabkan kesalahpahaman di tempat kerja. Karyawan membutuhkan informasi yang jelas agar dapat bekerja secara efektif (Kuisisioner Pra Penelitian, 2024).

Kepemimpinan autentik adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada keaslian dan integritas seorang pemimpin dalam interaksi dengan pengikutnya. Pemimpin yang autentik ditandai oleh kemampuan mereka untuk mengenali dan mengekspresikan nilai-nilai pribadi, keyakinan, dan tujuan mereka dengan jujur. Pendekatan ini menekankan pentingnya (Goestjahjanti, 2020)

Dalam konteks perusahaan konstruksi PT. XYZ, Kepemimpinan Autentik memainkan peran krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pengaruh lingkungan kerja dan pelatihan. Kepemimpinan yang autentik ditandai oleh kejujuran, integritas, dan transparansi, yang menciptakan budaya kerja yang positif. Para pemimpin yang autentik mampu membangun kepercayaan dan hubungan emosional yang kuat dengan karyawan, sehingga mereka merasa dihargai dan didengar. Lingkungan kerja yang mendukung dan terbuka mendorong komunikasi yang efektif, memungkinkan karyawan untuk berkolaborasi dengan lebih baik, dan mengurangi stres yang dapat mengganggu produktivitas.

Pelatihan yang diberikan juga menjadi lebih efektif ketika didukung oleh kepemimpinan yang autentik. Karyawan yang merasa terhubung dengan pemimpin mereka cenderung lebih termotivasi untuk mengikuti pelatihan, mengembangkan

keterampilan, dan menerapkan pengetahuan baru dalam pekerjaan mereka. Selain itu, Kepemimpinan Autentik dapat memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Pemimpin yang berfokus pada pengembangan individu dan kesejahteraan karyawan dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih memuaskan, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, penelitian ini menyoroti pentingnya Kepemimpinan Autentik sebagai variabel kunci dalam hubungan antara lingkungan kerja, pelatihan, dan kepuasan kerja. Pemimpin yang autentik tidak hanya memberikan arah yang jelas tetapi juga memupuk atmosfer yang mendukung pertumbuhan dan keberhasilan karyawan.

Menurut Irma & Yusuf (2020) lingkungan kerja merupakan semua aspek fisik kerja, psikologis kerja, dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja serta pencapaian produktivitas. Menurut Yolanda & Suryalena (2023), lingkungan kerja juga merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan dan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Selain faktor-faktor yang dijelaskan sebelumnya, kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (*internal*) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (*eksternal*), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri (Juniawan & Utami, 2020).

Termasuk kondisi lingkungan kerja yang kurang kondusif serta kurangnya pelatihan yang tersedia. Beberapa karyawan, terutama yang sudah lama bekerja, merasakan kejenuhan (*burnout*) yang memengaruhi performa mereka. Untuk

mengatasi penurunan performa ini, pelatihan kerja menjadi komponen penting. Dalam data yang dihimpun, beberapa karyawan melaporkan telah mengikuti pelatihan yang berkaitan dengan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), manajemen proyek, penerapan mutu, serta pelatihan teknis lainnya seperti kompetensi konstruksi. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis dan memperbarui pengetahuan karyawan dalam bidang mereka, yang diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan keamanan kerja (Kuisisioner Pra Penelitian, 2024).

Sebanyak lima responden menyebutkan bahwa faktor kepemimpinan yang tidak baik, lingkungan kerja yang tidak kondusif dan kurangnya pelatihan memicu ketidakpuasan dalam pekerjaan mereka. Faktor-faktor ini membuat beberapa karyawan merasa bahwa mereka tidak memiliki peluang yang cukup untuk pengembangan karir atau peningkatan keterampilan. Misalnya, tiga karyawan yang merasa tidak puas mengaitkan perasaan tersebut dengan budaya kerja yang kurang mendukung, sementara lainnya menyebut lingkungan kerja yang buruk dan kurangnya pelatihan sebagai pemicu utama. Karyawan yang merasakan ketidakpuasan ini sering kali menyatakan bahwa budaya kerja yang tidak kolaboratif atau lingkungan yang tidak sehat meningkatkan tingkat stres dan mengurangi motivasi kerja. Dua orang dari mereka juga melaporkan bahwa ketidakpedulian terhadap K3 atau fasilitas kerja yang kurang optimal dapat memicu kecelakaan kerja atau cedera ringan, yang berdampak negatif pada kesehatan dan keselamatan (Kuisisioner Pra Penelitian, 2024).

Ketika ada masalah pada kinerja karyawan, hal ini dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Seperti yang dikatakan oleh Afandi (2018) Lingkungan kerja

yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja terbagi menjadi 2 jenis, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik. Selain lingkungan kerja, faktor pelatihan juga mempengaruhi kinerja yang dihasilkan. Menurut Aruan & Fakhri (2015) pelatihan merupakan upaya untuk mengimplementasikan rencana yang telah disusun dalam kegiatan nyata agar tujuan yang sudah disusun dapat tercapai secara optimal. Sehingga untuk mencegah adanya permasalahan dalam kinerja karyawan, maka lingkungan kerja dan pelatihan harus dilakukan secara optimal agar terciptanya kepuasan kerja pada karyawan.

Peninjauan kinerja karyawan dapat membantu meningkatkan produktivitas kerja. Membantu karyawan untuk lebih memahami peran serta tanggung jawabnya terhadap perusahaan sehingga peneliti memilih kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Kinerja karyawan dapat membantu mengidentifikasi bidang pelatihan yang menjadi aspek penting bagi seorang karyawan. Hal tersebut dapat menjadi acuan dalam penelitian ini.

Adapun data yang dilansir dalam jurnal terkait faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain adalah Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja), Pendidikan; Keterampilan; Manajemen kepemimpinan; Tingkat penghasilan; Gaji dan kesehatan; Jaminan sosial; Iklim kerja; Sarana dan prasarana; Teknologi; dan Kesempatan berprestasi (Pusparani, 2021).

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan untuk lebih memperkuat urgensi penelitian ini, maka peneliti melakukan pra-survey yang dilakukan terhadap 30 responden yang merupakan karyawan PT. XYZ yang hasilnya ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Hasil Data Pra-Survey Pada Karyawan PT. XYZ

No.	PERNYATAAN	YA	TIDAK
1.	Apakah Bapak/Ibu dalam 3 tahun terakhir mengalami penurunan kinerja selama bekerja di PT.XYZ? Berdasarkan hasil kuisioner pra-survey, 2024 penurunan terjadi karena: <ol style="list-style-type: none"> 1. Kesalahan dari diri sendiri (<i>human eror</i>) 2. Kejenuhan (<i>Burnout</i>) 3. Kurang Pelatihan 4. Kurang kepercayaan dari atasan dan komunikasi yang tidak baik 5. Jobdesk yang <i>overload</i> dan area kerja bising aktifitas proyek 	16.7%	83.3%
2.	Apakah Bapak/Ibu dalam 3 tahun terakhir pernah mengikuti pelatihan kerja?	36.7%	63.3%
3.	Apakah Bapak/Ibu dalam 3 tahun terakhir merasakan lingkungan kerja yang sehat dan kondusif?	83.3%	16.7%

Sumber: Hasil pra-survey PT. XYZ, 2024

Dari hasil pra-survey yang telah dilakukan pada 30 responden, dapat dilihat bahwa terdapat indikasi masalah kinerja karyawan yang dilihat dari faktor-faktor kepemimpinan, pelatihan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan di PT. XYZ yang telah dipaparkan dari hasil pra-survey dimana sebanyak 6 responden dengan persentase sebesar 16.7% mengalami penurunan kinerja, sebanyak 18 responden dengan persentase sebesar 63.3% tidak pernah mengikuti pelatihan kerja. Sebanyak 5 responden dengan persentase sebesar 16.7% dalam 3 tahun terakhir merasakan lingkungan kerja yang tidak sehat (kurangnya sirkulasi udara bersih dan tingkat kebisingan) dan tidak kondusif. Sebagian besar alasan responden merasa tidak puas dengan pekerjaannya adalah dikarenakan *burnout* (bekerja terlalu keras), tidak mengikuti pelatihan, budaya kerja dan lingkungan kerja. Menurut sebagian responden dampak dari ketidaksehatnya lingkungan kerja serta minimnya mengikuti pelatihan kerja adalah memicu ketidakpuasan bekerja, menurunnya kinerja, produktivitas kerja terganggu, tidak dapat mengembangkan keterampilan dan kemampuan, serta menyebabkan kecelakaan kerja karena tidak mengikuti pelatihan.

Menurut Girsang *et al.* (2021) pelatihan adalah proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan karyawan yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan mengenai pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap yang layak. Menurut Hermawati *et al.* (2021), pelatihan adalah salah satu bentuk edukasi dengan prinsip-prinsip pembelajaran.

Secara deskripsi tertentu potensi para karyawan mungkin sudah memenuhi syarat administrasi pada pekerjaannya, namun secara aktual para karyawan harus mengikuti atau mengimbangi perkembangan dunia usaha sesuai dengan tugas yang dijabat atau yang akan dijabatnya. Hal ini mendorong pihak instansi atau perusahaan dalam memfasilitasi pelatihan para karyawan agar mendapatkan hasil kinerja yang baik, efektif serta efisien. Selain itu, lingkungan kerja juga merupakan hal yang tidak kalah pentingnya dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan di PT. XYZ yang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang *construction*. Saat ini PT. XYZ telah menuntaskan beberapa proyek diantaranya Infrastruktur di Cendana Peak Lippo Karawaci, Infrastruktur di MHU Coat Tenggarong Kaltim, Cikampek Utama *Toll Gate* dan Cimanggis *Toll Gate*, dan Jagorawi *Toll Road*. Tidak hanya *Toll*, ada beberapa proyek pembangunan yang dilakukan oleh PT. XYZ seperti Pembangunan BIJT, TIP, dan fasilitas sosial-fasilitas umum Jalan Tol Jakarta-Cikampek II, Pembangunan Akhlak *Space* dan Ruang Tunggu VIP di Kantor Pusat Jasamarga dan Pembangunan Masjid, Retail Solaria dan Starbucks di Rest Area. Saat ini PT XYZ bekerja sama dengan beberapa klien seperti Jasamarga *Toll Road Maintenance*,

Jasamarga *Related Business*, Siloam Hospitals, Medan *Sugar Industry*, Waskita, Aetra, Sushi Tei, SNF, dan Lippo.

Kondisi pencapaian kerja yang dihasilkan oleh perusahaan PT. XYZ memiliki tugas dan tingkat pekerjaan yang berbeda-beda dalam menjalankan pekerjaannya secara *team work*, terkadang karyawan tidak mengetahui apa yang harus dikerjakan terlebih dahulu terkait banyaknya pekerjaan serta kasus masalah yang baru ditemui oleh karyawan mengenai yang harus karyawan kerjakan serta menyelesaikannya dengan tepat waktu. Dalam analisis ini, data terkait demografi dan pengalaman kerja karyawan di PT. XYZ dihimpun berdasarkan kriteria seperti usia, jenis kelamin, status pernikahan, lama bekerja, serta pengaruh kepemimpinan, pengalaman pelatihan dan kondisi lingkungan kerja selama tiga tahun terakhir. Rentang usia karyawan bervariasi dari 20 hingga 55 tahun, yang mencerminkan keberagaman generasi dalam perusahaan. Mayoritas karyawan adalah laki-laki, dengan beberapa responden perempuan. Status pernikahan menunjukkan sebagian besar karyawan yang lebih muda cenderung belum menikah, sementara karyawan yang lebih berpengalaman biasanya sudah menikah. Lama bekerja juga menunjukkan variasi, mulai dari kurang dari satu tahun hingga lebih dari 20 tahun, dengan sebagian besar karyawan memiliki pengalaman lebih dari 10 tahun (Kuisisioner Pra Penelitian, 2024).

Berdasarkan fenomena dan permasalahan yang dijelaskan sebelumnya, maka peneliti merasa tertarik untuk melakukan suatu penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Autentik, Lingkungan Kerja, Dan Pelatihan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Kinerja Karyawan”.

1.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan pemaparan dan penjelasan mengenai masalah yang telah diuraikan pada latar belakang, dapat disimpulkan bahwa pertanyaan pada penelitian ini adalah:

1. Apakah Kepemimpinan Autentik berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada PT XYZ?
2. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada PT XYZ?
3. Apakah Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada PT XYZ?
4. Apakah Kepemimpinan Autentik berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada PT XYZ?
5. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada PT XYZ?
6. Apakah Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada PT XYZ?
7. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada PT XYZ?
8. Apakah Kepemimpinan Autentik berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai faktor mediasi pada PT XYZ?
9. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai faktor mediasi pada PT XYZ?

10. Apakah Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai faktor mediasi pada PT XYZ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui apakah Kepemimpinan Autentik berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan Kerja pada PT XYZ.
2. Untuk mengetahui apakah Lingkungan Kerja berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan Kerja pada PT XYZ.
3. Untuk mengetahui apakah Pelatihan berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan Kerja pada PT XYZ.
4. Untuk mengetahui apakah Kepemimpinan Autentik berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan pada PT XYZ.
5. Untuk mengetahui apakah Lingkungan Kerja berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan pada PT XYZ.
6. Untuk mengetahui apakah Pelatihan berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan pada PT XYZ.
7. Untuk mengetahui apakah Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan pada PT XYZ.
8. Untuk mengetahui apakah Kepemimpinan Autentik berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai faktor mediasi pada PT XYZ.

9. Untuk mengetahui apakah Lingkungan Kerja berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai faktor mediasi pada PT XYZ.
10. Untuk mengetahui apakah Pelatihan berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai faktor mediasi pada PT XYZ.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini yaitu dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan manajemen, terutama dibidang sumber daya manusia. Oleh karena itu terdapat 2 manfaat dari penelitian ini yakni secara akademis dan praktis.

1.4.1 Manfaat Akademis

Manfaat akademis yang dapat diperoleh dari penelitian ini meliputi:

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan penjelasan terhadap ada atau tidaknya hubungan yang signifikan antara variabel lingkungan kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT. XYZ.
2. Diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai referensi terhadap penelitian selanjutnya, khususnya penelitian terkait variabel lingkungan kerja, pelatihan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang dapat diperoleh dari penelitian ini meliputi:

1. Sebagai referensi bagi PT. XYZ ataupun perusahaan lainnya yang mungkin mengalami kondisi dan situasi yang sama dalam upaya memberikan arahan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang rendah.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada PT. XYZ agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan mengetahui bagaimana pengaruh lingkungan kerja dan pelatihan yang dapat menurunkan kinerja karyawan.

1.5 Sistematika Penelitian

Sistematika yang diterapkan dalam penelitian ini akan diuraikan kedalam beberapa sub bab, yang dimana bertujuan sebagai panduan yang berguna bagi pembaca dan penelitian selanjutnya. Hal ini bertujuan agar setiap informasi, baik teori, data maupun kesimpulan dapat dipahami dengan jelas oleh para pembaca.

BAB I: PENDAHULUAN

Pendahuluan yang dibahas dalam bab pertama dari penelitian ini yang menjelaskan latar belakang permasalahan yang menjadi fokus penelitian. Permasalahan yang dipertimbangkan dengan mempertimbangkan variabel yang diangkat, kemudian diikuti dengan menyusun permasalahan penelitian, penyusunan tujuan penelitian, manfaat penelitian secara akademis dan praktis, serta membuat sistematika penelitian.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memuat teori yang terkait dengan variabel penelitian seperti lingkungan kerja, pelatihan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan beserta kerangka berpikir yang mencakup hubungan antar variabel dan hipotesis. Teori yang digunakan dalam

analisis tesis ini bersumber dari berbagai buku, literatur, dan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini.

BAB III: METODE PENELITIAN

Pada Bab ini akan menjelaskan terkait metode penelitian dengan menguraikan jenis penelitian, penetapan populasi, penetapan jumlah sampel, penetapan variabel, metode pengumpulan data, dan analisis data yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang hasil dari analisa data yang diperoleh serta menjelaskan terkait temuan dalam penelitian ini dalam bentuk deskripsi data, dan pembahasan hasil dari penelitian ini.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab terakhir dimana membahas tentang kesimpulan yang dihasilkan dari analisis bab empat serta menjawab rumusan masalah yang telah disebutkan pada bab sebelumnya. Bab ini juga memberikan penjelasan terkait implikasi dan saran yang terkait dalam penelitian ini.