

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi yang ditandai dengan kemajuan teknologi dan informasi, dunia bisnis menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Persaingan antar perusahaan tidak hanya terjadi di tingkat lokal, tetapi juga secara internasional. Guna bertahan dan berkembang pada lingkungan yang kompetitif ini, perusahaan harus bisa mengelola sumber daya mereka dengan baik, terutama sumber daya manusia. Kinerja karyawan menjadi salah satu diantara faktor kunci yang menetapkan keberhasilan suatu organisasi Erika et al. (2021). Kinerja yang tinggi tidak hanya berefek atas produktivitas, namun juga pada inovasi, kualitas layanan, dan kepuasan pelanggan.

Perubahan paradigma pasar pangan global semakin dinamis. Perusahaan yang ingin tetap relevan harus bersikap adaptif dan fleksibel dalam menghadapi perubahan tersebut. Oleh sebab itu, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menjadi begitu utama bagi manajemen untuk merumuskan strategi yang tepat dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kinerja karyawan ialah indikator utama dari efektivitas organisasi. Atas konteks dunia usaha yang kompetitif, organisasi yang mempunyai karyawan dengan kinerja tinggi akan bisa mewujudkan tujuan strategisnya dengan lebih efisien dan efektif (Karsiati & Maskudi, 2023).

Permasalahan utama sektor ekspor Indonesia pada 2024 terkait erat dengan defisit produksi pertanian, terutama beras, memicu lonjakan impor beras guna memenuhi kebutuhan domestik. Defisit ini dipicu oleh faktor iklim ekstrem, alih fungsi

lahan, dan keterbatasan teknologi, sehingga produktivitas gagal mengejar permintaan. Dampaknya inflasi harga pangan semakin menguat, diperparah oleh kenaikan biaya energi global dan ketidakstabilan nilai tukar rupiah yang menambah beban harga impor. Kebijakan proteksionisme di sejumlah negara turut menyulitkan akses pasar ekspor, sementara tuntutan standar lingkungan internasional. Sektor pertanian Indonesia pada 2024 menghadapi tantangan multidimensi, terutama defisit produksi beras yang mencapai 1,2 juta ton akibat dampak *El Niño*, alih fungsi lahan pertanian, dan minimnya adopsi teknologi. Defisit ini memaksa pemerintah mengimpor 500.000 ton beras dari Vietnam dan Thailand, namun kebijakan tersebut justru memicu inflasi harga beras domestik hingga 8,5% (yoy).

Lonjakan harga diperparah oleh kenaikan biaya logistik global, depresiasi rupiah, dan ketergantungan pada pasar internasional yang fluktuatif. Di tingkat global, proteksionisme negara-negara produsen dan tuntutan sertifikasi lingkungan semakin menyempitkan akses ekspor, sementara dominasi korporasi seperti Cargill dalam distribusi komoditas memperkuat ketimpangan harga. Di sisi lain, ketertinggalan inovasi lokal—seperti benih unggul atau sistem irigasi modern—dibanding kemajuan yang ditawarkan *Bayer Crop Science* dan *Syngenta* semakin memperlemah daya saing petani. Gambaran lapangan memperlihatkan sawah-sawah kering di Jawa Tengah dan antrean truk beras impor di Pelabuhan Tanjung Priok, mencerminkan krisis yang berpotensi menggerus ketahanan pangan nasional. Untuk keluar dari lingkaran defisit-inflasi-impor, diperlukan percepatan transformasi teknologi pertanian, revitalisasi lahan berkelanjutan, dan diplomasi dagang yang strategis guna mengurangi ketergantungan pada pasar global (Jamiat & Nadila, 2023).

Beras ialah komoditas pangan strategis di Indonesia, di mana 95% penduduk mengonsumsinya sebagai makanan pokok (BPS, 2023). Namun, pada tahun 2024, Indonesia menghadapi tiga masalah kritis yang mengancam ketahanan pangan: defisit produksi beras, inflasi harga yang tidak terkendali, dan ketergantungan impor yang tinggi. Berdasarkan data Kementerian Pertanian (Kementan, 2024), produksi beras nasional pada 2024 diproyeksikan turun 1,5–2 juta ton akibat dampak *El Niño* yang memicu kekeringan di sentra produksi seperti Jawa, Sumatera Selatan, dan Nusa Tenggara Barat. Defisit ini diperparah oleh kenaikan harga beras di tingkat konsumen sebesar 8,9% (Januari–Mei 2024), mencapai Rp13.200–Rp15.500/kg (BPS, 2024), sementara harga eceran tertinggi (HET) pemerintah hanya Rp10.900/kg (Peraturan Menteri Perdagangan No. 7/2024). Di sisi lain, impor beras menjadi solusi darurat, dengan kuota 2024 sebesar 3,5 juta ton (Kementerian Perdagangan, 2024), tetapi terkendala larangan ekspor dari India dan Vietnam yang menyebabkan harga beras global melambung ke US\$650/ton (FAO, 2024).

Dalam situasi krisis ini, Perum BULOG sebagai penyangga pangan nasional memikul tanggung jawab besar untuk menstabilkan pasokan dan harga beras melalui dua mandat: *Public Service Obligation* (PSO) dan operasi komersial (UU No. 19/2003 tentang BUMN). Namun, kinerja BULOG dalam menjalankan peran ini sangat bergantung pada efektivitas sumber daya manusia (SDM), terutama dalam hal kecepatan distribusi, akurasi pengelolaan stok, dan responsivitas menghadapi dinamika pasar. Sebagai contoh, kinerja karyawan di gudang BULOG Sub Divisi Regional Surabaya Utara menjadi faktor penentu dalam meminimalkan susut beras (*losses*) yang pada 2023 masih mencapai 1,8% atau setara Rp1,2 triliun (Laporan Tahunan BULOG, 2023).

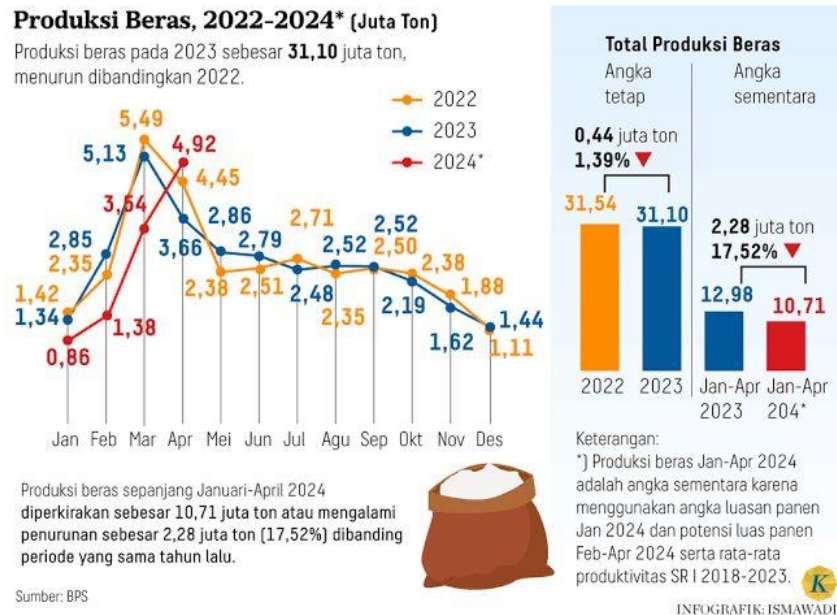
Kelambatan dalam penyaluran beras program ke daerah terpencil akibat kurangnya koordinasi antar karyawan juga memperparah kelangkaan di tingkat masyarakat (Wawancara dengan Manajer Logistik BULOG Jatim, 2024).

Parameter	Data	Sumber
Defisit Produksi Beras Nasional	1,2 juta ton (dampak El Niño, alih fungsi lahan, teknologi terbatas)	Kementan, 2024
Impor Beras	500.000 ton (dari Vietnam dan Thailand)	Kementan, 2024
Inflasi Harga Beras Domestik	8,5% (yoy)	BPS, 2024
Harga Eceran Tertinggi (HET)	Rp10.900/kg	Permendag No 7/2024
Harga Beras Global	US\$650/ton (FAO, 2024)	FAO, 2024
Susut Beras Di Gudang BULOG	1,8% (setara Rp1,2 triliun, 2023)	Laporan Tahunan BULOG, 2023

(Sumber : BULOG Sub Divisi Regional)

Lebih lanjut, rendahnya produktivitas karyawan dalam mengadopsi teknologi seperti *Warehouse Management System* (WMS) menyebabkan ketidakakuratan data stok. Padahal, sistem ini telah diimplementasikan di 27 gudang BULOG untuk memastikan efisiensi logistik (BULOG, 2023). Studi pendahuluan di BULOG Sub Divisi Regional Surabaya Utara menunjukkan bahwa hanya 60% karyawan yang terampil menggunakan WMS, sehingga menghambat optimalisasi distribusi beras ke 1.500 titik pasar tradisional di Jawa Timur (Observasi Awal Peneliti, Mei 2024). Hal ini mencerminkan betapa krusialnya peningkatan kompetensi dan motivasi karyawan dalam mendukung kinerja BULOG untuk mengatasi defisit produksi, inflasi, dan ketergantungan impor.

Gambar 1.1 Produksi Beras



(Sumber : Badan Pusat Statistik, 2024)

Kinerja karyawan tidak hanya berdampak pada produktivitas, tetapi juga pada inovasi, kualitas layanan, dan kepuasan pelanggan. Oleh sebab itu, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menjadi begitu utama bagi manajemen. Perusahaan yang mempunyai karyawan dengan kinerjanya tinggi dapat menaikkan penetrasi pasarnya dengan signifikan. Dengan demikian, perusahaan tersebut dapat menaikkan pangsa pasar dan *revenue* secara substansial. Perusahaan retail yang memiliki sistem logistik yang efisien dan karyawan yang responsif dapat meningkatkan kecepatan *delivery product* hingga pelanggan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan dan loyalty (Jamiat & Nadila, 2023).

Dua faktor utama yang sering dikaji dalam konteks kinerja karyawan ialah gaji dan lingkungan kerja. Menurut Adams dalam (Missy et al., 2023). Gaji yang layak dan kompetitif dapat berfungsi sebagai motivator bagi karyawan untuk bekerja lebih giat dan

memberikan hasil terbaik. Teori keadilan menyatakan bahwasanya karyawan membandingkan hubungan antara kinerja (gaji) dan usaha (pekerjaan) mereka dengan orang lain dalam situasi yang sama. Apabila karyawan menganggap gaji mereka adil, mereka akan lebih bahagia dan lebih terlibat dalam pekerjaan. Dengan demikian, karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan intensitas yang lebih tinggi (Missy et al., 2023)

Gaji bukan hanya imbalan tetapi juga bukti penghargaan organisasi terhadap kerja karyawan. Gaji yang adil dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Selain itu, Meyer dan Allen menyatakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga bagian: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Penghargaan yang diterima karyawan memengaruhi masing-masing dari tiga jenis komitmen ini (Sekarwangi & Bernardus, 2021). Di sisi lain, ketidakpuasan terhadap gaji dapat menyebabkan penurunan motivasi dan produktivitas. Perusahaan teknologi yang menggunakan sistem *pay-for-performance* dapat meningkatkan efektivitas pekerjaan karyawannya. Sistem ini memastikan bahwa karyawan yang bekerja keras dan mencapai target akan mendapatkan *reward* yang proporsional. Seiring perkembangan zaman, implementasi sistem ini makin luas dan efektif dalam meningkatkan performa karyawan.

Ketika sistem pengupahan tidak berjalan dengan baik atau tidak sesuai, dampaknya dapat sangat besar bagi karyawan dan organisasi. Beberapa konsekuensi yang telah diidentifikasi oleh (Suwandi et al., 2024) adalah sebagai berikut : Penurunan Motivasi dan Kinerja, Rendahnya Kepuasan Kerja, Penurunan Loyalitas, Reputasi Perusahaan. Secara keseluruhan, sangat penting bagi organisasi untuk memastikan

bahwa sistem kompensasi yang diterapkan adil dan transparan, guna menjaga motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan, serta mencegah dampak negatif yang lebih luas bagi perusahaan.

Lingkungan kerja juga faktor yang utama guna meningkatkan kinerja karyawan, studi oleh (Ningsih et al., 2021) juga mengkonfirmasi lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan yang memadai, seperti kebersihan dan hubungan harmonis antar rekan kerja, berkontribusi pada peningkatan kinerja, peningkatan kualitas lingkungan kerja dapat meningkatkan kegairahan dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga menekankan pentingnya aspek-aspek contohnya penerangan dan keamanan dalam lingkungan kerja.

Lingkungan kerja meliputi seluruh kondisi fisik, sosial, dan psikologis di mana para karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Definisi ini meliputi berbagai elemen, termasuk desain ruang kerja, peralatan yang digunakan, interaksi antar karyawan, serta kebijakan dan budaya organisasi yang memengaruhi cara karyawan beroperasi dalam lingkungan tersebut (Hariyani, 2024). Teori Motivasi Dua Faktor yang dikemukakan oleh Herzberg mengelompokkan faktor-faktor lingkungan kerja ke dalam dua kategori : faktor motivator dan faktor higienis. Faktor motivator, contohnya pencapaian dan pengakuan, dapat meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan faktor higienis, seperti gaji dan kondisi kerja, jika tidak memadai, dapat menimbulkan ketidakpuasan (Firdaus, 2024). Dalam kesimpulannya, lingkungan kerja ialah komponen krusial yang tidak hanya mempengaruhi kinerja individu tetapi juga kesejahteraan secara keseluruhan. Memahami berbagai definisi dan teori terkait dapat membantu organisasi dalam merancang lingkungan kerja yang lebih baik untuk

meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan.

Lingkungan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbagai faktor dalam lingkungan kerja, baik yang bersifat fisik maupun psikologis, dapat memengaruhi kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Berikut ialah beberapa aspek utama terkait pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, disertai dengan pandangan (Ahriani, 2024) dan teori yang relevan : Kenyamanan Fisik, Dukungan Sosial, dan Budaya Organisasi.

Penelitian oleh Andyanto dalam (Jonathan, 2023) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik mempunyai pengaruh positif atas kinerja karyawan, di mana kondisi yang mendukung dapat meningkatkan disiplin dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Secara keseluruhan, lingkungan kerja memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan seberapa efektif seorang karyawan dapat beroperasi. Dengan memperhatikan berbagai aspek lingkungan kerja, organisasi dapat menciptakan suasana yang mendukung peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.

Dengan demikian, kenyamanan kerja meningkat, dan kemungkinan kesalahan manusia berkurang. Di BULOG Sub Divisi Regional Surabaya Utara, lingkungan kerja yang mendukung sangat penting karena mereka bergerak dalam industri distribusi pangan yang kompleks. Suasana kerja yang kondusif dapat membantu mengurangi stres dan meningkatkan fokus karyawan dalam melakukan tugas-tugas mereka.

Penelitian ini difokuskan untuk menganalisis bagaimana faktor gaji dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan BULOG, khususnya dalam konteks

penanganan krisis beras 2024. Dengan memetakan hubungan antara kepuasan karyawan, efisiensi operasional, dan pencapaian target pengadaan/distribusi beras, diharapkan hasil penelitian dapat menjadi rekomendasi strategis bagi BULOG untuk memperkuat perannya sebagai garda terdepan ketahanan pangan nasional. Fokus penelitian ini adalah pada BULOG Sub Divisi Regional Surabaya Utara, sebuah unit bisnis penting dalam penyediaan pangan di Indonesia. Sebagai lembaga pemerintah, BULOG memiliki peran strategis dalam stabilisasi harga dan distribusi pangan di seluruh wilayah Indonesia. Keberhasilan Perum BULOG sangat bergantung pada kinerja optimal karyawannya untuk mencapai target distribusi dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Kinerja karyawan yang baik tidak hanya mendukung pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga berkontribusi pada kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan (Thaulia Riza, 2024). Program- program sosial yang dilaksanakan oleh BULOG untuk meningkatkan aksesibilitas produk pangan kepada masyarakat rendah pinggang. Dengan demikian, BULOG tidak hanya berfokus pada profitabilitas tapi juga pada *social responsibility*. Dalam menjalankan fungsinya, BULOG Sub Divisi Regional Surabaya Utara harus memastikan efisiensi operasional dan pelayanan publik yang optimal, yang sangat bergantung pada kinerja karyawan. Sebagai entitas yang bergerak dalam pengelolaan dan distribusi bahan pangan, BULOG Sub Divisi Regional Surabaya Utara sangat sensitif terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawannya.

BULOG Sub Divisi Regional Surabaya Utara memiliki kebijakan gaji yang beragam untuk menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas. Kebijakan ini dirancang untuk memastikan bahwa gaji yang diberikan sesuai dengan standar industri

serta mampu memenuhi kebutuhan hidup layak bagi karyawan. Namun, tantangan dalam penetapan gaji yang adil sering kali muncul akibat keterbatasan anggaran pemerintah. Contoh kasus adalah ketika BULOG harus mengimbangi antara memberikan bonus tahunan yang signifikan dengan batasan anggaran yang ditetapkan oleh pemerintah. Dengan demikian, manajemen harus berstrategi dalam mengatur prioritas penggunaan anggaran guna memastikan semua karyawan puas dengan kompensasi yang diberikan.

Lingkungan kerja di BULOG Sub Divisi Regional Surabaya Utara mencakup berbagai aspek seperti fasilitas fisik, budaya organisasi, hubungan antar rekan kerja, serta dukungan manajemen. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan serta mengurangi tingkat stres yang dialami oleh mereka. Implementasi program mentoring baru-baru ini di BULOG. Program ini dimaksudkan untuk membantu karyawan junior dalam mengembangkan karier profesional mereka dengan bimbingan langsung dari mentor senior yang berpengalaman. Terlebih lagi, lingkungan kerja yang mendukung juga dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan. Ketika karyawan merasa aman dan dihormati dalam lingkungan kerja, mereka akan lebih termotivasi untuk berprestasi dan berkontribusi secara optimal.

Terdapat akses yang baik terhadap data dan informasi mengenai gaji, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan di BULOG Sub Divisi Regional Surabaya Utara. Akses ini memudahkan pelaksanaan penelitian ini dan memberikan basis data yang kuat untuk analisis keterkaitan antara gaji, lingkungan kerja, dan kinerja. Contoh konkret adalah database HR yang sistematis dan detail. Database ini mencatat semua data personal

karyawan, termasuk histori promosi, bonus, absensi, dan evaluasi performa rutin. Dengan demikian, manajemen dapat menganalisis tren perilaku karyawan secara akurat guna mengoptimalkan strategi pengembangan SDM.

Keterkaitan antara gaji dan lingkungan kerja sangat penting untuk dipahami dalam konteks BULOG Sub Divisi Regional Surabaya Utara. Gaji dapat mempengaruhi bagaimana karyawan merasakan nilai dari pekerjaan mereka, sementara lingkungan kerja dapat memperkuat atau melemahkan dampak dari gaji tersebut terhadap motivasi dan produktivitas. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa bahwa gaji yang mereka terima tidak sebanding dengan beban kerja dan tantangan yang dihadapi, hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan yang berujung pada penurunan kinerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap gaji yang mereka terima. Misalnya, jika karyawan bekerja dalam lingkungan yang mendukung, dengan fasilitas yang baik dan hubungan antar rekan kerja yang harmonis, mereka cenderung merasa lebih puas dengan gaji yang diterima. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi bagaimana kedua faktor ini saling berinteraksi dalam mempengaruhi kinerja karyawan di BULOG Sub Divisi Regional Surabaya Utara.

Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis keterkaitan antara gaji dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di BULOG Sub Divisi Regional Surabaya Utara secara menyeluruh. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan tidak hanya bagi BULOG tetapi juga bagi pengembangan teori manajemen sumber daya manusia di Indonesia. Melalui pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana kedua faktor ini

saling berinteraksi, diharapkan akan ada peningkatan dalam strategi manajemen SDM yang diterapkan di BULOG Sub Divisi Regional Surabaya Utara serta lembaga-lembaga pemerintah lainnya.

1.1 Rumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh gaji secara parsial terhadap kinerja karyawan di BULOG Sub Divisi Regional Surabaya Utara?
2. Apakah terdapat pengaruh lingkungan secara parsial kerja terhadap kinerja karyawan di BULOG Sub Divisi Regional Surabaya Utara?
3. Apakah terdapat pengaruh secara simultan antara gaji dan lingkungan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan di BULOG Sub Divisi Regional Surabaya Utara?

1.2 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara parsial gaji terhadap kinerja karyawan di BULOG Sub Divisi Regional Surabaya Utara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara parsial lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan di BULOG Sub Divisi Regional Surabaya Utara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara simultan antara gaji dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

1.3 Manfaat Penelitian

1. Bagi Manajemen BULOG Sub Divisi Regional Surabaya Utara
 - a. Memberikan wawasan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

karyawan, sehingga manajemen dapat mengambil keputusan yang lebih baik dalam pengelolaan sumber daya manusia.

- b. Menyusun strategi peningkatan gaji dan lingkungan kerja yang lebih efektif untuk mendorong produktivitas karyawan.

2. Bagi Karyawan

- a. Meningkatkan pemahaman mengenai pentingnya gaji dan lingkungan kerja yang baik untuk kinerja mereka, sehingga dapat berkontribusi secara maksimal.
- b. Mendorong terciptanya suasana kerja yang baik melalui masukan yang dihasilkan dari penelitian ini.

3. Bagi Peneliti dan Akademisi

- a. Menyediakan data dan informasi yang berguna untuk penelitian lebih lanjut mengenai hubungan antara gaji, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan di berbagai konteks industri
- b. Menambah khazanah literatur di bidang manajemen sumber daya manusia dan organisasi

4. Bagi Pengembangan Industri

- a. Menjadi referensi bagi perusahaan lain dalam industri yang sama untuk memahami pentingnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, serta merancang kebijakan yang tepat.