

## **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perum Perhutani KPH Surakarta**

**Afiddatul Jannah<sup>1</sup> Suhartini<sup>2</sup> Alldila Nadhira Ayu Setyaning<sup>3</sup>**

Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia,  
Kabupaten Sleman, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia<sup>1,2,3</sup>

Email: [afiddatuljannah2603@gmail.com](mailto:afiddatuljannah2603@gmail.com)<sup>1</sup>

### **Abstrak**

Keberhasilan suatu organisasi salah satu faktornya dapat ditetapkan dengan kinerja dari SDM. Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu. Lingkungan kerja yang menjadi bagian pokok yang mampu meningkatkan kualitas produktivitas kerja, dimana lingkungan kerja merupakan kehidupan sosial, fisik dan psikologis dalam suatu organisasi. Riset ini memiliki tujuan agar diketahui pengaruhnya dari gaya kepemimpinan maupun lingkungan kerja dengan kinerja karyawan yang ada di Perum Perhutani KPH Surakarta. Adapun data yang dipakai yaitu berupa kuesioner yang telah disebarakan pada seluruh karyawan Perum Perhutani KPH Surakarta. Analisis datanya dilaksanakan memakai software SPSS dimana hasilnya mengindikasikan gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang positif namun tidak signifikan pada kinerja karyawannya dan lingkungan kerja tidak memberi pengaruh positif maupun signifikan pada kinerja karyawannya.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan, Lingkungan Kerja



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

### **PENDAHULUAN**

Perhutani berawal sejak pemerintah Hindia Belanda melakukan pembentukan Djawatan Kehutanan sesuai Government Besluit No. 21 tepatnya 9 Februari 1897. Pada tahun 1961, Negara memberikan mandat kepada Perhutani guna melakukan pengelolaan lahan hutan berprinsip kelestarian. Pada 2010, diatur oleh pemerintah terkait upaya mengelola kehutanan negara melalui PP No. 72, pembentukan Perusahaan Umum Kehutanan Negara (Perum Perhutani). Kemudian pada 2014, dengan PP No. 73, terjadi perkembangan menjadi beberapa induk holding BUMN kehutanan (Perhutani Group) dengan modal dari Republik Indonesia. Perum Perhutani, sebagai BUMN dalam bentuk Perum, mempunyai wewenang serta tugas dalam pengelolaan sumber daya hutan negara khususnya pada pulau Jawa serta Madura. Perhutani menjalankan peran strategisnya dengan memberikan dukungan sistem kelestarian sosial budaya, lingkungan, serta ekonomi masyarakatnya. Tujuan hal itu yakni menciptakan ekosistem pengelolaan hutan berkelanjutan (sustainable forest management) yang adil, sesuai dengan amanat UUD 1945.

Perum Perhutani Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Surakarta, sebuah unit manajemen pada Divisi Regional Jawa Tengah, memiliki wilayah seluas 33.150 Ha. Evaluasi sumber daya hutan tahun 2013 mengungkapkan pembagian luas di beberapa kabupaten, seperti Klaten (642,7 Ha), Sukoharjo (374,45 Ha), Sragen (4.525,69 Ha), Wonogiri (20.036,66 Ha) serta Karanganyar (7.570,5 Ha). Fungsi hutan menurut Sk.No.359/Menhut-II/2004 mencakup Hutan Produksi (13.584,60 Ha) maupun Hutan Lindung (19.5655,4 Ha). Adapun topografi wilayah tersusun atas lahan landai (34,47%), datar (2,17%), agak curam (30,40%), bergelombang (32,09%), serta curam (0,87%). Ketinggian KPH Surakarta berkisar 50-3.256 m dpl, dengan geologi mencakup tanah Laterit serta batuan Tuf Andesit. Adapun iklim tipe D, dengan curah hujan tertinggi pada Januari (390mm/bulan) dan terendah pada Agustus

(2mm/bulan). Wilayah hutan dibagi menjadi tujuh bagian dengan dua kelas perusahaan (jati dan pinus) serta jenis tanah. Pengelolaan dilakukan melalui 7 Bagian Kesatuan Pemangkuan Hutan (BKPH) dan 28 Resort Polisi Hutan (RPH) yang mencakup kegiatan tanaman, pemeliharaan, penjarangan, keamanan, pembantu penyuruh/sosial, pembantu lingkungan, dan tebangan.

### **Prinsip Tata Kelola Perusahaan**

PERHUTANI mengimplementasikan prinsip terkait tata kelola entitas usaha yang baik (*Good Corporate Governance*, GCG). Implementasi berbagai prinsipnya menjadi sangat penting agar perusahaan mampu bertahan dan bersaing secara efektif di tengah persaingan yang semakin intens. PERHUTANI sadar dengan implementasi GCG yang konsisten serta sistematis menjadi kebutuhan yang seharusnya diprioritaskan. Implementasi GCG di perusahaan diharapkan dapat mempercepat pertumbuhan usaha, meningkatkan akuntabilitasnya dan menghormati nilai pemilik modal dengan berjangka panjang, sambil tetap memperhatikan kepentingannya dari para pemangku kepentingan (*stakeholder*). PERHUTANI mengusung prinsip-prinsip etika perusahaan yang dikenal sebagai INTIKU. Empat nilai filosofi ini telah disepakati dan diterima oleh seluruh anggota PERHUTANI sebagai dasar dan panduan perusahaan dalam mencapai tujuannya, mencakup:

1. Integritas, individu menunjukkan perilaku konsisten dengan kebijakan, nilai-nilai, dan kode etik perusahaan untuk mencapai tujuan. Hal ini mencakup perilaku disiplin, jujur, dan tanggung jawab.
2. Inovatif, individu memakai pengetahuan, keahlian, serta wawasan untuk menciptakan hal-hal baru yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Ini melibatkan keterbukaan terhadap masukan, pembelajaran dari hal-hal baru, dan keberanian dalam menyampaikan pendapat atau gagasannya.
3. Fokus dengan pelanggan, individu memahami kebutuhan pelanggan, menyesuaikan produk, dan memberikan solusi terbaik untuk kepuasan pelanggan. Ini termasuk perilaku proaktif, tanggap, menjalin hubungan baik dengan pelanggan, dan menjaga kualitas produk.
4. Unggul, individu menunjukkan kinerja terbaik di bidangnya untuk meningkatkan daya saing perusahaan dan kualitas lingkungan. Hal tersebut mencakup menunjukkan kompetensi terbaik, ketekunan, dan ketangguhan.

### **Prinsip tata kelola perusahaan**

1. Transparansi (*Transparency*). Prinsip tersebut mencakup transparansi pada upaya mengambil keputusan serta mengungkapkan informasi relevan serta materiil mengenai entitas usaha, baik secara internal maupun eksternal. Perusahaan tunduk pada peraturan perundang-undangan terkait keterbukaan informasi. Transparansi juga melibatkan penyediaan informasi yang relevan terkait produk, jasa, serta aktivitas operasional perusahaan yang dibutuhkan oleh publik. Prinsip ini menciptakan potensi pengaruh terhadap perilaku stakeholder.
2. Akuntabilitas (*Accountability*). Prinsip kejelasan fungsi, pelaksanaannya serta pertanggung jawaban dari perusahaan diperlukan agar pengelolaannya bisa efektif. Lebih lanjut akuntabilitas terkait dengan cara orang atau unit kerja melaksanakan tugas dan wewenangnya serta bertanggung jawab atas kinerja yang dibebankan oleh perusahaan. Hal tersebut mencakup penjelasan, pelaporan, dan pertanggungjawaban terkait pelaksanaan tugas dan wewenang tersebut.
3. Pertanggungjawaban (*Responsibility*). Perusahaan harus bertanggung jawab terkait regulasi perundang-undangan maupun berbagai prinsip korporasinya secara sehat dalam

pengelolaannya. Dalam menjalankan kegiatan usaha, perusahaan wajib mengutamakan etika bisnis, mematuhi kewajiban kepada stakeholder sesuai hukum yang berlaku, menghargai budaya masyarakat setempat di lokasi operasional, dan berkomitmen memberikan kontribusi positif kepada masyarakatnya.

4. Kemandirian (*Independency*). Prinsip ini mengacu pada keadaan yang mana entitas usaha dilaksanakan dengan profesional tanpa suatu konflik berkepentingan atau dampak dari pihak mana pun bertentangan terhadap hukum serta berbagai prinsip korporasi secara sehat.
5. Kewajaran (*Fairness*). Pemberian hak-hak kepada stakeholder yang muncul berdasarkan perjanjian dan regulasi hukum dijalankan dengan prinsip keadilan dan kesetaraan.

### **Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia yakni orang produktif sebagai pendorong untuk organisasinya, baik pada entitas usaha maupun institusi. Mereka dianggap menjadi aset yang sebaiknya dikembangkan serta dilatih untuk meningkatkan kemampuan mereka. Sumber daya manusia memainkan peran kunci dalam keberhasilan organisasi, dan banyak organisasi mengandalkan keefektifan fungsi mereka pada SDM yang mampu dan berkeinginan. SDM dihargai karena nilainya pada setiap proses dan waktu. Sementara sumber daya lainnya mungkin mengalami depresiasi seiring berjalannya waktu, pengalaman dan keterampilan SDM bisa mengalami kenaikan seiring waktu. SDM dianggap sebagai aspek paling kompleks dan tidak dapat diprediksi, karena setiap individu unik dalam latar belakang dan psikologinya, sehingga tidak dapat dipertukarkan atau distandarisasikan. Ketika menjalankan fungsi-fungsi organisasi, SDM harus dikelola atau dipimpin oleh individu yang berperan sebagai manajer atau supervisor. Pemimpin, terutama yang berada pada tingkat tertinggi, dan manajer puncak, menjadi faktor kunci dalam menentukan kesuksesan atau kegagalan sebuah entitas. Keberhasilan itu ditentukan dengan kualitasnya dari pemimpin, karena pemimpin dan manajer yang efektif mampu mengelola organisasi, mempengaruhi orang lain secara positif, dan menunjukkan arah serta perilaku yang harus diadopsi bersama-sama.

Setiap pemimpin mempunyai watak, sifat, kebiasaan, kepribadian serta temperamen tersendiri, yang menjadi penentu sukses atau kegagalan kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan ciri khas tiap individu, dan setiap individu perlu memiliki jiwa kepemimpinan yang unik untuk memberikan kontribusi berbeda dan bermanfaat bagi semua pihak. Gaya kepemimpinan yang kurang memperhatikan kebutuhan anggota tim dapat mengakibatkan penurunan produktivitas. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan dapat mengubah sikap, tindakan, dan perilaku anggota tim guna mencapai tujuan dan kepentingan organisasi. Kepemimpinan memiliki keterkaitan erat terhadap hasil kerjanya dari individu, sebab pemimpinnya memahami cara untuk memunculkan kerjasama pada timnya dengan baik, baik di antara bawahannya maupun di dalam tim pemimpin itu sendiri. Selain itu, pemimpin harus dapat menciptakan sikap positif maupun lingkungan kerjanya secara nyaman dalam peningkatan kinerja karyawannya. Sukses seorang pemimpin tergantung pada sejauh mana dia memahami situasi dan perilaku karyawan. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang ditunjukkan melalui sifat, perilaku, dan metodenya dalam memimpin.

Sebagai contoh, Lee Kuan Yew, Perdana Menteri Singapura di era 1953-1990, menggunakan gaya kepemimpinan yang kontroversial yang disebut sebagai mobokrasi atau "*Demokrasi ala Asia*." (Harahap, 2019). Meskipun dianggap otoriter, Lee Kuan Yew berhasil menjaga stabilitas dan kinerja ekonomi Singapura tanpa mengorbankan sepenuhnya ruang demokrasi. Gaya kepemimpinannya menjadi kunci dalam memelihara stabilitas politik dan ekonomi Singapura. Sebagai pusat kegiatan bekerja, organisasi perlu memunculkan lingkungan kerja secara nyaman serta mendukung supaya karyawannya bisa bekerja dengan

produktif. Keberadaan lingkungan yang nyaman tidak hanya memberikan kepuasan kepada karyawan terhadap pekerjaan mereka, tetapi juga menciptakan kesan positif yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Sebaliknya, lingkungan kerja dengan kurang baik mengakibatkan stres, kehilangan semangat, dan ketidakdisiplinan, sementara lingkungan dengan tergolong baik bisa meningkatkan semangat, kemudahan konsentrasi, dan pencapaian target kerja. Lingkungan kerja memiliki dua aspek, yakni fisik (kebersihan, pencahayaan, serta yang lainnya.) dan non-fisik (suasana kerja, kesejahteraan, hubungan interpersonal). Organisasi diharapkan dapat menyediakan dan menjaga kedua aspek tersebut agar karyawan dapat bekerja secara produktif serta berkolaborasi baik sesama karyawannya serta bersama pimpinan guna mewujudkan tujuan organisasinya.

Jika seorang karyawan berada dalam lingkungan kerja yang mendukung, kinerjanya akan optimal; sebaliknya, bila lingkungan kerja kurang memadai, kinerja dapat menurun. Contohnya, dalam studi kasus PT Shopee Internasional Indonesia. Efendi & Hardiyanto (2021) menunjukkan bahwa kinerja karyawan di PT Shopee Internasional Indonesia dipengaruhi secara positif oleh lingkungan kerja. Dampak langsung pada kinerja karyawannya ditemukan sebesar 10%. Suasana kerja dengan menyenangkan serta baik pada karyawan akan memunculkan kondisi yang kondusif, memberi rasa aman serta ketenangan, baik segi fisik bahkan hubungannya antar rekan kerja dan atasan. Keberadaan lingkungan kerja yang positif ini berdampak pada peningkatan prestasi dan tingkat kinerja karyawannya. Kinerja meliputi hasil kerja dari segi kuantitas serta kualitasnya, yang didapatkan pegawai ketika melaksanakan tugas bersesuaian pada tanggung jawabnya yang diemban. Dalam konteks perusahaan, pencapaian tujuan organisasi sering kali diukur melalui kinerja, dengan peran karyawan dan seluruh elemen di dalamnya sangat krusial. Kinerja juga mengimplementasikan formulasi positif, memengaruhi tujuan organisasi untuk menciptakan inovasi dan pencapaian kerja yang unggul. Evaluasi kinerja dilaksanakan secara baik serta profesional memiliki potensi untuk mengoptimalkan motivasi serta loyalitas karyawannya dengan demikian tujuan organisasinya bisa terwujud sesuai pada rencana. Penilaian kinerja secara tepat membantu organisasi dalam mengambil keputusan yang bijaksana, memastikan individu terbaik mengisi posisi kunci. Perum Perhutani KPH Surakarta, berlokasi di Surakarta, merupakan BUMN dengan berfokus terhadap pengelolaan sumber daya hutan. Tingkat kinerja karyawan di perusahaan ini memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas keseluruhan. Namun, perbedaan signifikan dalam usia karyawan, terutama antara generasi muda dan generasi tua (*Baby Boomers*), seringkali menimbulkan ketidakharmonisan dalam hubungan antara sesama karyawan dan atasan. Perbedaan ini menciptakan karakteristik yang berbeda di setiap individu atau pemimpin.

Karyawan yang lebih muda, dengan semangat dan gagasan yang tinggi, kadang-kadang memiliki pandangan dan aspirasi sendiri untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, perbedaan pandangan ini dapat menimbulkan ketidaksetujuan, terutama karena pemimpin yang lebih tua merasa memiliki pengalaman yang lebih luas. Selain itu, perkembangan teknologi dapat menjadi hambatan bagi karyawan yang lebih tua, menyulitkan adaptasi dan penggunaan teknologi dalam aktivitas sehari-hari. Faktor lingkungan kerja memberi dampak signifikan pada kinerja karyawannya. Lingkungan secara menyenangkan dan nyaman meningkatkan kebahagiaan dan kenyamanan dalam menyelesaikan tugas. Sayangnya, di PERUM PERHUTANI KPH Surakarta, lingkungan kerja dianggap belum optimal karena kurangnya fasilitas kantor yang memadai, kekurangan ruangan yang membuat suhu panas, absennya smoking area, dan kurangnya fasilitas kantin yang layak. Ketidaksepakatan antara generasi karyawan dan kondisi lingkungan kerja yang kurang mendukung dikhawatirkan dapat menurunkan tingkat produktivitas dan kinerja karyawan.

Rumusan Masalah: Apa gaya kepemimpinan yang diinginkan oleh karyawan di Perum Perhutani KPH Surakarta? Apakah gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan di Perum Perhutani KPH Surakarta? Apakah lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan di Perum Perhutani KPH Surakarta? Tujuan Magang: mengetahui gaya kepemimpinan yang diinginkan oleh karyawan Perum Perhutani KPH Surakarta. mengetahui gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Surakarta. mengetahui lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Surakarta.

## **Landasan Teori**

### **Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan termasuk proses memberikan pengaruh ataupun memberikan teladan pada para pengikut guna mewujudkan tujuan organisasinya. Secara umum, kepemimpinan melibatkan pengaruh terhadap aktivitas kelompok dalam merumuskan dan menetapkan tujuan. Gaya kepemimpinan, juga dikenal sebagai gaya kepemimpinan, mengacu pada cara seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinan melalui beragam kemampuan dan tindakan yang dimilikinya. Aspek-aspek gaya kepemimpinan mencakup sikap, komunikasi, dan interaksi pemimpin dengan orang lain untuk memotivasi mereka dalam melakukan tindakan tertentu. Menurut Tampubolon (2007) sebagaimana dikutip oleh Nurfadillah (2021), gaya kepemimpinan merupakan hasil dari kombinasi falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap pemimpin ketika berusaha memberikan pengaruh pada kinerja bawahan. Dengan menguraikan pengertian gaya kepemimpinan tersebut, maka kepemimpinan diartikan dengan kemampuannya dari individu dalam membimbing, mempengaruhi, mendorong, serta melakukan pengendalian individu lainnya supaya bisa bekerja secara penuh kesadaran maupun sukarela untuk mewujudkan tujuan organisasinya.

Menurut Hersey dan Blanchard, kepemimpinan situasional adalah suatu teori kontingensi yang difokuskan pada para pengikut atau anggota. Teori ini berlandaskan pada gagasan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat tercapai ketika pemimpin mampu menyesuaikan kemampuan atau gaya kepemimpinannya sesuai dengan level kesiapan (*Readiness*) maupun kematangan (*Maturity*) anggota timnya. Umumnya, teori tersebut menekankan pemimpin perlu memahami tingkat kesiapan anggota tanpa mengesampingkan peran mereka. Hersey dan Blanchard menjelaskan bahwa terdapat empat gaya kepemimpinan yakni:

1. *Telling Style* (Gaya mengarahkan). Gaya kepemimpinan tersebut fokus dengan hubungan maupun tugas bersama anggotanya. Pemimpin diharapkan menjelaskan peran setiap anggota secara rinci, termasuk kapan, bagaimana, apa serta di mana melaksanakan tugas. Adapun gaya tersebut efektif di lingkungan di mana anggota memiliki kesiapan yang rendah, kurangnya kemampuan untuk menyelesaikan tugas. Untuk mengatasi hal ini, pemimpin perlu memberikan instruksi jelas, pengarahan, dan pengawasan yang kuat pada anggota.
2. *Selling Style* (Gaya Menawarkan). Hal ini berfokus dengan hubungan maupun tugas antara anggotanya yang sangat penting. Gaya tersebut digunakan untuk menciptakan kepemimpinan secara efektif, bersesuaian pada kondisi anggota organisasinya yang memiliki kesiapan maupun kematangan yang rendah. Keadaan ini termanifestasi dalam anggota yang memiliki keterampilan kerja tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi dan terkadang memiliki motivasi yang fluktuatif. Pemimpin diharapkan bertindak sebagai pengarah dan pendukung bagi setiap anggota, sehingga mereka tetap termotivasi untuk bekerja dengan semangat dan kinerja yang baik.

3. *Participating Style* (Gaya Partisipasi). Gaya ini mempunyai orientasi tugas yang tergolong tinggi serta rendah pada hubungan terhadap anggotanya. Gaya ini menjadi efektif ketika anggota organisasi sudah memiliki kesiapan dan kematangan dalam melaksanakan tugas mereka. Dalam konteks ini, partisipasi dalam pengambilan keputusan dilakukan bersama-sama dengan anggota atau oleh pemimpin sendiri. Inti dari gaya ini adalah menunjukkan kesiapan dan kemampuan pemimpin untuk melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan.
4. *Delegating Style* (Gaya Pendelegasian). Jenis ini bertugas rendah serta memiliki tingkat orientasi hubungan bersama anggota yang rendah. Sehingga gaya tersebut efektif ketika anggotanya memiliki tingkat kesiapan dan kematangan yang tinggi dalam menjalankan tugas mereka. Situasi di mana anggota sebagai bawahan menunjukkan kemampuan, motivasi, atau keahlian dalam pekerjaan mereka, sehingga mereka dapat diberikan tanggung jawab dan kewenangan oleh pemimpinnya.

### **Konsep Gaya Kepemimpinan**

Thoha, 2013:49 yang dikutip oleh (Fahroby, 2020) menjelaskan perilaku kepemimpinan ada dua hal yang dilaksanakan pemimpin oleh bawahan, mencakup:

1. Perilaku memberikan arahan mencakup sejauh manakah pemimpinnya terlibat pada komunikasi searah. Hal ini melibatkan penetapan peran yang harus dilakukan, cara melaksanakannya, serta pengawasan yang ketat dan konsisten terhadap bawahan.
2. Perilaku mendukung merujuk pada sejauh manakah individu pemimpinnya terlibat pada komunikasi dua arah. Hal ini melibatkan kemampuan mendengarkan, memberikan dukungan dan dorongan, memfasilitasi interaksi, serta menyertakan bawahan ketika mengambil keputusan.

Dua perilaku itu diposisikan dengan dua sumbu berbeda serta terpisah, dengan demikian bisa diidentifikasi empat dasar gaya kepemimpinannya (Thoha, 2012:49 dalam (Fahroby, 2020)), yakni:

1. Gaya Instruksi. Pemimpin memperlihatkan tingkah laku dengan cenderung memberi arahan maupun instruksi secara dominan. Gaya ini dapat ditandai dengan komunikasi yang berlangsung secara satu arah. Pemimpin menetapkan batasan peran bawahannya dan memberikan petunjuk tentang apa yang harus dilakukan, cara melakukannya, dan di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berada di tangan pemimpin, dan pelaksanaannya diumumkan serta diawasi dengan ketat dan konsisten oleh pemimpin. Pendekatan ini diambil karena tingkat kematangan bawahannya masih rendah, yang ditunjukkan oleh kurangnya pengalaman dalam melaksanakan tugas atau kurangnya keyakinan. Pemimpin cenderung menggunakan sumber kekuasaan paksaan, dianggapnya efektif dalam situasi tersebut.
2. Gaya Konsultan. Perilaku kepemimpinan ini memiliki tingkat pengarahan yang tinggi dan dukungan yang tinggi. Meskipun pemimpin masih sangat terlibat dalam memberikan arahan dan membuat keputusan, namun hal ini diimbangi dengan peningkatan interaksi dua arah dan perilaku mendukung. Pemimpin berusaha mendengarkan perasaan dan keinginan bawahannya terkait keputusan yang diambil, serta menerima ide dan saran yang mereka berikan. Walaupun dukungan ditingkatkan, kontrol terhadap pengambilan keputusan tetap berada di tangan pemimpin. Tindakan ini diambil karena kematangan bawahan berada pada tingkat sedang, di mana mereka mungkin tidak memiliki keterampilan yang memadai, namun memiliki keinginan untuk mengambil tanggung jawab dan keyakinan dalam melaksanakan tugas. Sumber kekuatan utama pemimpin dalam situasi ini yaitu penghargaan dan legitimasi.

3. **Gaya Partisipasi.** Perilaku pemimpin ini menitikberatkan pada memberikan dukungan lebih banyak daripada pengarahan. Pemimpin terlibat dalam pengambilan keputusan bersama dengan bawahannya dan memberikan dukungan untuk membantu mereka menyelesaikan tugas. Kontrol terhadap pemecahan permasalahan maupun pengambilan keputusannya diserahkan secara bergantian kepada pemimpin maupun bawahannya. Keduanya saling berinteraksi ketika memecahkan permasalahan maupun mengambil keputusan, dengan meningkatnya komunikasi secara dua arah dan peran aktif mendengar oleh pemimpin. Pemimpin menunjukkan kepemimpinan sebagai figur yang lebih tinggi, dan sikap, penampilan, serta perilakunya disenangi serta diterima bawahan. Kemudian bawahan melihat pemimpin menjadi sumber informasinya yang berharga maupun individu untuk mendapatkan panduan. Pendekatan ini diambil karena tingkat kematangan bawahan telah berkembang dari tingkat sedang ke tingkat tinggi, di mana bawahan memiliki kemampuan tetapi mungkin tidak memiliki motivasi untuk menyelesaikan tugas karena kurangnya keyakinan. Sumber kekuasaan utama pemimpin dalam situasi ini adalah referensi dan informasi.
4. **Gaya Delegasi.** Pemimpin memberi dukungan serta pengarahan secara minim, karena pemimpin bersama bawahannya membahas permasalahan, mencapai kesepakatan mengenai definisi masalah, dan kemudian membuat keputusan yang sepenuhnya didelegasikan kepada bawahan. Bawahan memiliki kontrol penuh atas cara menyelesaikan tugas, kapan, dan di mana melaksanakannya. Pendekatan ini dipilih karena kematangan bawahan sudah tinggi, yang menandakan mereka memiliki kemampuan dan motivasi untuk mengambil tanggung jawab. Gaya ini ditandai hubungan kerja dan perilaku yang bersifat rendah. Sumber kekuasaan utama pemimpin adalah kekuasaan keahlian dan informasi.

### **Indikator Gaya Kepemimpinan**

Wahyuningtyas & Erianto (2015) menjelaskan berbagai indikator gaya kepemimpinan antara lain:

1. *Telling.* Pemimpin perlu melibatkan proses memberitahu kepada karyawan karena pemimpin harus dapat mengklarifikasi peran yang diharapkan dari mereka. Jika pemimpin berperilaku dengan memberikan informasi ini, hal itu menunjukkan bahwa fokus pekerjaan dijelaskan.
2. *Selling.* Pemimpin menerapkan proses selling, yang melibatkan upaya yang tegas dalam merumuskan tugas, sekaligus membangun hubungan intensif antara pemimpin dan karyawan. Dalam perilaku ini, tidak hanya peran karyawan yang jelas, tetapi pemimpin juga memberikan panduan pelaksanaan dan dukungan yang dibutuhkan oleh karyawan. Oleh karena itu, diharapkan tugas-tugas tersebut dapat diselesaikan dengan baik.
3. *Participate.* Pemimpin yang mempunyai fokus tugas yang rendah akan mengalami hubungan yang rendah antara atasan dan bawahan. Oleh karena itu, dibutuhkan tindakan di mana pemimpin secara aktif mengajak karyawan untuk turut serta ketika mengambil keputusan. Peran pemimpin lebih sebagai fasilitator untuk memudahkan tugas karyawan dengan menggunakan komunikasi yang efektif.
4. *Delegasi.* Pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan dengan orientasi tugas yang rendah dalam menghadapi situasi tertentu. Dalam penerapannya, pemimpin membatasi diri untuk memberikan arahan kepada bawahannya, dan mempercayakan pelaksanaan tugas kepada karyawan tanpa terlalu banyak campur tangan.

### **Definisi Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja termasuk bagian krusial yang bisa meningkatkan kualitas produktivitas kerja. Ini mencakup aspek-aspek fisik, sosial, dan psikologis di dalam sebuah organisasi yang memiliki dampak pada kinerja karyawannya. Suasana kerja secara menyenangkan dapat memunculkan kenyamanan bagi karyawannya, hal itu mempengaruhi kinerja mereka. Kondisi kerja yang menyenangkan juga berperan dalam memengaruhi sikap emosional karyawan. Jika karyawannya nyaman di lingkungan kerja mereka, mereka akan senang di tempat kerja mereka dan hal ini dapat meningkatkan produktivitas, sehingga waktu kerja digunakan dengan lebih efisien serta efektif. Mangkunegara (2017) menjelaskan lingkungan kerja mencakup seluruh bahan, perkakas, metode kerja, dan regulasi seseorang dan kelompok yang digunakan dalam tempat kerja seseorang. Sutrisno (2012) juga menyatakan lingkungan kerja melibatkan semua sarana maupun prasarana pada sekitar karyawannya yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Siagian (2014) menjelaskan lingkungan kerja yakni tempat di mana pegawai menjalankan tugas sehari-hari mereka. Keberadaan lingkungan kerja dengan nyaman bisa memberikan dukungan pada kinerja karyawannya serta menciptakan rasa kepuasan pada organisasinya. Karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya maka akan cenderung setia bahkan betah di perusahaan, yang pada gilirannya dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam mengoptimalkan biaya-biaya yang terkait dengan SDM.

### **Jenis Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja memiliki peran krusial untuk kelangsungan perusahaan. Oleh karena itu, seorang pemimpin perusahaan perlu memberikan perhatian yang serius terhadap kenyamanan lingkungan kerja, karena kenyamanan tersebut memiliki dampak signifikan terhadap efektivitas karyawan. Berikut merupakan berbagai jenis lingkungan kerja (Siagian, 2014):

1. Lingkungan kerja fisik. Hal ini meliputi seluruh keadaan fisik pada lokasi kerja serta berpengaruh pada karyawannya. Beberapa faktor fisik yang menandai lingkungan kerja dengan tergolong baik meliputi:
  - a. Bangunan tempat kerja tidak hanya dirancang dengan estetika menarik, tetapi juga memperhatikan aspek keamanan kerja.
  - b. Ketersediaan alat kerja secara memadai.
  - c. Fasilitas istirahat, seperti kantin, tersedia bagi karyawan sebagai tempat melepas lelah, baik di dalam perusahaan maupun di sekitarnya dengan akses yang mudah.
  - d. Tempat ibadah seperti mushola dan masjid disediakan untuk kebutuhan keagamaan karyawan.
  - e. Sarana transportasi, baik untuk kebutuhan karyawan serta angkutan umum dengan nyaman, terjangkau, dan kemudahan diakses oleh karyawannya.
2. Lingkungan kerja non fisik. Hal ini mengacu pada suasana kerja yang menyenangkan, di mana terjalin hubungan kerja yang harmonis antara karyawan serta atasannya. Dalam konteks ini, bekerja bukan hanya tentang penghasilan semata, tetapi juga kegiatan dengan tujuan memperoleh kepuasan. Adapun lingkungan kerja memiliki cakupan luas, menjadi tantangan bagi perusahaan untuk menciptakan kondisi di mana karyawan merasa nyaman dan betah. Meskipun beberapa perusahaan dapat memenuhi beberapa aspek fisik dan non-fisik, seperti bangunan yang tergolong nyaman, alat memadai, maupun hubungan kerjanya secara harmonis, namun masih terdapat kekurangan seperti kurangnya tempat istirahat dan alat transportasi secara memadai untuk karyawannya. Hal itu menjadi tantangannya untuk entitas usaha yang menyadari pentingnya peran karyawan sebagai aset krusial bagi kelangsungan hidup perusahaan.



### **Pengertian Kinerja Karyawan**

Istilah Kinerja diawali dari *Job Performance* ataupun *Actual Performance* (Prestasi kinerja maupun prestasi kinerja sebenarnya yang diwujudkan). Prestasi kerja, menurut Hasibuan (2017), merujuk pada hasil kerja individu ketika menjalankan berbagai tugasnya sesuai pengalaman, kemampuan, maupun dedikasi waktunya. Rivai (2015) menjelaskan kinerja yakni hasil dari kemampuan maupun motivasi individu. Dalam rangka penyelesaian pekerjaan serta tugas maka perlu kemampuan maupun tingkat kesiapan tertentu. Hal itu tidak efektif tanpa pemahaman dengan jelas mengenai apa yang seharusnya dijalankan serta cara melakukan hal itu. Kinerja didefinisikan manifestasi nyata dari perilaku individu dalam bentuk prestasi kerja yang konsisten. Kinerja karyawan mempunyai signifikansi besar guna mencapai tujuan perusahaannya, diharapkan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik dan volume kerja sesuai dengan standar. Evaluasi kinerja diperlukan guna menilai kinerja karyawannya.

### **Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja sebagai konstruk yang sifatnya multidimensional meliputi beragam faktor yang memberikan pengaruh yakni:

1. Aspek personal atau individu mencakup elemen keterampilan, pengetahuan, kapasitas, motivasi, kepercayaan diri, serta dedikasi seseorang.
2. Faktor kepemimpinan terdiri dari kualitas manajernya maupun pemimpin tim untuk memberi semangat, dorongan, dukungan serta arahan karyawannya.
3. Dalam faktor tim, termasuk kualitas dukungan maupun semangat dari rekan satu tim, kesatuan tim, kepercayaan di antara anggota tim, maupun hubungan akrab di antara anggota timnya.
4. Faktor sistem mencakup sistem kerja ataupun infrastruktur organisasinya, budaya kinerja serta proses organisasi pada sebuah organisasi.
5. Faktor kontekstual meliputi perubahan serta tekanan pada lingkungan internal serta eksternal.

Anwar Prabu, 2013:67 sebagaimana dikutip oleh (Abarina & Al-ghoribi, n.d.) faktor yang memberi pengaruh pada pencapaian kinerja antara lain:

1. Faktor kepemimpinan mencakup kemampuan psikologis, yang mencakup potensi serta keterampilan aktual. Pemimpin maupun karyawannya dengan IQ melebihi rata-rata, didukung oleh pendidikan yang sesuai dengan jabatan, serta terampil pada tugas, memiliki kemudahan dalam mencapai kinerja maksimal.
2. Faktor motivasi berkaitan dengan sikap pemimpinya maupun karyawan pada lingkungan kerja entitas usaha. Sikap positif pada situasi kerja menggambarkan motivasi kerja tinggi, sementara sikap negatif berdampak pada motivasi kerja yang rendah.

Handoko, 2001 yang dikutip oleh (Akbar, 2018) menjelaskan berbagai faktor yang memberikan pengaruh pada kinerja yakni:

1. Motivasi yakni faktor pendukung utama yang mendorong individu untuk bekerja, berkaitan dengan kebutuhannya. Kebutuhan tersebut mencerminkan sifat hakiki manusia yang ingin mencapai hasil terbaik pada pekerjaannya.
2. Kepuasan kerja menggambarkan evaluasi positif individu pada pekerjaannya, tercermin pada sikap positif karyawannya dengan tugas maupun lingkungan kerja.
3. Tingkat stres termasuk keadaan ketegangan dimana memengaruhi proses berpikir, emosi, serta keadaan saat ini. Level stres yang tinggi akan memberikan ancaman untuk kemampuan individu dalam menghadapi lingkungannya serta mengganggu tugasnya.

4. Keadaan pekerjaan melibatkan faktor-faktor seperti tempat kerja, ventilasi, dan pencahayaan di ruang kerja yang dapat memengaruhi kinerja.
5. Sistem kompensasi termasuk level balas jasa yang didapatkan karyawannya terhadap kontribusinya untuk perusahaan. Penting untuk memberikan kompensasi yang tepat guna meningkatkan motivasi karyawan.
6. Desain pekerjaan adalah penentuan kegiatan kerja seseorang maupun kelompok karyawan dari segi organisasional. Adapun desain pekerjaan yang jelas memungkinkan karyawannya untuk bekerja efektif sesuai tugas yang diberikan.

### **Indikator Penilaian Kinerja Karyawan**

Setiawan, 2014:147 dalam (Sihaloho, 2019) menerangkan dalam pengukuran kinerja bisa memakai indikator diantaranya:

1. Ketepatan penyelesaian tugas mencakup manajemen waktu dan akurasi karyawannya pada penyelesaian pekerjaan.
2. Kesesuaian jam kerja mengindikasikan kesiapan karyawannya dalam rangka mematuhi regulasi perusahaan berkaitan pada waktu pulang maupun kehadirannya.
3. Tingkat kehadiran tercermin dari jumlah tidak hadirnya karyawan pada periode tertentu. Adapun kerjasama antar karyawannya memperlihatkan kemampuan mereka dalam bekerjasama guna penyelesaian tugas serta mewujudkan hasil secara optimal.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengembangan Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan, meskipun memiliki dampak positif, tidak signifikan, namun tetap perlu menjadi perhatian bagi pemimpin dalam mengarahkan sumber daya manusia untuk memberikan dorongan kepada karyawan guna mengoptimalkan kinerja ketika menjalankan tanggung jawab maupun tugasnya. Pemimpin diharapkan dapat sebagai panutan untuk bawahannya, memastikan bahwa organisasi berjalan bersesuaian pada visi maupun misinya. Tomy S. Siagan & Hamzanan Kahir (2018) menjelaskan hasil pengujian hipotesis mengindikasikan gaya kepemimpinan ada dampak positif akan tetapi tidak signifikan pada kinerja karyawannya. Temuan riset Anis Kusumaningrum (2019) juga menyimpulkan gaya kepemimpinan dalam hal ini tidak ada dampaknya dengan signifikan pada kinerja karyawannya, diindikasikan oleh koefisien regresi 0,031 serta nilai signifikansinya 0,538 melebihi 0,05. Gaya kepemimpinan sendiri terbagi menjadi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Hasil tersebut selaras terhadap riset (Kusumaningrum et al., 2019) yang menyimpulkan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan pada kinerja karyawannya. Argumen yang mendukung ketidaksignifikan dampak kepemimpinan pada kinerja karyawan melibatkan asumsi bahwa gaya kepemimpinan, seperti pengaruh simulasi intelektual, ideal, koordinasi individu maupun motivasi inspirasional mungkin dianggap baik oleh karyawan. Namun, hal tersebut tidak ada dampaknya dengan nyata pada kinerja karyawan. Sesuai konteks tersebut, pelaksanaan gaya kepemimpinan, baik atau tidaknya, tidak secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan, yang tetap baik dari sisi kuantitas, kualitas, maupun ketepatan waktunya. Hipotesis yang diajukan yakni:

***H1: Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawannya.***

#### **Pengembangan Hipotesis Pengaruh Lingkungan Kerja pada Gaya Kepemimpinan**

Lingkungan kerja secara kondusif dapat memberi dorongan kepada karyawan untuk bekerja dengan semangat, merasa betah, dan meningkatkan tanggung jawab terhadap tugas-tugas mereka, sehingga dapat mencapai peningkatan kinerja. Menurut Li & Pustaka (2018),

lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif pada kinerja karyawannya. Sebuah lingkungan kerja secara nyaman mampu meningkatkan fokus karyawan, akibatnya, dapat meningkatkan produktivitas. Namun, hasil temuan oleh Kusumaningrum, Anis (2019) menjelaskan dampak lingkungan kerja pada kinerja karyawannya bersifat tidak signifikan. Hal ini diperlihatkan melalui nilai koefisien *standardized regression weight* senilai 0,162, C.R senilai 0,607, maupun nilai probabilitas sebesar 0,544. Riset ini senada terhadap temuan riset Rasiman, Suhardi (2019), yang menyimpulkan lingkungan kerja tidak ada dampak signifikan dengan kinerja karyawannya. Adapun hipotesis yang diajukan yakni:

***H2: Lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawannya***

## **METODE PENELITIAN**

Pada penyusunan laporan magang ini, diterapkan pendekatan kuantitatif sebagai metode riset dengan data berupa angka. Riset kuantitatif mengacu pada pengumpulan data, analisis, dan presentasi data dalam bentuk angka (Siyoto & Sodik, 2015). Adapun pendekatan kuantitatif menitikberatkan dengan analisis data numerik, yang selanjutnya dilakukan analisis memakai metode statistik secara relevan. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data dari populasi dan sampel, serta untuk menguji hipotesis. Dalam penulisan ini, metode kuantitatif diterapkan melalui observasi dan penggunaan kuisisioner. Penulisan ini menerapkan dua jenis sumber informasi, yaitu data primer serta data sekunder. Data primer mengacu pada informasi yang dikumpulkan langsung melalui penggunaan kuesioner. Data sekunder merupakan informasi yang sudah ada sebelumnya dan diperoleh dari sumber tidak langsung. Metode pengumpulan data yang diterapkan adalah melalui penggunaan kuesioner. Kuesioner diartikan daftar pertanyaan tertulis dimaksudkan guna mengumpulkan informasi dari respondennya, terkait laporan ataupun informasi sebagaimana diinginkan. Kuesioner dirancang secara sederhana agar responden dapat dengan mudah memahami dan menjawab setiap pertanyaan. Skala atau ukuran yang digunakan untuk jawaban responden dalam daftar pernyataan kuesioner adalah salah satu aspek yang penulis perhatikan dalam riset ini.

Unit analisis yaitu entitas yang dianggap sebagai objek penelitiannya. Objek yang diteliti mencakup 141 karyawan dari Perum Perhutani KPH Surakarta. Sumber informasi dibagi ke dalam dua kategori, yakni data primer serta data sekunder. Adapun data primer didapatkan langsung, sedangkan data sekundernya berasal dari informasi yang telah ada sebelumnya.

1. Data Primer. Husein Umar (2013:42) dan Umi Narimawati (2008:98) mendefinisikan data primer sebagai informasi secara langsung melalui sumber pertama, seperti perolehan wawancara ataupun kuesioner yang diisi oleh responden. Adapun data primer didapat dari jawaban kuesioner seluruh karyawan PERUM PERHUTANI KPH Surakarta. Data tersebut mencakup informasi mentah mengenai preferensi gaya kepemimpinan maupun lingkungan kerja yang diinginkan oleh karyawannya di PERUM PERHUTANI KPH Surakarta. Setelah itu, data dilakukan pengolahan dengan perangkat lunak *Microsoft Excel* dan SPSS. Selain itu, informasi lainnya, seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi, dan penilaian kinerja karyawan, juga disertakan dalam bentuk data jadi.
2. Data sekunder. Husein Umar (2013:42) dan Sugiyono (2008:402) menjelaskan data sekunder yakni data primer yang sudah diproses maupun disajikan pengumpulnya ataupun pihak lainnya, seringkali berbentuk tabel maupun diagram. Sugiyono juga menambahkan bahwa data sekunder tidak diperoleh secara langsung oleh pengumpul data, melainkan berfungsi sebagai dukungan untuk data primernya. Pada konteks ini, data sekunder didapat melalui sumber tidak langsung, seperti studi pustaka dan jurnal, untuk mencari teori-teori yang relevan.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Gaya Kepemimpinan yang diinginkan oleh karyawan**

Kepemimpinan adalah peran individu yang memiliki otoritas dalam menugaskan tugas dan mampu memengaruhi orang lain melalui hubungan yang baik untuk merealisasikan tujuan organisasinya. Gaya kepemimpinan, seperti yang dijelaskan Nurfadillah (2021), mencakup perilaku dan strategi yang berasal dari kombinasi sifat, keterampilan, falsafah, dan sikap pemimpinnya saat berusaha memengaruhi kinerja bawahan. Dalam hasil dan analisis data melalui penyebaran kuesioner pada 75 karyawannya, ditemukan bahwa rata-rata gaya kepemimpinan mencapai 4,26%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan masuk dalam kategori setuju, terutama pada indikator bahwa pemimpin seharusnya memberikan dukungan penuh kepada karyawan, dengan skor sebesar 4,60%. Penelitian ini mengungkap bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di PERUM PERHUTANI KPH Surakarta adalah gaya menawarkan (*Selling Style*). Gaya kepemimpinan ini mencerminkan sifat kepemimpinan otokratis, namun lebih menekankan pada komunikasi dua arah dan bimbingan terhadap bawahan. Hal ini mengindikasikan bahwa orientasi terhadap tugas dan hubungan dengan anggota tim sama-sama tinggi. Ketika seorang pemimpin bersikap "menjual," ini menandakan bahwa ia fokus pada perumusan tugas yang tegas, sambil membangun hubungan persuasif dengan bawahan. Dengan demikian, tidak hanya peran bawahan yang jelas, tetapi pemimpin juga memberikan arahan dan dukungan yang diperlukan. Pemimpin berfungsi sebagai pengaruh dan pendukung bagi anggota tim, dengan harapan yakni tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan baik. Merujuk data yang telah dikumpulkan, kesimpulannya yaitu preferensi gaya kepemimpinan yang diinginkan oleh karyawan di PERUM PERHUTANI KPH Surakarta adalah dengan memiliki pemimpin yang secara konsisten memberikan dukungan dan support kepada mereka. Temuan ini sesuai dengan prinsip-prinsip yang diuraikan dalam teori Hersey dan Blanchard (Siswanti, 2015)

### **Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan PERUM PERHUTANI KPH Surakarta**

Kepemimpinan adalah peran individu yang memiliki kewenangan dalam menetapkan tugas dan kemampuan untuk memengaruhi individu lain dengan hubungan secara baik untuk merealisasikan tujuannya dari organisasi. Gaya kepemimpinan mencakup sikap, komunikasi, dan interaksi seorang pemimpin dalam memengaruhi orang lain untuk bertindak. Menurut Nurfadillah (2021), gaya kepemimpinan merupakan hasil dari kombinasi sifat, keterampilan, falsafah, maupun sikap yang seringkali diimplementasikan pemimpin saat berusaha memberi pengaruh pada kinerja bawahan. Pengaruhnya dari gaya kepemimpinan pada kinerja karyawan sudah dianalisis melalui riset ini. Evaluasi hipotesis dilaksanakan melalui perbandingan  $t_{hitung}$  terhadap  $t_{tabel}$ , yang memiliki signifikansi kurang dari 0,05. Temuan analisis mengindikasikan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif, namun tidak signifikan pada kinerja karyawannya, sehingga hipotesis ditolak. Koefisien beta ( $\beta$ ) hasil riset adalah 0,037, dan nilai  $t_{hitung}$  (0,484) <  $t_{tabel}$  (0,993) dengan nilai signifikansi (0,630) melebihi 0,05, mengindikasikan gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan di PERUM PERHUTANI KPH Surakarta.

Dari temuan ini, dapat disimpulkan gaya kepemimpinan pada karyawan PERUM PERHUTANI KPH Surakarta tidak ada dampak signifikan pada kinerja mereka. Berbagai faktor yang memberi pengaruh pada kinerja karyawan berasal baik secara langsung maupun tidak langsung. Temuan ini konsisten terhadap riset terdahulu seperti yang dijelaskan oleh Akbar (2018), yang menunjukkan motivasi, tingkat kerja, kepuasan kerja, sistem kompensasi, kondisi pekerjaan, maupun desain pekerjaan berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Riset ini senada terhadap hasil riset Kusumaningrum et al., (2019), yang

menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun kepemimpinan memberikan dampak positif, tetapi tidak secara signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa, meskipun kepemimpinan ditingkatkan, kinerja karyawan tetap bergantung pada faktor-faktor lain. Hal ini mungkin terkait dengan tingkat pendidikan responden, yaitu SMA/SLTA, yang dianggap mampu bekerja dan memahami pekerjaan sesuai prosedur, namun masih memerlukan dukungan dan bimbingan dari pimpinan.

### **Lingkungan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan PERUM PERHUTANI KPH Surakarta**

Lingkungan kerja memiliki cakupan yang sangat luas, menciptakan tantangan tersendiri bagi perusahaan dalam menciptakan suasana yang menjadikan karyawannya betah serta nyaman bekerja. Beberapa perusahaan mungkin hanya mampu memenuhi sebagian kecil dari aspek lingkungan kerja, baik fisik atau non-fisik. Menurut Mangkunegara (2017), lingkungan kerja meliputi seluruh peralatan maupun materi yang dipakai di sekitar tempat kerjanya termasuk metode kerja dan regulasi baik secara individu serta kelompok. Konsep serupa diungkapkan oleh Sutrisno (2012), yang menyatakan lingkungan kerja meliputi seluruh fasilitas dan infrastruktur di sekitar karyawan yang memengaruhi pelaksanaan tugas mereka. Lingkungan kerja, menurut Siagian (2014), adalah tempat di mana pegawai menjalankan tugas sehari-hari mereka. Dampak lingkungan kerja pada kinerja karyawannya telah dievaluasi melalui temuan riset ini. Uji hipotesisnya dilaksanakan melalui perbandingan  $t_{hitung}$  terhadap  $t_{tabel}$ , dan nilai signifikansi kurang dari 0,05. Hasil analisis mengindikasikan lingkungan kerja memiliki pengaruh negatif serta tidak signifikan pada kinerja karyawannya dengan demikian hipotesis ditolak. Koefisien beta ( $\beta$ ) dari riset ini adalah -0,159, dan nilai  $t_{hitung}$  (-1,363) <  $t_{tabel}$  (1,993) melalui signifikansi (0,177) melebihi alpha 0,05, maka hipotesis ditolak. Kesimpulannya yaitu lingkungan kerja tidak ada pengaruhnya dengan signifikan pada kinerja karyawannya di PERUM PERHUTANI KPH Surakarta.

Lingkungan kerja karyawan PERUM PERHUTANI KPH Surakarta tidak ada dampak pada kinerja mereka. Tingkat kinerja karyawan dipengaruhi dengan beragam faktor baik langsung bahkan tidak langsung. Sebagaimana Handoko (2001:193) menjelaskan faktor-faktor seperti sistem kompensasi, kepuasan kerja, motivasi, kondisi pekerjaan, tingkat stress, serta desain pekerjaan dapat memengaruhi kinerja. Temuan ini juga sejalan terhadap riset terdahulu, seperti dijelaskan oleh Akbar (2018), yang menunjukkan motivasi, sistem kompensasinya, tingkat kerja, kepuasan kerja, kondisi pekerjaan, serta desain pekerjaan berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Hasil riset ini konsisten dengan temuan riset Kusumaningrum dan Anis (2019), yang menyimpulkan lingkungan kerja tidak ada dampak signifikan dengan kinerja karyawannya.

### **KESIMPULAN**

Kualitas seorang pemimpin memiliki peran krusial dalam menentukan kesuksesan suatu organisasi. Pemimpin yang berhasil mampu mengelola organisasi, memengaruhi orang lain secara positif, dan menunjukkan arah serta perilaku yang dibutuhkan dalam pencapaian tujuan bersama. Maka gaya kepemimpinan memiliki kemampuan untuk memengaruhi dan mengubah sikap, tindakan, dan perilaku anggota organisasi demi kepentingan bersama. Gaya kepemimpinan merupakan karakteristik unik dari setiap individu, sehingga setiap pemimpin perlu memiliki identitas kepemimpinan yang khas untuk memberikan nilai tambah bagi semua pihak. Di sisi lain, organisasi sebagai tempat kerja perlu menyediakan suatu lingkungan yang kondusif agar karyawan dapat bekerja secara produktif. Adapun lingkungan kerja yang kurang baik dapat menyebabkan stres, kurangnya semangat, dan ketidaksiplinan

karyawan, sementara lingkungan kerja secara baik akan memberikan motivasi untuk karyawannya, mengoptimalkan konsentrasi, serta mempercepat penyelesaian pekerjaan sesuai targetnya. Pada suatu organisasi, Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai aspek yang penting dan memegang posisi strategis. Oleh karena itu, manajemen SDM perlu dilaksanakan dengan efisien serta efektif supaya memberikan dukungan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Data yang dianalisis dengan metode deskriptif kuantitatif cenderung lebih objektif dan terstruktur, melibatkan grafik, tabel, laporan, dan angka yang dapat diukur nilainya. Manusia, sebagai makhluk sosial, memiliki kebutuhan untuk interaksi sosial yang baik dalam lingkungan kerja, baik antar sesama karyawannya serta dengan atasan. Hubungan harmonis antara karyawan dan lingkungan yang mendukung dapat memengaruhi kinerja individu tersebut.

Mengacu hasil analisis dari riset ini maka: Gaya kepemimpinan yang diinginkan oleh karyawan adalah dukungan dan support dalam pekerjaan. Hal tersebut diharapkan mampu mengoptimalkan motivasi karyawannya serta membantu mereka dalam menyelesaikan tugas secara baik, alhasil tujuan perusahaannya bisa terwujud dengan optimal. Gaya kepemimpinan tidak memberi dampak signifikan pada kinerja karyawan. Pengaruh hipotesis dengan melakukan perbandingan  $t_{hitung}$  terhadap  $t_{tabel}$  melalui signifikansi lebih kecil dari 0,05. Hasil analisisnya menjelaskan gaya kepemimpinan mempunyai dampak positif akan tetapi tidak ada pengaruhnya yang signifikan pada kinerja karyawannya. temuan riset menjelaskan koefisien dari beta, ( $\beta$  0.037). Nilai  $t_{hitung}$  (0.484) <  $t_{tabel}$  (1.993) dengan signifikansi (0.630) melebihi alpha 0,05, dengan demikian hipotesis ditolak. Artinya gaya kepemimpinan tidak ada pengaruh signifikan pada kinerja karyawannya. Lingkungan kerja tidak ada pengaruhnya dengan signifikan pada peningkatan kinerja karyawannya. Pengaruh hipotesis didapat melalui perbandingan  $t_{hitung}$  terhadap  $t_{tabel}$  yang memiliki signifikansi < 0,05. Temuan analisisnya menjelaskan lingkungan kerja memberi dampak negatif serta tidak ada pengaruhnya dengan signifikan pada kinerja karyawannya hipotesis ditolak. Hasil riset menjelaskan nilai koefisien dari beta, ( $\beta$  -0,159). Nilai  $t_{hitung}$  (-1.363) <  $t_{tabel}$  (1,993) dengan signifikansi (0,177) melebihi alpha (Abarina & Al-ghoribi, n.d.; Akbar, 2018; bintoro, 2019; Dr. Atty Tri Juniarti, S.E. & Darra Gusti Putri, 2021)  $\alpha$ 0.05, dengan demikian hipotesisnya ditolak. Artinya lingkungan kerja tidak ada pengaruhnya dengan signifikan pada kinerja karyawannya

### **Rekomendasi**

Mengacu hasil riset ini, gaya kepemimpinan yang diinginkan karyawan di PERUM PERHUTANI KPH Surakarta adalah gaya kepemimpinan situasional, di mana karyawan mengharapkan support dan dukungan penuh dari pemimpin dalam menyelesaikan tugas. Maka disarankan supaya pemimpin di organisasi mengadopsi gaya kepemimpinan situasional untuk memenuhi harapan karyawan. Meskipun lingkungan kerja maupun gaya kepemimpinan di PERUM PERHUTANI KPH Surakarta tidak ada dampak signifikan pada tingkat kinerja karyawannya, akan tetapi guna meningkatkan kinerja, organisasi sebaiknya fokus pada variabel lain seperti tunjangan, motivasi, gaji, serta pelatihan untuk mendukung kemampuan maupun ketepatan kerja karyawannya

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abarina, D. H., & Al-ghoribi, A. S. H. (n.d.). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Matahari Department Store Tunjungan Plaza Surabaya*.
- Akbar, Surya. (2018). *Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja*. 3(2), 1–17.
- Bintoro. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Eri Susan 1. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 952–962.

- Cox, A., Hannif, Z., & Rowley, C. (2014). Leadership styles and generational effects: Examples of US companies in Vietnam. *International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.778311>
- Dr. Atty Tri Juniarti, S.E., M. S., & Darra Gusti Putri, S. (2021). *Faktor-Faktor Dominan yang Mempengaruhi Kinerja* (W. Kurniawan (ed.)).
- Dr. Cuk Jaka Purwanggono, M. F. (2020). Buku Ajar Kepemimpinan Disusun oleh : *Fakultas Ekonomi Universitas Wahid Hasyim Semarang 2020*, 115.
- Efendi, S., & Hardiyanto, E. H. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Focus*, 2(1), 15–26. <https://doi.org/10.37010/fcs.v2i1.291>
- Erlangga, dr. H. (2018). *Kepemimpinan Dengan Spirit Technopreneurship*.
- Fahroby, A. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Rusindo Expertiza Inspeksiya Pekanbaru*.
- Harahap, I. H. (2019). Analisis Gaya Kepemimpinan Lee Kuan Yew dalam Mengantarkan Singapura menjadi Negara Maju. *Management, and Industry (JEMI)*, 2(1), 1–8. <https://journal.bakrie.ac.id/index.php/JEMI/article/view/1841>
- Kustini, E., Utami, D. A., Sunarsi, D., & Nurjaya, N. (2021). Pengaruh Keterampilan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Daya Pratama Sejahtera (Garuda Indonesia Group). *Jurnal Ilmiah PERKUSI*, 1(3), 305. <https://doi.org/10.32493/j.perkusi.v1i3.11135>
- Kusumaningrum, A., Manajemen, P. S., Ekonomi, F., Bisnis, D. A. N., & Surakarta, U. M. (2019). *Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PD . BKK Kabupaten Sukoharjo)*.
- Miftachul ulum. (2016). Buku uji validitas dan uji reliabilitas. *Buku Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas*, 67.
- Negara, I. A., & Makassar, U. M. (2022). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kabupaten Bulukumba*. 3.
- Noviyanti, V., Suwarsi, S., Manajemen, P., Ekonomi, F., & Islam, U. (n.d.). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Turnover Intention Shopee Express Kota Bandung ?* 1339–1342.
- Nurfadillah, Neni. (2021). *Pengaruh Usia dan Gender Terhadap Gaya Kepemimpinan di UMKM Bandar Lampung*. 1–62.
- Perhutani. (2022). Profil Perhutani. *Perhutani*. <https://www.perhutani.co.id/tentang-kami/profil-perusahaan/>
- Pratiwi, nuning. (2017). Penggunaan Media Video Call dalam Teknologi Komunikasi. *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial*, 1, 213–214.
- Pulungan, Nurhamidah. (2020). Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Auditor. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi Medan*, 2(1), 48–56. <https://doi.org/10.47709/jumansi.v2i1.2105>
- Rasiman, Suhardi. (2019). *PT Asuransi Jiwa Di Kota Batam Dengan Organizational*. 4(2).
- Sihaloho, Ronal. Donra. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Super Setia Sagata Medan, 273–281.
- Siswanti, Y. (2015). Meraih kesuksesan organisasi dengan kepemimpinan manajerial yang SMA. *Edumedia, Yogyakarta*, 224.
- Sudibya, I. G. A., & Utama, I. W. M. (2012). *Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum*. 6(2), 173–184.
- Sugeng. (2014). Metode Penelitian Pendidikan Matematika. In *Metode Penelitian Pendidikan Matematika*.

- Surjosuseno, Daniel., (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada bagian Produksi UD Pabrik Ada Plastic. *3(2)*, 1–5.
- Yulia, Y. (2019). Strategi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Strategi Asosiatif. *Repositori STEI, 2007*, 45–61.
- Yuniati, U. (2021). Metode Penulisan Laporan KKP. *Angewandte Chemie International Edition, 6(11)*, 951–952., 2013–2015.
- Zohriah, A., & Fauzi, A. (2023). Penerapan Model Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey dan Blandhard Pada Lembaga Pendidikan. *06(01)*, 3663–3670.