BABI

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Evaluasi terhadap kinerja dalam suatu organisasi tidak hanya ditujukan pada level top manajemen saja, tetapi juga harus ada pada level *middle* manajemen serta keseluruhan level dibawahnya. Jika hanya top manajemen saja yang mempunyai kinerja tinggi sedangkan pada level dibawahnya kurang memilikinya, maka kualitas dan kuantitas kerja pada organisasi tersebut tetap rendah atau tidak maksimal. Hal ini disebabkan pada praktek dilapangan justru pelaksana tugasnya adalah level middle serta level dibawahnya. Dengan demikian sangat perlu bahwa upaya peningkatan kinerja organisasi harus meliputi keseluruhan level yang ada pada organisasi tersebut.

Ukuran tinggi - rendahnya kinerja suatu organisasi tidak dapat diukur dari pelaksana layanan, namun justru pada penerima layanan, hal tersebut disebabkan kinerja pada dasarnya adalah output dan bukan input. Pihak yang dapat merasakan output bukanlah penyelenggara layanan (birokrasi) tetapi pengguna jasa layanan (masyarakat). Oleh karenanya dalam melihat atau menilai ukuran kinerja organisasi semestinya melibatkan masyarakat sebagai pengguna jasa layanan.

Menurut Hessel (2010) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah motivasi, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, kedisiplinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi, sedangkan menurut Yuwono dalam Hessel (2010) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah tujuan organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan kualitas kerja.

Organisasi dapat menjalankan aktivitas secara baik dikarenakan unsurunsur pendukung bekerja secara terpadu. Dalam hal ini organisasi harus bisa mengembangkan strategi untuk menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan. Sumberdaya manusia sebagai modal utama yang menjadi salah satu kekayaan organisasi harus dapat dioptimalkan perannya untuk dapat terus berkembang seiring dengan tuntutan perkembangan organisasi, tidak terkecuali pada organisasi Pemerintah. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Panggabean, 2012).

Kepuasan kerja adalah suatu bentuk perasaan dan emosi seorang pegawai tentang pekerjaannya, apakah pekerjaannya tersebut menyenangkan atau tidak menyenangkan. Keadaan ini didasarkan kepada kesesuaian antara harapan pegawai dengan kompensasi yang disediakan oleh instansi. Kepuasan kerja mempunyai arti penting bagi pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Agar mereka dapat mengaktualisasikan diri bagi pengembangan individu maupun bagi kemajuan organisasi, sehingga pegawai dapat lebih produktif dalam bekerja. Kepuasan kerja seorang pegawai diduga mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai itu sendiri. Apabila seoarang merasa puas, kinerja akan semakin meningkat. Kepuasan kerja (job satisfaction) merupakan wujud dari persepsi karyawan yang tercermin dalam sikap dan terfokus pada perilaku terhadap pekerjaan. Juga merupakan suatu bentuk interaksi manusia dengan lingkungan pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi

merupakan tanda bahwa organisasi telah melakukan manajemen perilaku yang efektif.

Dalam mewujudkan kepuasan kerja pegawai dan usaha untuk meningkatkan produktifitas kerja, maka lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang harus menjadi perhatian. Menurut pendapat Davis (1989), menyatakan bahwa lingkungan kerja dalam suatu organisasi mempunyai arti penting bagi individu yang bekerja di dalamnya, karena lingkungan ini akan mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung manusia yang ada di dalamnya. Wineman dalam Syafrika (2014) menyatakan bahwa setiap lingkungan kerja selalu meliputi kondisi lingkungan fisik dan lingkungan psikologis. Lingkungan fisik merupakan keadaan ruangan beserta perlengkapan yang mendukung, sedangkan lingkungan psikologis merupakan kondisi organisasi dan interaksi sosial di dalamnya.

Fenomena kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang selama ini adalah belum optimalnya lingkungan kerja terkait dengan dinamisasi perubahan lingkungan. Bahwa dinamisasi perubahan lingkungan menuntut kemampuan intelektual serta kemampuan manajerial dan pemahaman tentang menejemen organisasi seorang pimpinan, sehingga diharapkan dapat memberikan contoh serta tauladan terhadap bawahannya dan pada akhirnya menghasilkan kinerja serta hasil kerja yang tinggi dalam organisasi.

Lingkungan kerja di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang secara dinamis mengalami perkembangan. Lingkungan yang dimaksud dapat berupa lingkungan internal dan eksternal organisasi. Lingkungan internal organisasi tidak saja meliputi kondisi fisik yang sifatnya kasat mata seperti kondisi ruang kerja, ruang

ventilasi dan kondisi fisik gedung, melainkan hal-hal yang tidak secara eksplisit terlihat akan tetapi juga mempengaruhi kondisi lingkungan internal seperti kebiasaan-kebiasaan pegawai, perilaku organisasi dan intensitas pertemuan. Kondisi internal organisasi tersebut senantiasa berubah dan berkembang sehingga menuntut sebuah pembelajaran yang sesuai agar permasalahan-permasalahan yang berdampak pada penurunan kinerja pegawai dapat diantisipasi. Lingkungan eksternal meliputi instansi-instansi lain, organisasi swasta, masyarakat, teknologi dan kondisi sosial ekonomi yang mengalami dinamika dari waktu ke waktu.

Kondisi lingkungan kerja ini menuntut adaptasi sumber daya manusia baik yang menyangkut aspek faktor kemampuan, kecakapan maupun perilaku. Kemampuan dan kecakapan yang dimaksud hendaknya mampu mengimbangi arus perkembangan dan perubahan yang terjadi. Perilaku hendaknya mampu dengan cepat dan tepat di dalam merespon perkembangan serta perubahan yang terjadi. Kondisi riil yang terjadi saat ini adanya perubahan struktur organisasi dan adanya sistem teknologi yang semakin maju sehingga menuntut pegawai dengan cepat menyesuaikan diri dan menerapkan teknologi yang ada sehingga masing-masing satuan kerja perangkat daerah harus mampu menggunakan teknologi secara terampil dalam membantu setiap pekerjaan yang ada.

Dalam mewujudkan kepuasan kerja pegawai dan usaha untuk meningkatkan produktifitas kerja, maka lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang harus menjadi perhatian. Menurut pendapat Davis (1989), menyatakan bahwa lingkungan kerja dalam suatu organisasi mempunyai arti penting bagi individu yang bekerja di dalamnya, karena lingkungan ini akan mempengaruhi secara langsung maupun

tidak langsung manusia yang ada di dalamnya. Wineman dalam Syafrika (2014) menyatakan bahwa setiap lingkungan kerja selalu meliputi kondisi lingkungan fisik dan lingkungan psikologis. Lingkungan fisik merupakan keadaan ruangan beserta perlengkapan yang mendukung, sedangkan lingkungan psikologis merupakan kondisi organisasi dan interaksi sosial di dalamnya.

Faktor lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai adalah iklim organisasi atau lingkungan kerja dimana pegawai tersebut melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Untuk mengoptimalkan produktivitas karyawan harus tercipta iklim organisasi atau lingkungan yang kondusif sebagai prasyarat peningkatan kinerja pegawai secara maksimal. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi terciptanya iklim organisasi atau lingkungan kerja antara lain adanya kesempatan untuk promosi sesuai dengan prestasinya serta adanya suatu penghargaan dan kekompakkan dalam bekerja.

Walaupun pada kenyataannya lingkungan kerja di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang dinamisasi mengalami perkembangan namun belum dapat mengoptimalkan lingkungan kerja sebagaimana mestinya dan hal tersebut berimplikasi luas/negatif terhadap organisasi. Sebagai contoh adalah bahwa terdapat beberapa dari pegawai yang merasa tidak puas dengan kebijakan-kebijakan yang diambil oleh seorang pimpinan, sehingga keberpihak beberapa pegawai tersebut pada seorang pimpinan tidak berdasarkan kinerja yang baik namun lebih pada faktor lain. Sehingga dalam organisasi terdapat sekat-sekat ataupun blok-blok dan selanjutnya menciptakan lingkungan kerja yang kurang sehat. Apabila hal tersebut

dibiarkan berlarut-larut maka menimbulkan daftar panjang ketidak puasan pegawai terhadap kepemimpinan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang.

Berdasarkan pengamatan peneliti pada Lingkungan Kerja di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang masih memerlukan banyak pembenahan. Beberapa ruangan yang ada terlihat kurang penerangannya. Kemudian warna ruangan yang menimbulkan rasa sejuk juga masih kurang. Selanjutnya sirkulasi udara yang ada belum maksimal. Dari sisi kerapian tata ruang masih kurang maksimal, karena masih ditemui penataan berkas kerja yang tidak rapi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Husien dan Hady (2012) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Sementara Dhermawan dkk (2012) menjelaskan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sofyan (2013) dalam penelitannya menyebutkan Adanya pengaruh secara signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Berangkat dari beberapa fenomena serta perbedaan hasil penelitian di atas, maka perlu dilakuk penelitian tentang hubungan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja serta kinerja.

Meskipun demikian dalam melaksanakan suatu pekerjaan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang berusaha tetap bersemangat untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan Pimpinan. Tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan tersebut dikerjakan dengan penuh kesungguhan oleh bawahan dengan hasil yang dapat dipertanggung jawabkan, sesuai sasaran dan tepat waktu.

Faktor yang tidak kalah pentingnya dalam menunjang kinerja organisasi adalah kepemimpinan. Dalam organisasi kepemimpinan mempunyai peranan yang

sangat penting menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dikarenakan melalui kepemimpinan yang baik seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahan agar meningkatkan kinerja. Permasalahan kepemimpinan yang terjadi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang selama ini adalah masih adanya pimpinan (Level Kabid, Kasubbid) belum mampu mengoptimalkan potensi organisasi dan belum dapat menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan kerja baik internal maupun eksternal.

Pimpinan pada umumnya terbelenggu dengan adanya aturan-aturan yang berlaku sehingga kurang dapat melakukan improvisasi dan inovasi yang bertujuan untuk meningkatkan optimalisasi organisasi dalam memberikan pelayanan terhadap pegawai-pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Rembang. Pimpinan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang senantiasa mengandalkan kewenangan formal yang dimilikinya sehingga kekuasaan menjadi kekuatan dalam menggerakkan bawahan. Hal ini tidak terlepas dari pola promosi yang kurang mempertimbangkan kompetensi serta profesionalisme calon pejabat yang akan diangkat, karena selama ini promosi yang dilakukan pada pimpinan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang dilakukan tidak atas dasar kepangkatan, golongan serta hasil penilaian kinerja melalui Penilaian Prestasi Kerja ASN. Akan tetapi cenderung pada faktor lain yang secara kasat mata sulit untuk dibuktikan namun dapat dirasakan keberadaananya. Mereka lupa bahwa kunci keberhasilan organisasi terletak pada efisiensi dan efektivitas pemimpinnya.

Pemimpin dalam organisasi memiliki peran sangat penting untuk mempengaruhi moral, keamanan, kualitas serta kuantitas kerja, loyalitias dan terutama dalam meningkatkan kinerja pegawainya. Pemimpin perlu memiliki ketrampilan serta mengembangkan kemampuannya untuk dapat bersikap dan berperilaku efektif dalam menjalankan tugasnya. Pemimpin dituntut untuk memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, sebab keberhasilan organisasi hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan yang berkualitas. Pimpinan yang berkualitas yaitu pimpinan yang memiliki kemampuan dasar, kualifikasi pribadi serta pengetahuan dan keterampilan profesional. Pimpinan dituntut untuk dapat memberikan keteladanan dalam pelaksanaan tugas, menyusun administrasi dan program organisasi, menentukan anggaran belanja organisasi dan pembagian pelaksanaan tugas.

Apabila pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang secara menyeluruh merasa puas terhadap lingkungan kerjanya, maka hampir dapat dipastikan bahwa pegawai tersebut akan semaksimal mungkin untuk meningkatkan kinerja dengan baik dan tidak akan meninggalkan pekerjaan sebelum selesai dikerjakanya. Sedangkan apabila kepuasan kerja tidak terpenuhi maka akan menimbulkan kekecewaan, tidak bergairah untuk bekerja dan pada akhirnya kinerja pegawai akan menurun. Melihat keadaan pegawai tersebut maka pimpinan harus memperhatikan serta dapat menciptakan kepuasan kerja pegawai yang menjadi bawahan dan tercipta suasana kerja yang nyaman dengan demikian akan mendorong pegawai bekerja secara maksimal.

Berdasarkan latar belakang serta uraian tersebut maka perlu diteliti "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening".

1.2. Perumusan dan Batasan Masalah

12.1. Perumusan Masalah

- a. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai
 Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang?
- b. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang?
- c. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang?
- d. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang?
- e. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang ?

12.2. Batasan Masalah

Peneliti membatasi masalah ini agar penelitian ini tidak terlalu luas dan jelas batas-batasnya yaitu:

- a. Penelitian ini dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang dengan obyek penelitian adalah semua pegawai.
- b. Variabel yang dipakai dalam penelitian ini adalah variabel independen yaitu lingkungan kerja dan kepemimpinan; variabel intervening yaitu kepuasan kerja, sedangkan variabel dependen adalah kinerja pegawai.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Untuk menganalisis dan mendiskripsikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang.
- b. Untuk menganalisis dan mendiskripsikan pengaruh Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang.
- c. Untuk menganalisis dan mendiskripsikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang.
- d. Untuk menganalisis dan mendiskripsikan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang.
- e. Untuk menganalisis dan mendiskripsikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang.
- f. Untuk menganalisis dan mendiskripsikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang dengan intervensi kepuasan kerja.
- g. Untuk menganalisis dan mendiskripsikan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang dengan intervensi oleh kepuasan kerja.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Adapun Manfaat penelitian ini adalah:

- a. Dapat memberikan khasanah pengetahuan tentang Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.
- b. Memberikan kontribusi dan pertimbangan bagi pengambil kebijaksanaan untuk meningkatkan kinerja pegawai.
- c. Sebagai bahan acuan dan referensi bagi peneliti yang akan datang pada permasalahan kajian kinerja.