

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Di dalam dunia perusahaan telah memasuki masa globalisasi artinya persaingan yang semakin kuat bukan hanya perusahaan yang ada dalam negeri saja bahkan hingga perusahaan multinasional. Sehingga Setiap perusahaan/instansi dituntut untuk mengikuti perkembangan globalisasi dengan meningkatkan performa perusahaan agar mampu berkembang dan mempertahankan eksistensi dan keberlangsungan hidup perusahaan/instansi hingga masa yang akan datang.

Sumber daya manusia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen perusahaan yakni merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut **Hendriyaldi, (2019)** menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan.

Menurut **Harahap & Khair, (2019)** manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan pegawai melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai menuju pengoptimalan tujuan organisasi. Di dalam dunia bisnis perusahaan/instansi, sumber daya manusia tidak hanya diposisikan sebagai faktor produksi akan tetapi lebih sebagai aset perusahaan yang harus dikelola dan dikembangkan.

Kinerjapegawai yang tinggi merupakan salah satu syarat dalam mencapai visidan misi perusahaan atau instansi. Pencapaian visi dan misi tersebut tidak lain adalah dari pengelola sumber daya manusia yang berpotensi agar dapat meningkatkan hasil kinerjanya, Selain itu dalam perkembangan perusahaan/instansi dituntut untuk menerapkan manajemen sumber daya manusia yang baik dan menghasilkan pegawai yang berkualitas tinggi. Hal ini merupakan bahwa perusahaan/instansi tidak lepas dari peran tenaga kerja manusia yang harus diperhatikan segala kebutuhannya. Oleh karena itu terdapat tuntutan pada pegawai untuk menunjukkan kinerja dengan baik.

Namun dalam upaya menciptakan kinerja pegawai yang tinggi dan optimal, nampaknya masih terdapat berbagai masalah atau kendala yang membuat perusahaan/instansi sulit untuk mencapai tujuan dari perusahaan/instansi itu sendiri, dan berkaitan dengan pegawai karena kinerja yang baik selalu dikaitkan dengan faktor pendukungnya yaitu budaya organisasi serta lingkungan kerja dimana kedua hal tersebut mampu memicukepuasan kerja tiap karyawan. Masalah kinerja pegawai ini harus diatasi dengan baik karena baik buruk kinerja pegawai erat kaitannya dengan prestasi perusahaan/instansi.

Sumber daya manusia menjadi komponen utama bagi setiap perusahaan untuk mencapai tujuannya. Pengelolaan yang baik dilakukan tidak hanya untuk mencapai kinerja finansial dari sisi perusahaan, namun juga tujuan karyawan sebagai bagian dari perusahaan. Kekuatan sumber daya manusia dibentuk oleh karakter atau perilaku yang dimiliki oleh setiap karyawan serta lingkungan dalam perusahaan. Perhatian yang besar pada pengembangan sumber daya manusia atau SDM

diharapkan menjadi sebuah proses untuk menjaga dan meningkatkan kualitas, sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan dimana pegawai tersebut berada. Kinerja pegawai yang tinggi akan berimplikasi langsung pada perusahaan, maka setiap pihak manajemen tertuju pada bagaimana meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai merupakan tingkatan pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam kurun waktu yang ditentukan. Menurut **Indra Syahputra, (2019)** bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai berupaya untuk meningkatkan kemampuan kerja dan penampilan kerja seseorang yang dapat dilakukan dengan berbagai cara. Menurut **Jufrizen, (2020)** kinerja adalah sebagai pelaksana tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi, dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Suatu organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan, dan latar belakang pengalaman dalam hidupnya. Dengan demikian perlu ada pengakuan pandangan yang akan berguna untuk pencapaian misi dan tujuan organisasi tersebut, agar tidak berjalan sendiri-sendiri. Diperlukan perhatian yang jelas dan perhatian terhadap budaya organisasi untuk dapat mengelola organisasi dengan baik (**Alberta Dwi Setyorini, Santi, 2021**). Nilai inti organisasi akan dipegang secara intensif dan dianut secara meluas dalam

suatu budaya yang kuat. Menurut **Kardinah Indrianna Meutia, (2019)** budaya organisasi memiliki peran utama dalam membentuk perilaku pegawai. Sebagai sebuah sistem nilai, budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan sikap yang telah diyakini pegawai sehingga telah menjadi dasar perilaku dan sikap pegawai ketika bekerja. Sikap dan nilai yang telah mengkristal dalam organisasi akan menjadi pedoman pegawai untuk berpikir, bersikap, dan berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini. Dengan kata lain budaya organisasi akan mempengaruhi sejauh mana anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain budaya organisasi, lingkungan kerja juga dianggap memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Menurut **Dea et al., (2020)** lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar dan mempengaruhi pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Hal ini menunjukkan faktor lingkungan kerja maupun mempengaruhi kinerja pegawai dalam mengoptimalkan produktivitas. Kemudian menurut **Junaidi, (2021)** lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan. Organisasi harus bisa memperhatikan kondisi yang ada di dalam lingkungan organisasi, baik di dalam maupun di luar ruangan tempat kerja, sehingga pegawai dapat bekerja dengan lancar, aman dan nyaman.

Kemudian kepuasan kerja juga dianggap berpengaruh terhadap kinerja pegawai, menurut **Triyana Muliawati, (2020)** kepuasan kerja merupakan konsep penting pada suatu organisasi, karena dapat memengaruhi kinerja dan moral kerja individu. Menurut **Nabawi, (2019)** mendefinisikan bahwa kepuasan kerja merupakan sifat individual seseorang sehingga memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai

dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan yang dirasakan begitu pula sebaliknya.

Berdasarkan penjelasan beberapa teori di atas, dalam organisasi atau perusahaan tentunya banyak faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka peningkatan kinerja pegawai. Jalannya organisasi atau perusahaan pasti akan diwarnai oleh budaya organisasi terhadap individu yang berkepentingan dalam organisasi tersebut. Faktor-faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai yaitu budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja yang menjadi faktor mediasi pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menurut **Sudarman et al., (2019)** dengan judul *The Impact Of Organizational Culture And Transactional Leadership Style On Employee Performance In PT. Pegadaian (Persero) Office Region III Palembang*. Mengatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah III Palembang. Sedangkan hasil penelitian menurut **Nabawi, (2019)** dengan judul *Pengaruh Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. Mengatakan terdapat pengaruh signifikan antara Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Taming.

Mengenai pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penulis akan mendeskripsikan fenomena dan penyebab fenomena yang mengenai kinerja pegawai beserta data pendukung berkaitan dengan budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok Selatan.

Berikut ini diperoleh data mengenai pengukuran target dan capaian kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok selatan yang dilihat dari realisasi kinerja pegawai dalam tahun 2021 terlihat pada tabel 1.1 berikut ini :

**Tabel 1.1**  
**Realisasi Target dan Capaian Kinerja Pegawai Badan kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya Manusia Kabupaten Solok Selatan Tahun 2021**

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian (%)
1	Meningkatnya administrasi keuangan perangkat daerah	Persentase pemenuhan kinerja pelayanan keuangan perangkat daerah	92.715.766.000	13.998.378.343	15%
2	Administrasi umum perangkat daerah	Persentase pemenuhan kinerja pelayanan administrasi umum perangkat daerah	1.706.000.000	283.004.904	17%
3	Pemeliharaan barang milik daerah penunjang urusan	Persentase barang milik daerah yang terpelihara	597.000.000	102.273.873	17%

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian (%)
	pemerintah daerah				
4	Pengembangan kompetensi ASN	Persentase penetapan pegawai yang sesuai dengan kompetensi dan kinerja	2.084.374.500	145.765.286	7%
5	Sertifikasi, kelembagaan, pengembangan kompetensi manajerial dan fungsional	Persentase pegawai yang mengikuti diklat sesuai analisis kebutuhan diklat	7.170.000.000	1.071.246.489	15%

*Sumber : Kasubbag Umum Kepegawaian Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok Selatan*

Dari tabel 1.1 di atas menunjukkan data target dan capaian kinerja pegawai Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok Selatan dalam tahun 2021 belum maksimal dengan jumlah yang telah dihitung mengindikasikan dari 100% penilaian kinerja. Dilihat dari sasaran strategi nomor 1 untuk meningkatkan administrasi keuangan perangkat daerah yang harus dicapai yang terealisasi hanya 13.998.378.343 dari 92.715.766.000 target yang harus dicapai dengan persentase 15% berarti ada 85% yang belum terealisasi. Pada sasaran strategi nomor 2 untuk meningkatkan administrasi umum perangkat daerah yang harus dicapai yang terealisasi hanya 283.004.904 dari 1.706.000.000 target yang harus dicapai dengan persentase 17% berarti ada 83% yang belum terealisasi. Pada sasaran strategi nomor 3 untuk meningkatkan pemeliharaan barang milik daerah penunjang urusan pemerintahan daerah yang harus dicapai yang terealisasi hanya 102.273.873 dari 597.000.000 target yang harus dicapai dengan persentase 17% berarti ada 83% yang belum terealisasi. Pada sasaran strategi nomor 4 untuk

meningkatkan pengembangan kompetensi ASN yang harus dicapai yang terealisasi hanya 145.764.286 dari 2.084.374.500 target yang harus dicapai dengan persentase 7% berarti ada 93% yang belum terealisasi. Pada sasaran strategi nomor 5 untuk meningkatkan sertifikasi, kelembagaan, pengembangan kompetensi manajerial dan fungsional yang harus dicapai yang terealisasi hanya 1.071.246.489 dari 7.170.000.000 target yang harus dicapai dengan persentase 15% berarti ada 85% yang belum terealisasi.

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat disimpulkan bahwa realisasi target dan capaian kinerja pegawai Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok Selatan belum maksimal. Dengan demikian, usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai perlu dilakukan, mengingat dengan begitu besarnya peran dan kedudukan sumber daya manusia sebagai pegawai dalam kegiatan di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok Selatan, maka diperlukan adanya perhatian terhadap budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja.

Berdasarkan fenomena-fenomena yang terjadi pada lingkungan kerja pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok Selatan berkaitan dengan adanya fenomena kinerja pegawai yang diperkuat dari data-data pendukung faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dan dari penelitian terdahulu, maka penulis tertarik untuk mengkaji dan mencoba membahas mengenai **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR BADAN**



## **KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN SOLOK SELATAN”**

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada, yaitu sebagai berikut:

1. Budaya organisasi yang tidak sesuai disinyalir dapat menurunkan hasil kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok Selatan.
2. Masih adanya target tahunan yang belum tercapai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok Selatan.
3. Adanya konflik kerja antara pegawai dengan pegawai lainnya sehingga mengganggu lingkungan kerja pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok Selatan
4. Kurangnya ketelitian pegawai dalam bekerja sehingga melakukan beberapa kesalahan pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok Selatan.
5. Kinerja pegawai belum maksimal dalam mencapai target program kerja yang harus diikuti dalam meningkatkan kinerjanya pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok Selatan.

6. Menurunnya kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok Selatan.
7. Pegawai masih belum mampu meningkatkan kinerja dengan maksimal pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok Selatan.
8. Pegawai masih ada yang belum mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok Selatan.
9. Kemampuan pegawai dalam bekerja belum memuaskan pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok Selatan.
10. Kurangnya kesadaran pegawai akan penyelesaian tugas, sehingga banyak tugas yang tidak terselesaikan pada waktunya pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok Selatan.

### **1.3 Batasan Masalah**

Penulis menyadari banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik yang berasal dari dalam lingkungan maupun dari luar lingkungan kantor. Namun untuk lebih terarah dan dapat menyelesaikan masalah sesuai dengan apa yang diharapkan maka penulis membatasi penelitian ini pada “pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Badan Kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia Kabupaten Solok Selatan”.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah di atas maka peneliti merumuskan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok Selatan?
2. Apakah Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok Selatan?
3. Apakah Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok Selatan?
4. Apakah Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok Selatan?
5. Apakah Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok Selatan?
6. Apakah Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok Selatan?

7. Apakah Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Solok Selatan?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah ini maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di Kantor Badan Kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia Kabupaten Solok Selatan.
2. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja di Kantor Badan Kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia Kabupaten Solok Selatan.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Badan Kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia Kabupaten Solok Selatan.
4. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Badan Kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia Kabupaten Solok Selatan.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Badan Kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia Kabupaten Solok Selatan.

6. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Kantor Badan Kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia Kabupaten Solok Selatan.
7. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Kantor Badan Kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia Kabupaten Solok Selatan.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan yang diuraikan sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti

Diharapkan dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan dalam penerapan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja serta dapat membandingkan teori-teori yang didapat dari perkuliahan dengan praktek yang sesungguhnya di dalam instansi pemerintahan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini menjadi kontribusi dan bahan perbandingan serta referensi bagi peneliti lain yang merasa tertarik untuk melakukan penelitian berikutnya.

3. Bagi Pembaca

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan pengetahuan tentang budaya organisasi, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja dari instansi sendiri dalam rangka meningkatkan komitmen organisasi.