

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan suatu organisasi atau instansi dalam dunia kerja manapun dilihat dari kualitas sumber daya manusia. Menurut Bukit *et al.*, (2016) sumber daya manusia merupakan potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Sebuah organisasi akan terus menghadapi tantangan dan perubahan, maka sangat diperlukan manajemen pengelolaan sumber daya yang baik terutama pada aspek manusia. Hal ini guna mencapai visi, misi dan tujuan secara optimal dan menjadi dasar bagi keberlangsungan organisasi.

Sumber daya manusia harus diperhatikan dalam melaksanakan fungsi-fungsi organisasi karena untuk memperoleh tujuan dan menjaga eksistensi. Organisasi harus mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan memperhatikan kepuasan kerja sehingga secara langsung citra lembaga atau instansi akan meningkat. Sumber daya yang paling penting bagi suatu organisasi adalah orang yang memberikan kerja, bakat, kreativitas, dan semangat. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang lebih, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa

sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya.

Mendukung pelaksanaan suatu kegiatan di suatu daerah perlu adanya bagian-bagian yang mendukung dalam kegiatan tersebut. Demi kelancaran bersama pemerintah memastikan bahwa semua kebijakan dan program pemerintah dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Kebijakan dan program yang sudah dilaksanakan harus sesuai pedoman-pedoman yang sesuai di daerah tersebut. Pedoman yang direncanakan harus dapat persetujuan berbagai pihak yang berisikan hukum dan adat istiadat suatu daerah. Mengenai merancang suatu kebijakan dan program, sumber daya manusia sangat berperan penting didalamnya. Dalam hal tersebut setiap daerah kabupaten memfasilitasi sumber daya manusia untuk membantu pimpinan dalam melaksanakan tugas-tugas kepada seluruh organisasi atau instansi kabupaten atau kota. Setiap kabupaten memiliki perangkat daerah masing-masing dengan berbagai divisi atau bagian didalamnya. Oleh sebab itu pembagian sumber daya manusia terbagi rata sesuai dengan kemampuan atau bidang mereka masing-masing. Ketepatan dalam membagi sumber daya manusia yang sesuai dengan bidangnya akan menyebabkan pegawai merasa lebih puas dan bersemangat ketika mereka bekerja di bidang yang mereka kuasai atau diminati.

Masing-masing kota atau kabupaten memiliki pemimpin yang dipercayakan oleh masyarakat. Masyarakat berhak untuk memilih karena kesesuaian visi dan misi yang tepat untuk kemajuan daerah. Untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan, Bupati memerlukan perangkat daerah seperti Sekretariat Daerah (Setda) dalam berbagai tanggung jawab untuk memaksimalkan tugas pemerintahan. Dari

beberapa tanggung jawab tersebut Setda terbagi menjadi beberapa bagian atau divisi sesuai dengan pelaksanaan tugas pemerintah di tingkat kabupaten atau kota untuk memastikan bahwa pemerintahan daerah berjalan dengan efektif dan efisien, serta mampu memenuhi kebutuhan masyarakat dengan baik.

Penelitian ini dilaksanakan di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng dimana bertepatan dengan kantor Bupati Kabupaten Buleleng. Sekretariat Daerah Buleleng ini beralamat di Jalan Pahlawan No. 1 Singaraja. Kabupaten Buleleng. Sekretariat Daerah (Setda) merupakan unsur pembantu pimpinan pemerintah daerah, yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah (Sekda). Setda memiliki pegawai berjumlah 419 orang dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS) berjumlah 125 orang termasuk pimpinan dan pegawai kontrak berjumlah 294 orang. Setda memiliki beberapa bagian atau divisi Bagian Umum, Bagian Hukum, Bagian Pemerintah, Bagian Ekonomi Pembangunan, Bagian Kesejahteraan Rakyat, Bagian Perencanaan Dan Keuangan, Bagian Organisasi, Bagian Pengadaan Barang Dan Jasa Dan Bagian Protokol Dan Komunikasi Pimpinan.

Setda memiliki tanggung jawab utama yaitu mengkoordinir kebijakan, pelayanan administratif, manajemen sumber daya, penyusunan rencana dan anggaran, serta monitoring dan evaluasi. Selain itu Sekda bertanggung jawab sebagai penghubung instansi lain di seluruh Kabupaten Buleleng. Peran ini dilakukan untuk membantu menyamakan persepsi dan tujuan di antara berbagai pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan pemerintahan. Selain itu pengelolaan dokumen, pengaturan jadwal, dan penyampaian informasi penting kepada instansi lain, sehingga proses pemerintahan dapat berjalan lebih efisien. Keberadaan kantor Setda ini sangat strategis karena

bertepatan dengan simbolis Kota Singaraja yaitu Tugu Singa Ambara Raja dan dekat dengan pemukiman warga sehingga tidak sulit ditemukan oleh masyarakat.

Tingginya tingkat kepuasan kerja pada pegawai, dapat dilihat dari seberapa motivasi pegawai tersebut dalam bekerja. Sikap dan perilaku pegawai juga dapat dirasakan bila merasa puas dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional senang atau tidak senang setiap pegawai terhadap pekerjaan mereka, kepuasan kerja tersebut mencerminkan perasaan pegawai dengan sikap positif terhadap pekerjaan dan lingkungan yang mereka hadapi (Handoko, 2016). Sedangkan menurut Nurlaela & Trianasari (2021) Kepuasan kerja merupakan perilaku umum terhadap seseorang yang memperlihatkan perbedaan dari besar penghargaan yang seharusnya diterima pegawai dengan jumlah yang mereka terima. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu (Setiono & Sustiyatik, 2020)

Terciptanya kepuasan kerja pada pegawai akan menumbuhkan rasa semangat kerja yang tinggi. Semangat kerja yang tinggi akan berdampak positif dalam keberlangsungan bekerja hingga mencapai target yang diinginkan organisasi atau instansi. Ketika pegawai merasakan kepuasan kerja, mereka tidak akan merasa terbebani dan menunjukkan cara kerja yang baik serta dapat menurunkan tingkat *stress* yang dapat mempengaruhi kesehatan mereka. Secara tidak langsung rasa ketidakpuasan dalam bekerja, tidak hanya dapat menyebabkan kesehatan mental menurun namun kesehatan fisik dapat mempengaruhi pekerjaannya sehingga pekerjaan tidak berjalan dengan maksimal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng, bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai masih dikatakan belum optimal. Sesuai dengan pernyataan narasumber, penyebab tingkat kepuasan kerja yang rendah adalah pekerjaan itu sendiri. Di Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng merupakan instansi yang bertugas sebagai instansi utama dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintah, sehingga tugas-tugas yang diberikan kepada pegawai bersifat kompleks dari instansi lainnya. Hal demikian karena Setda merupakan instansi yang bertugas membantu Bupati atau Walikota dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas daerah. Selain itu Setda juga terlibat dalam pengelolaan sumber daya manusia, keuangan dan sarana prasarana pemerintahan. Dari semua tugas-tugas yang dikelola oleh Setda, hal ini cukup membuat pegawai memiliki tingkat beban yang tinggi dan *stress* dalam menjalani pekerjaannya.

Dalam pengelolaan keuangan, narasumber mengungkapkan bahwa setiap bulan mereka harus melakukan amprah GU tunai yang akan diserahkan kepada bagian atau divisi keuangan Setda. Kegiatan ini hanya dilakukan oleh bendahara pembantu di setiap bagian atau divisi. Pada bagian atau divisi umum, bendahara pembantu berjumlah 2 (dua) orang saja. Mereka merasa kelelahan karena kegiatan ini kekurangan tenaga, sehingga pegawai memutuskan untuk lembur. Narasumber juga mengungkapkan bila ada terjadi kesalahan dalam kegiatan ini maka risiko yang ditanggung sebagai bendahara pembantu sangat besar karena akan berpotensi pada pelaporan keuangan.

Penulis juga menemukan permasalahan bahwa jenjang karir yang lambat juga sebagai masalah serius khususnya PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng ini. Faktor utama yang menjadi permasalahan adalah tingkat pendidikan dan persyaratan

naik jabatan. Faktor pendidikan sangat berpengaruh bagi jenjang PNS, setiap PNS memiliki tingkat golongan sesuai dengan status pendidikan terakhir. Menurut narasumber, bila ingin naik jabatan golongan IV (Pembina) maka harus menyelesaikan pendidikan terakhir minimal S2 atau Sarjana Strata 2. Walaupun sudah melampaui pendidikan S2, PNS harus melalui tingkat golongan III A sampai III D (Penata). Faktor lain sebagai masalah utama adalah persyaratan yang harus terpenuhi seperti mengikuti pelatihan-pelatihan khusus. Pelatihan khusus menjadi salah satu syarat untuk naik jabatan, terutama jabatan strategis atau jabatan yang memerlukan keahlian khusus. Pelatihan tersebut seperti pelatihan fungsional, pelatihan teknis, dan pelatihan *soft skill*. Dari faktor tersebut menyebabkan kurangnya motivasi dalam bekerja karena harus melampaui beberapa persyaratan naik jabatan. Kesehatan dan kondisi fisik juga mempengaruhi sehingga PNS di Sekretariat Daerah ini lebih nyaman dengan jabatan yang ditekuni sekarang.

Beberapa dari mereka juga tidak percaya diri dalam menjalankan pekerjaan mereka. Pegawai yang bekerja di Setda memiliki Tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi) yang tidak sesuai dengan bidang keahlian, seperti pegawai dengan lulusan Sarjana Pendidikan Bahasa Inggris akan tetapi ia memiliki Tupoksi yang tidak sesuai dengan penempatan pekerjaannya yaitu sebagai Jasa Tenaga Administrasi Umum di Setda. Bila hal ini terjadi, akan berdampak pada motivasi dan kepuasan kerja yang rendah. Rasa frustrasi akibat ketidakcocokan ini dapat menyebabkan ketidakpuasan di tempat kerja, yang pada gilirannya dapat memicu perilaku negatif seperti absensi tinggi atau pengunduran diri.

Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia yang berada di dalamnya dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman (Winarsih *et al.*, 2020). Kesesuaian lingkungan kerja dapat berdampak dalam waktu yang lama, demikian juga dengan lingkungan kerja yang buruk akan mengakibatkan sulitnya memperoleh sistem kerja yang efektif dan efisien. Faktor lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai adalah lingkungan dimana pegawai tersebut melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Fenomena lingkungan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng sudah dikatakan memadai. Dimana fasilitas-fasilitas kerja yang diberikan oleh organisasi berupa sarana dan prasarana kantor yang sudah dikatakan memadai yang dapat mempermudah pekerjaan pegawai. Pada bagian administrasi, pegawai mendapatkan fasilitas kantor seperti alat elektronik berupa komputer dan alat *printer*. Namun fasilitas kantor tersebut tidak diberikan secara merata, sehingga beberapa pegawai terhambat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, fasilitas lain adalah setiap ruangan di Setda terdapat dapur umum yang bisa dimanfaatkan oleh pegawai pada jam istirahat. Tempat parkir pada kantor Setda ini sudah dikatakan memadai karena kantor Setda sudah memfasilitasi parkir mobil maupun motor sehingga pegawai tidak kesulitan akibat terbatasnya area parkir. Lingkungan kerja yang diberikan pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng dalam suasana kerja dapat dikatakan sudah kondusif dan nyaman. Terlihat dari suasana ruang kerja yang nyaman dengan kebersihan, tata letak yang rapi dan suhu ruang yang sesuai sehingga menciptakan kenyamanan bagi pegawai. Begitu pula dengan hubungan dengan rekan kerja pada setiap pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng sudah terlihat harmonis

sehingga hal ini dapat berpengaruh dalam pekerjaannya. Terlihat pada kegiatan yang krusial, setiap pegawai sukarela saling membantu. Kekompakkan mereka juga sudah terlihat baik dalam menyelesaikan tugas-tugas sampai mereka rela pulang larut malam. Penulis juga menemukan bahwa sebagian besar pegawai memiliki kepribadian yang ramah dan menjalin komunikasi yang baik antar sesama pegawai kantor maupun tamu yang datang. Menurut Sinambela (2018) kondisi lingkungan kerja dengan sarana dan prasarana yang memadai serta hubungan kerja yang harmonis antara sesama pegawai maupun pegawai dengan atasan akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Dari lingkungan kerja yang dikatakan sudah cukup memadai bagi pegawai, namun mengapa kepuasan kerja masih dapat dikatakan kurang optimal. Dengan dipengaruhi lingkungan kerja yang memadai akan otomatis kepuasan kerja akan meningkat.

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu, yaitu tujuan bersama (Hendrik *et al.*, 2023). Pengaruh dari seorang pemimpin akan memberikan semangat kerja dan menurunkan terjadinya *turnover* yang merugikan perusahaan. Demi mencapai tujuan bersama, maka pemimpin harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan. Hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif. Pemimpin yang memberikan perhatian dan dukungan kepada pegawai akan membuat mereka merasa dihargai dan penting bagi organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja. Pemimpin yang mampu memotivasi dan memberikan dukungan kepada pegawai dalam mencapai tujuan mereka akan meningkatkan rasa puas mereka terhadap pekerjaan. Kepemimpinan yang mendukung

membantu pegawai merasa lebih bertanggung jawab dan terlibat dalam pekerjaan mereka, sehingga meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Kepemimpinan yang diterapkan di Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng sudah dikatakan optimal. Sekda Kabupaten Buleleng saat ini dipimpin oleh Drs. Gede Suyasa, M.Pd. Beliau menjabat sebagai Sekretaris Daerah sudah berjalan 5 (lima) tahun. Dalam kemampuan mengendalikan bawahannya, Bapak Gede Suyasa menghimbau seluruh pegawai untuk selalu berhati-hati mengenai status kepegawaian. Maraknya berita penyalahgunaan jabatan, beliau menyampaikan pesan bahwa tidak hanya nama pegawai saja yang berdampak tapi nama instansi juga berdampak. Penyalahgunaan status kepegawaian dapat merujuk pada berbagai tindakan yang menyimpang dari aturan dan etika yang berlaku bagi seorang pejabat atau aparatur sipil negara (ASN). Kemampuan memberi motivasi seorang pemimpin kepada bawahannya, beliau juga selalu mendampingi seluruh pegawai non-ASN dalam pendaftaran PKKK 2024. Bapak Gede Suyasa juga menyampaikan agar selalu semangat dalam melaksanakan pendaftaran PKKK 2024 ini dan dilakukan sebaik-baiknya, bila terdapat kesalahan akan berakibat krusial pada sistem pendaftaran. Penyampaian motivasi yang dilakukan oleh Bapak Gede Suyasa dilaksanakan setiap apel pagi yang dimana seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng berkumpul. Namun beliau juga tidak lupa dengan tugas instansi lainnya. Bapak Gede Suyasa juga menjabat sebagai Ketua Dewan Pengawas Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Hita Buleleng, Pemimpin Bagian Humas Kabupaten Buleleng, dan Ketua Gerakan Pramuka Kwartir Cabang Buleleng masa bakti 2020-2025. Dengan beberapa jabatan yang beliau tekuni, seorang pemimpin harus

mengatur waktu dalam berbagai kegiatan terutama dalam penyelenggaraan pemerintahan Kabupaten Buleleng.

Sejalannya dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Halim & Yusianto (2023) mengenai lingkungan kerja menyatakan bahwa lingkungan kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun berbeda dengan penelitian Subagio & Putri (2024) bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian penelitian yang dilakukan Sukardi *et al.*, (2020) mengenai kepemimpinan menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun berbeda penelitian Rivaldo & Ratnasari (2020) bahwa secara langsung kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Subagio & Putri (2024) gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Lingkungan dan kepemimpinan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng, jika dilihat dari observasi awal sudah dikatakan memadai, namun kepuasan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng masih belum optimal. Dari permasalahan tersebut, penulis tertarik melakukan penelitian pada Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng dengan mengangkat judul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng” .

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penulis mengidentifikasi masalah-masalah penelitian yang terjadi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng adalah sebagai berikut:

- 1) Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng merupakan instansi utama dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintahan, sehingga tugas-tugas pegawai dapat dikatakan lebih kompleks dari instansi lainnya.
- 2) Pada bendahara pembantu di bagian umum, pegawai merasa kelelahan karena kurang tenaga dalam menyelesaikan pekerjaannya dan memutuskan untuk lembur.
- 3) PNS dilingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng memiliki jenjang karir yang lambat karena harus melalui persyaratan khusus untuk naik jabatan.
- 4) Terdapat pegawai yang tidak sesuai dengan tupoksi dibidang keahlian, sehingga akan berdampak pada motivasi dan kepuasan kerja yang rendah.
- 5) Adanya kesenjangan atau perbedaan pada hasil penelitian terdahulu (*research gap*).

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dijelaskan, maka penelitian ini membatasi variabel penelitian lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu lingkungan kerja (X_1), kepemimpinan (X_2) dan kepuasan kerja (Y).

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Apakah lingkungan kerja dan kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng?

- 2) Apakah lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan kerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng?
- 3) Apakah kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng.
- 2) Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng.
- 3) Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan dua manfaat yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis. Secara rinci kedua manfaat tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

1) Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan referensi bagi penerapan ilmu manajemen khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia (SDM) mengenai lingkungan kerja, kepemimpinan dan kepuasan kerja.

2) Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan pertimbangan, saran dan masukan bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar dapat mencapai kepuasan kerja pegawai yang lebih optimal sehingga mampu mencapai tujuan organisasi dengan baik.

