

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan sangat membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas terutama di era globalisasi saat ini. Semua organisasi bisnis harus siap dalam beradaptasi dan memperkuat diri agar mampu bersaing sehingga mampu untuk menjawab semua tantangan dimasa depan yang akan datang. Dahlia (2019) segala bentuk usaha disimpulkan sebagai suatu gerak dari manusia, oleh manusia, dan untuk manusia. Dalam konteksnya seluruh bentuk usaha manusialah yang menjadi intinya. Manusia merupakan sumber daya yang paling utama dari pada aspek ekonomi dan teknologi. Sumber daya yang paling penting dalam menjalankan roda perusahaan baik yang berskala kecil, sedang, maupun besar. Anggraini *et al.*, (2023) sumber daya manusia (SDM) merupakan asset bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuan dan kesuksesan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi sangat memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas untuk menjalankan operasionalnya. Adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat diperlukan agar para anggotanya dapat menjalankan tugas dengan baik dan akhirnya dapat meperlancar serta mempercepat tercapainya tujuan organisasi dan perusahaan. Salah satu kunci keberhasilan sebuah organisasi atau instansi dalam menjaga dan memelihara sumber daya manusia adalah dengan mengukur kepuasan kerja karyawannya.

Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem merupakan badan pelaksana penunjang urusan pemerintah di bidang

pengelola keuangan dan aset daerah yang beralamat di Jl. Kapten Jaya Tirta, Karangasem, Kecamatan Karangasem, Kabupaten Karangasem, Bali. Memiliki tanggung jawab utama dalam merencanakan, mengelola, mempertanggung jawabkan keuangan daerah, serta pengelolaan asset milik daerah. Tugas dan fungsi BPKAD mencakup penyusunan anggaran, pemberdaharaan, akuntansi dan pelaporan, pengelolaan barang milik daerah, pengelolaan pendapatan, pengelolaan belanja daerah, dan pengelolaan aset. Beberapa bidang yang terdapat di BPKAD yakni terbagi menjadi enam (6) bidang, meliputi Bidang Anggaran berperan dalam perencanaan, penyusunan, serta pengelolaan APBD. Bidang Perbendaharaan bertugas mengatur arus kas, belanja daerah, dan transaksi non-tunai. Bidang Akuntansi dan Pelaporan menyusun serta mengkonsolidasikan laporan keuangan daerah. Bidang Pengelolaan Barang Milik Daerah menangani perencanaan, penatausahaan, dan penghapusan aset. Bidang Perencanaan, Pengembangan, Pengendalian, dan Evaluasi Pendapatan Daerah berfokus pada penyusunan kebijakan teknis perpajakan dan evaluasi sistem pendapatan berbasis teknologi informasi. Terakhir, Bidang Pengelolaan Pendapatan Daerah mengelola pendataan, penetapan, dan pemungutan pajak daerah baik yang bersifat *self-assessment* maupun *official assessment* serta penyusunan laporan realisasi pendapatan. Setiap bidang memiliki subbidang yang bertugas secara teknis dan administratif untuk memastikan pengelolaan keuangan daerah berjalan efektif, efisien, dan akuntabel.

Salah satu aspek penting dalam mempengaruhi hal tersebut adalah tingkat kepuasan pegawai. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana pegawai merasa dihargai, nyaman, dan terpenuhi kebutuhannya dalam lingkungan kerja. Tingkat

kepuasan yang tinggi akan mendorong semangat kerja, loyalitas, dan produktivitas pegawai, sedangkan kepuasan yang rendah dapat menimbulkan kejenuhan, stres, dan penurunan kinerja. Oleh karena itu, menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai merupakan bagian terpenting dalam menciptakan kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Kepuasan kerja pegawai, dapat dilihat dari seberapa motivasi pegawai tersebut dalam bekerja. Setiap pegawai memiliki tingkat kepuasan yang berbeda, sesuai dengan standar nilai yang berlaku pada masing-masing individu. Kepuasan kerja membantu menciptakan sikap positif dalam pegawai, sehingga dapat meningkatkan moral, kinerja, dan menciptakan hubungan yang menyenangkan antar rekan kerja mereka (Bushra *et al.*, 2011). Sedangkan menurut Nurlaela dan 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 dalam diri 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 menunjukan 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.

Dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai, tentu terdapat banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dalam bekerja. Hasibuan (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor, yaitu balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, dan sifat pekerjaan monoton atau tidak. Dengan demikian, terdapat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang akan menjadi fokus perhatian pada penelitian ini yaitu sikap pimpinan dalam kepemimpinannya dan lingkungan pekerjaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 30 pegawai PNS di BPKAD Kabupaten Karangasem, menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai masih dikatakan belum optimal. Ditinjau dari beberapa penelitian terdahulu yang membahas mengenai kepuasan kerja pegawai terdapat dua faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja yaitu kepemimpinan dan lingkungan kerja. Adanya pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Saputra dan Rahyuda (2018) yang memperoleh hasil bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai kontrak pada Sekretariat Kantor Walikota Denpasar. Selain itu, penelitian terdahulu menurut Ardani dan Heryanda (2025) juga menyatakan bahwa lingkungan kerja dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng. Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut dan juga berdasarkan teori dapat disimpulkan bahwa semakin bagus kepemimpinan dan semakin nyaman lingkungan kerja seharusnya semakin meningkat rasa kepuasan dalam diri pegawai. Namun, hal tersebut tidak sejalan dengan fakta di lapangan yang menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai PNS masih belum optimal di BPKAD Kabupaten Karangasem.

Kepemimpinan adalah cara pemimpin ketika mempengaruhi perilaku bawahan agar mereka mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2017). Kepemimpinan menjadi faktor pertama dalam meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan. Pada proses ini pemimpin mempunyai peran yang besar dalam menentukan pelaksanaan organisasi suatu perusahaan. Seorang pemimpin dituntut untuk mampu memberikan arahan yang jelas terhadap visi dan misi organisasi tersebut, dan mampu untuk menjalankan organisasi dengan baik agar hasil yang didapatkan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan (Hendri, 2023).

Dilihat dari kepemimpinan, BPKAD Kabupaten Karangasem sudah cukup baik. Dari sisi kemampuan komunikasi, kepemimpinan di BPKAD terbuka dan transparan, menciptakan suasana kerja yang mendukung kolaborasi dan dialog yang efektif. Mereka mengatakan bahwa pemimpinnya selalu memberikan informasi dengan jelas dan tepat waktu, sehingga hal tersebut meminimalkan kesalahpahaman dan mendukung efektivitas kerja tim. Pengarahan yang dilakukan atasan juga dinilai mampu untuk memberikan petunjuk teknis dan arah kerja secara jelas, khususnya saat terjadi kendala teknis pada sistem pelaporan pajak online yang digunakan oleh Bidang P2D, pemimpin langsung memberikan

arahan untuk melibatkan bidang P3E yang memahami sistem berbasis TI. Hal ini menunjukan kepemimpinan di BPKAD Kabupaten Karangasem sudah aktif dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin.

Kemampuan memotivasi, pimpinan menunjukan keterampilan dalam memberikan dorongan positif kepada para bawahannya, mendorong dan memotivasi para pegawai untuk mencapai potensi terbaik dan meningkatkan semangat kerja. Dengan memberikan motivasi yang signifikan terhadap para pegawai, pegawai akan sangat merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi secara maksimal. Dalam aspek kemampuan pengambilan keputusan, pemimpin BPKAD Kabupaten Karangasem memiliki kemampuan untuk mempertimbangkan perspektif dan membuat keputusan dengan cepat dan tepat. Sehingga, pemimpin mendapatkan keputusan terbaik yang bisa diterapkan secara efektif. Namun, kepemimpinan tersebut belum sepenuhnya mampu memberikan dampak yang optimal terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai di BPKAD Kabupaten Karangasem.

Faktor selain kepemimpinan yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yaitu lingkungan kerja. Menurut Afandi (dalam Awan *et al.*, 2024) lingkungan kerja merupakan lingkungan pegawai yang dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugasnya. Keseluruhan peralatan pekerja, lingkungan dimana dia bekerja, dan cara dia melakukan pekerjaannya, semuanya dapat dianggap sebagai bagian dari lingkungan kerja. Kondisi lingkungan kerja yang baik akan memberikan pengaruh yang sangat besar dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena lingkungan kerja yang baik berperan penting dalam mengurangi suasana lelah serta dapat menghilangkan atau paling sedikit mengurangi rasa

jenuh dalam bekerja. Sebaliknya, jika lingkungan kerja buruk maka akan mempengaruhi pekerjaan menjadi menurun, karena karyawan merasa terganggu dalam pekerjaannya (Mutahir *et al.*, 2023).

Dari segi lingkungan kerja BPKAD Kabupaten Karangasem dapat dikatakan sudah cukup baik. Sudah terciptanya suasana kerja yang nyaman dan juga kondusif di BPKAD Kabupaten Karangasem. Ruangan kerja dilengkapi dengan pendingin ruangan (AC), pencahayaan atau penerangan yang baik di dalam ruang kerja pegawai, kebersihan lingkungan dan ruang kerja juga sudah baik, peralatan dan perlengkapan kerja kantor juga sudah memadai yang menjadi penunjang para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan mereka, seperti *printer*, *scanner*, komputer, dan laptop. Selain itu, alat tulis dikantor juga tersedia, seperti kertas HVS, alat *cutter*, gunting, lakban, *ballpoint*, dan lainnya. Selain itu, adanya hubungan yang harmonis antara pegawai serta adanya koordinasi yang baik antar pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Para pegawai juga melakukan koordinasi yang baik antar sekretariat dan antar bidang dalam menyelesaikan suatu permasalahan pekerjaan atau dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi secara efektif dan terarah. Namun, melalui wawancara dengan beberapa pegawai, mengatakan bahwa beberapa sarana seperti meja dan kursi masih memerlukan pengadaan baru untuk mendukung pelaksanaan kerja pegawai. Selain itu, tempat atau tata letak kantor kurang strategis yakni letaknya masuk ke dalam yang membuat para pegawai kurang nyaman akan hal tersebut.

Salah satu bidang yaitu bidang Pengelolaan Pendapatan Daerah (P2D), ruangan kerja mereka bersebelahan dengan kamar mandi umum kantor. Hal tersebut menyebabkan para pegawai merasa terganggu akibat beberapa kali

tercium bau yang tidak sedap dari arah kamar mandi yang mengganggu kenyamanan pegawai. Selain itu, ruangan mereka juga dekat jalan raya yang membuat fokus pegawai terkadang terganggu akibat kendaraan yang berlalu lalang. Kemudian, parkir pegawai BPKAD masih kurang memadai ditambah lahan parkir yang sempit. Hal tersebut menyebabkan para pegawai memarkirkan motornya di depan kantor dengan keadaan parkir yang panas, sehingga rasa kepuasan pegawai masih kurang. Di sisi lain, beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang berbeda. Menurut Aritonang dan Febrian (2023) memperoleh hasil bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indomarco Prismaatama. Kemudian penelitian terdahulu menurut Nathalie dan Oey (2024) memperoleh hasil bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sri Ratu.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang ada, dapat dilihat masih banyak kesenjangan antara teori dan hasil penelitian terdahulu dengan fakta yang ada di lapangan yang didapat melalui hasil wawancara pegawai mengenai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, maka hal tersebut menjadi hal yang menarik untuk diteliti dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian yang telah dipaparkan, dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Rendahnya tingkat kepuasan kerja pegawai PNS pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem.
2. Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja sudah cukup baik, namun belum sepenuhnya mampu memberikan dampak yang optimal terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem.
3. Adanya kesenjangan atau perbedaan pada hasil penelitian terdahulu.

1.3 Pembatasan Masalah

Penulis membatasi masalah yang diteliti dengan menggunakan dua variabel yang diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu kepemimpinan dan lingkungan kerja. Penelitian ini dilakukan pada pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas mengenai pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem?

3. Apakah kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ingin dikaji dalam penelitian ini, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh sebagai berikut:

1. Menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem.
2. Menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem.
3. Menguji pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem.

1.6 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, adapun manfaat hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sebuah kontribusi yang lebih banyak serta pengembangan yang lebih luas dalam bidang ilmu ekonomi dan lebih mengkhusus dalam bidang manajemen sumber daya

manusia, sehingga mampu untuk menambah wawasan pengetahuan dengan mengembangkan teori yang ada.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan oleh Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Karangasem dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

