

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan efektivitas dan keberlangsungan organisasi, khususnya pada instansi pemerintahan yang berperan penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan pengelolaan sumber daya strategis. Kinerja pegawai menggambarkan tingkat keberhasilan individu dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan standar dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Robbins dan Judge (2019) menegaskan bahwa pencapaian kinerja individu menunjukkan kemampuan pegawai dalam memenuhi tuntutan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Mangkunegara (2013) memandang kinerja sebagai capaian kerja pegawai yang diukur melalui kualitas dan kuantitas hasil pelaksanaan tugas. Pandangan ini diperkuat oleh Mathis dan Jackson (2015) yang menyatakan bahwa kinerja tidak hanya menunjukkan prestasi individu semata, tetapi juga menjadi indikator keberhasilan penerapan sistem manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, kinerja pegawai memiliki peranan strategis karena berkontribusi langsung terhadap tercapainya tujuan organisasi, peningkatan kualitas layanan, serta pembentukan citra positif institusi di mata masyarakat (Wibowo, 2016).

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, salah satunya adalah lingkungan kerja sebagai ruang tempat pegawai melaksanakan aktivitas pekerjaan sehari-hari. Lingkungan kerja yang tertata dengan baik, aman, dan mendukung dinilai mampu menciptakan rasa nyaman sekaligus mendorong semangat kerja pegawai sehingga kontribusi yang diberikan kepada organisasi menjadi lebih optimal (Robbins & Judge, 2019). Selain itu, Luthans (2011) menjelaskan bahwa cara pegawai memersepsikan lingkungan kerjanya memiliki peran penting dalam membentuk kondisi psikologis, seperti tingkat kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Persepsi positif terhadap lingkungan kerja tersebut pada akhirnya akan tercermin dalam sikap, perilaku, dan performa kerja pegawai, yang berdampak langsung pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks organisasi modern, berbagai faktor situasional seperti tuntutan perubahan, dinamika organisasi, serta efektivitas kebijakan turut menentukan bagaimana lingkungan kerja terbentuk dan dirasakan oleh pegawai (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2012). Pada instansi pemerintah, perubahan organisasi sering kali berdampak langsung pada kondisi kerja pegawai karena lingkungan kerja merupakan hasil dari interaksi antara kebijakan, struktur organisasi, dan proses kerja yang berjalan (Robbins & Judge, 2019). Kondisi tersebut semakin nyata di Indonesia seiring dengan diterapkannya kebijakan efisiensi anggaran dan penataan ulang alokasi sumber daya pada sektor publik. Meskipun kebijakan efisiensi anggaran bertujuan untuk meningkatkan

efektivitas pengelolaan keuangan negara, kebijakan ini juga membawa konsekuensi terhadap kondisi kerja pegawai (Mardiasmo, 2018). Penyesuaian anggaran tersebut berdampak pada keterbatasan fasilitas, pembatasan anggaran operasional, perubahan pola kegiatan, serta peningkatan beban kerja di beberapa unit organisasi. Pada instansi pemerintah, termasuk Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan, situasi ini berpotensi memengaruhi lingkungan kerja baik secara fisik maupun nonfisik. Keterbatasan sarana kerja, perlambatan pembaruan peralatan, peningkatan beban tugas akibat optimalisasi sumber daya manusia, serta perubahan mekanisme koordinasi dapat memengaruhi kenyamanan kerja dan hubungan antarpegawai (Sedarmayanti, 2017). Perubahan lingkungan kerja tersebut selanjutnya berpotensi memengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai (Luthans, 2011), memperkuat atau melemahkan komitmen organisasi (Meyer & Allen, 1997), dan pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawai (Robbins & Judge, 2019).

Dalam mengkaji keterkaitan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai, aspek psikologis individu menjadi elemen penting yang tidak dapat diabaikan. Kinerja pegawai tidak semata-mata ditentukan oleh kondisi situasional di tempat kerja, melainkan juga dipengaruhi oleh kondisi internal dan sikap mental yang dimiliki pegawai. Salah satu faktor psikologis yang berperan signifikan adalah kepuasan kerja, yaitu respons afektif pegawai yang bersifat positif maupun negatif terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari penilaian atas berbagai aspek pekerjaan yang dijalani (Luthans, 2011). Handoko (2014) menegaskan bahwa kepuasan kerja menggambarkan kondisi emosional pegawai yang berkaitan

dengan tingkat kepuasannya terhadap pekerjaan. Pegawai yang merasa puas cenderung memiliki dorongan kerja yang lebih tinggi serta berupaya memberikan hasil kerja terbaik (Mangkunegara, 2013). Selain itu, kepuasan kerja juga berkontribusi dalam membangun keterlibatan pegawai secara psikologis terhadap pekerjaannya (Mathis & Jackson, 2015).

Komitmen organisasi merupakan kondisi psikologis yang menunjukkan tingkat keterhubungan pegawai dengan organisasi tempatnya bekerja. Kondisi ini tercermin dari sejauh mana pegawai merasa memiliki organisasi, menyelaraskan diri dengan nilai dan tujuan organisasi, serta memiliki dorongan internal untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dalam waktu yang lama. Tingkat komitmen yang tinggi tidak hanya memperkuat hubungan pegawai dengan organisasi, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kinerja yang dihasilkan (Meyer & Allen, 1997).

Pegawai dengan tingkat komitmen yang kuat umumnya menunjukkan loyalitas yang tinggi dan kesediaan untuk memberikan kontribusi terbaiknya demi mendukung pencapaian tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2019). Sejalan dengan hal tersebut, Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2014) menyatakan bahwa komitmen organisasi berfungsi sebagai sarana penyelarasan antara kepentingan individu dan kepentingan organisasi, yang pada akhirnya mendorong munculnya perilaku kerja yang positif, berkelanjutan, dan berorientasi pada peningkatan kinerja.

Penempatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini didasarkan pada pandangan bahwa hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai bersifat tidak langsung. Lingkungan kerja berperan lebih awal dalam membentuk kondisi psikologis pegawai, yang selanjutnya memengaruhi perilaku dan capaian kinerja. Lingkungan kerja yang memberikan rasa aman, kenyamanan, serta dukungan operasional cenderung mendorong munculnya kepuasan terhadap pekerjaan (Sedarmayanti, 2017) dan sekaligus memperkuat ikatan psikologis pegawai dengan organisasi (Nitisemito, 2014). Pola hubungan tersebut sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964), yang menjelaskan bahwa individu akan merespons perlakuan positif dari organisasi melalui sikap dan perilaku kerja yang bersifat timbal balik dan produktif. Dengan demikian, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dipandang memiliki peran strategis sebagai variabel perantara yang menjelaskan mekanisme pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, khususnya dalam konteks organisasi publik yang sedang dihadapkan pada dinamika perubahan kebijakan, tuntutan efisiensi anggaran, serta penyesuaian sistem kerja.

Kajian empiris mengenai hubungan antara lingkungan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai telah banyak dilakukan, namun hasil yang diperoleh menunjukkan adanya perbedaan temuan antarpelitian. Sejumlah studi menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung mampu meningkatkan kinerja pegawai, karena kondisi kerja yang kondusif memungkinkan individu bekerja secara lebih fokus, nyaman, dan efektif

(Syardiansah & Utami, 2020). Temuan tersebut diperkuat oleh Latief dan Fauziah (2022) yang membuktikan adanya pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Perumdam Tirta Kencana.

Namun demikian, tidak seluruh penelitian menghasilkan kesimpulan yang seragam. Beberapa studi justru menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak selalu berdampak positif terhadap kinerja. Ingsih et al. (2021) menemukan adanya pengaruh negatif lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, sementara penelitian lain menunjukkan bahwa secara parsial lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Latief & Fauziah, 2022; Syardiansah & Utami, 2019). Sejalan dengan hal tersebut, Sholihin dan Arida (2021) menyimpulkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja tidak bersifat langsung, melainkan baru menjadi signifikan ketika melibatkan variabel mediasi berupa sikap kerja, seperti loyalitas pegawai. Perbedaan temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja cenderung dipengaruhi oleh mekanisme psikologis tertentu yang perlu dikaji lebih lanjut.

Lingkungan kerja yang mendukung terbukti berperan dalam membentuk tingkat kepuasan kerja pegawai, karena kondisi kerja yang kondusif dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari (Pertiwi & Prena, 2021). Tingkat kepuasan kerja tersebut selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, mengingat pegawai yang merasa puas cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih optimal, memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, serta berorientasi pada pencapaian hasil kerja (Mangkunegara, 2013). Sejumlah temuan empiris juga menegaskan

fungsi kepuasan kerja sebagai variabel perantara, di mana berbagai faktor organisasi tidak secara langsung memengaruhi kinerja, melainkan melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi, sebagaimana dibuktikan dalam *Journal of Applied Management* (2021) serta penelitian Wua, Noermijati, dan Yuniarinto (2022).

Lingkungan kerja tidak hanya memengaruhi kepuasan kerja, tetapi juga berperan dalam membentuk tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi. Kondisi kerja yang mendukung serta penerapan prinsip keadilan dalam organisasi dapat memperkuat keterikatan psikologis pegawai dan mendorong munculnya rasa loyalitas terhadap organisasi (Risambessy et al., 2019). Berbagai studi empiris menguatkan pandangan tersebut dengan menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki kontribusi strategis dalam meningkatkan komitmen organisasi, sebagaimana diungkapkan oleh Putra dan Mardikaningsih (2022), Herjany dan Bernarto (2018), serta Apriliana et al. (2021). Selanjutnya, komitmen organisasi terbukti berkaitan erat dengan peningkatan kinerja, karena pegawai yang memiliki loyalitas tinggi cenderung memberikan kontribusi kerja yang lebih konsisten dan berorientasi pada keberlanjutan pencapaian organisasi (Panjaitan, 2021). Temuan mengenai peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi juga didukung oleh penelitian Risambessy et al. (2019) serta Sholihin dan Arida (2021), yang menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja tidak berlangsung secara langsung, melainkan melalui pembentukan sikap kerja dan keterikatan psikologis pegawai.

Meskipun telah banyak menjadi objek kajian, Keterkaitan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai masih menunjukkan hasil empiris yang beragam dan belum menghasilkan kesimpulan yang seragam. Sejumlah penelitian menemukan adanya pengaruh positif, sementara studi lain melaporkan hubungan yang relatif lemah, tidak signifikan, bahkan cenderung berlawanan arah. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan empiris yang mengindikasikan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung maupun linear. Dari perspektif praktis, organisasi saat ini juga dihadapkan pada kompleksitas lingkungan kerja yang semakin meningkat, seiring dengan tuntutan efisiensi birokrasi, percepatan digitalisasi, serta penyesuaian beban dan pola kerja. Dinamika tersebut berpotensi memengaruhi tingkat kenyamanan, kepuasan kerja, serta keterikatan psikologis pegawai, yang pada akhirnya dapat berimplikasi terhadap capaian kinerja.

Perbedaan hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai belum sepenuhnya dapat dijelaskan secara konsisten. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk mengkaji kembali keterkaitan tersebut dengan memasukkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai mekanisme perantara yang dianalisis secara simultan. Pendekatan ini diharapkan mampu mengungkap proses psikologis yang melatarbelakangi terbentuknya kinerja pegawai secara lebih mendalam. Dari sisi praktis, temuan penelitian diharapkan dapat menjadi rujukan dalam perumusan kebijakan pengelolaan lingkungan kerja yang tidak hanya berfokus pada perbaikan aspek fisik, tetapi juga menekankan pengembangan kepuasan kerja

serta penguatan komitmen organisasi sebagai dasar utama dalam membangun kinerja pegawai yang berkelanjutan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penelitian ini dirumuskan ke dalam beberapa permasalahan penelitian.

1. Kondisi lingkungan kerja pada instansi pemerintah yang sedang mengalami dinamika kebijakan dan efisiensi anggaran diduga belum sepenuhnya mendukung pencapaian kinerja pegawai secara optimal.
2. Hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten berdasarkan temuan penelitian terdahulu, di mana sebagian penelitian menemukan pengaruh signifikan, sementara penelitian lainnya menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan bahkan negatif.
3. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai diduga tidak selalu bersifat langsung, melainkan melibatkan peran faktor internal pegawai yang belum sepenuhnya dijelaskan secara empiris.
4. Kepuasan kerja diduga berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai, namun peran tersebut belum banyak diuji secara komprehensif pada konteks instansi pemerintah.

5. Komitmen organisasi pegawai diduga turut memengaruhi kinerja sebagai respons terhadap kondisi lingkungan kerja, namun temuan empiris terkait peran mediasi komitmen organisasi masih terbatas dan beragam.
6. Penelitian yang menguji peran kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai pada instansi pemerintah masih relatif terbatas.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini merumuskan sejumlah permasalahan yang menjadi fokus kajian sebagai berikut:

1. Bagaimana lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan Kota Bandung?
2. Bagaimana lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan Kota Bandung?
3. Bagaimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan Kota Bandung?
4. Bagaimana kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan Kota Bandung?

5. Bagaimana lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai pada Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan Kota Bandung?
6. Bagaimana komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan Kota Bandung?
7. Bagaimana komitmen organisasi memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan Kota Bandung?

D. Tujuan Penelitian

Dengan mengacu pada latar belakang serta rumusan masalah yang telah dikemukakan, penelitian ini diarahkan untuk mencapai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan Kota Bandung.
2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan Kota Bandung.
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan Kota Bandung.

4. Untuk mengetahui besarnya peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan Kota Bandung.
5. Untuk mengetahui besarnya pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai pada Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan Kota Bandung.
6. Untuk mengetahui besarnya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan Kota Bandung.
7. Untuk mengetahui besarnya peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Survei dan Pemetaan Geologi Kelautan Kota Bandung.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoretis maupun praktis, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Adapun manfaat penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Manfaat Teoritis

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan mampu mengembangkan landasan konseptual mengenai hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai dengan menempatkan kepuasan kerja serta komitmen organisasi sebagai faktor psikologis yang berperan dalam mekanisme

pengaruh tersebut. Selain itu, penelitian ini memberikan bukti empiris terbaru terkait penerapan model mediasi ganda dalam konteks instansi pemerintah teknis yang masih relatif jarang diteliti. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi dan rujukan bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji model hubungan serupa.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini bermanfaat bagi penulis sebagai salah satu syarat akademik untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung. Bagi fakultas dan universitas, penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur ilmiah serta memperkaya referensi penelitian yang tersimpan dalam repositori institusi. Selain itu, bagi instansi terkait, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan manajerial di bidang sumber daya manusia, khususnya dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kepuasan kerja, dan memperkuat komitmen pegawai guna mendorong kinerja yang berkelanjutan. Penelitian ini juga diharapkan bermanfaat bagi peneliti, akademisi, dan praktisi sebagai tambahan referensi dalam memahami hubungan antara lingkungan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai.