

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pegawai dalam suatu perusahaan bukan hanya untuk melakukan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan, akan tetapi menjadi suatu aset berharga perusahaan itu sendiri. Jika perusahaan menginginkan tercapai keberhasilan dan tujuannya, maka perusahaan harus menjaga aset berharga yaitu pegawai agar pegawai tersebut dapat merasakan kepuasan dalam bekerja. Perusahaan harus mendorong dan memotivasi pegawai agar pegawai dapat merasa puas dengan hasil pekerjaannya dan dapat pula meningkatkan performa perusahaan. Kegagalan perusahaan dapat dilihat dari rendahnya kepuasan kerja pegawai yang dapat terlihat dari perilaku pegawai seperti bermalasan, tidak ada rasa peduli sesama pegawai, tidak terciptanya motivasi dari diri pegawai, sering terlambat saat kerja, dan tidak menaati peraturan yang ada. Sumber daya manusia dalam hal ini adalah pegawai yang tidak boleh dipandang sebelah mata, maka dari itu perusahaan harus menyediakan bagian khusus yang bertugas untuk mengurus masalah-masalah yang terjadi. Bagian tersebut ialah personalia untuk dapat mempelajari dan mengembangkan kompetensi pegawai, untuk mencurahkan potensi yang dimiliki pegawai agar tercapainya tujuan perusahaan. Akan tetapi, dalam mencapai tujuan perusahaan akan terdapat kegagalan dikarenakan tidak tercapainya kepuasan kerja yang terjadi pada pegawai.

Studi terkait State of the Global Workplace tahun 2013 yang dilakukan oleh Gallup di 142 negara, satu dari delapan pegawai dari sekitar 180 juta pegawai di masing-masing negara yang diteliti secara psikologis berkomitmen terhadap pekerjaan pegawai. Di Indonesia dikutip oleh Liputan6.com pada tahun 2015 Portal lowongan kerja yaitu JobsDB Indonesia melakukan sebuah survei yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kebahagiaan atau kepuasan dalam bekerja. Hasil survei

menunjukkan bahwa 73% responden merasa tidak bahagia dan tidak puas dengan pekerjaannya. Selain itu, Studi bertajuk Global Leadership Study (2016) yang digagas Dale Carnegie memperlihatkan bahwa lebih dari 30% tenaga kerja di Indonesia akan mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat. Hal itu berdasarkan akumulasi dari angka 20% pegawai yang berencana pindah tempat kerja tahun depan, bahkan 3% mengaku saat ini sedang dalam pencarian pekerjaan baru, sementara hanya 28% pegawai di Indonesia yang berniat bertahan dalam jangka waktu cukup panjang di perusahaannya. Oleh sebab itu, perusahaan perlu meningkatkan kepuasan kerja pegawai untuk menjadi program penting di lingkungan perusahaan.

Sikap kepuasan kerja ini tercermin dalam semangat kerja, kedisiplinan, dan perpaduan antara pekerjaan di dalam dan di luar pekerjaan serta kepuasan kerja di tempat kerja. Menurutnya, kepuasan yang dinikmati dalam bekerja dengan memperoleh pujian kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan lingkungan kerja yang baik. Pegawai yang merasa puas lebih cenderung membicarakan hal positif tentang organisasinya dan pekerja yang merasakan kepuasan kerja mungkin lebih patuh pada panggilan tugas, dikarenakan ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif yang mereka dapatkan.

Kepuasan kerja dapat dicapai jika pegawai produktif dalam bekerja dan keinginan pegawai dapat dipenuhi oleh perusahaan itu sendiri. Jika perusahaan tidak peduli dengan pegawai maka pekerjaan yang dilakukan pegawai tidak berjalan dengan baik, dan menimbulkan masalah. Secara tidak langsung kepuasan kerja pegawai akan menurun. Kepuasan kerja tidak terlepas oleh motivasi kerja pegawai yang merupakan harapan tersendiri bagi pegawai.

Motivasi kerja mempunyai peran penting dalam suatu perusahaan, tanpa adanya motivasi kerja karyawan tidak akan berhasil dalam menyelesaikan pekerjaan secara maksimal. Dikarenakan tidak ada kemauan yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri, yang muncul dalam diri dan pemikiran karyawan hanyalah rutinitas bekerja.. Rendahnya

motivasi kerja juga akan mempengaruhi kepuasan dari pekerjaan itu sendiri. Motivasi kerja merupakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan dalam diri seorang pegawai. Hasibuan (2018) mengatakan bahwa motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah dan semangat kerja bawahan, agar para pegawai mampu bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan, mencapai tujuan pegawai. Namun pada kenyataannya menurut salah satu pegawai yang peneliti wawancarai bahwa tidak ada rutinitas atasan dalam memberi semangat pegawai, koordinator pun pasif terhadap pegawai baru dan tidak memperkenalkan pegawai baru kepada koordinator dan atasan lainnya.

Faktor motivasi pun mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja pegawai, karena motivasi kerja yang tinggi akan menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi jika keinginan dan kebutuhan pegawai dalam bekerja dapat terpenuhi maka motivasi kerja akan tercapai dengan baik. Motivasi kerja dapat timbul salah satunya apabila mendapatkan imbalan yang baik dan adil dan imbalan tersebut adalah kompensasi. Dikutip oleh CCN Indonesia tahun 2016, sebuah laman pencari kerja Job Street melakukan survei terhadap 4.331 responden untuk melihat kepuasan pegawai terhadap tunjangan yang didapatkan mereka sebagai pegawai dari perusahaan tempatnya bekerja. Hasil survei tersebut menyatakan bahwa lebih dari 77% pegawai mengaku tidak puas dengan tunjangan dan fasilitas yang diberikan perusahaan. Untuk memperkuat argumen peneliti, maka pemeliti melakukan wawancara mengenai hal tersebut bahwa untuk memotivasi diri pegawai dalam bekerja adalah gaji atau uang, karena dari gaji tersebut pegawai tersebut dapat memenuhi segala kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan.

Dengan adanya sistem kompensasi yang diberikan oleh perusahaan diharapkan pegawai dapat bertahan lama bekerja diperusahaan, dan mampu meningkatkan produktivitas kinerjanya. Agar dapat menumbuhkan hubungan timbal balik yang menguntungkan antara perusahaan dan

pegawai yang bekerja. Bekerja dengan sikap yang positif terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar pegawai, imbalan atau kompensasi yang diterima dalam bekerja. Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yaitu kompensasi yang diterima oleh pegawai sebagai ganti kontribusi mereka kepada perusahaan. Kompensasi pegawai harus diberikan secara adil dan layak, dengan adanya keadilan pembayaran kompensasi maka pegawai akan merasa dihargai dalam berkontribusi di perusahaan.

Permasalahan yang terjadi pada saat ini adalah ketidakpuasan pegawai dikarenakan tunjangan gaji yang diterima atas kerja kerasnya dalam perusahaan, menyebabkan banyaknya pekerja yang ingin mengundurkan diri dari pekerjaan. Dampak dari ketidakpuasan atas tunjangan kompensasi akan memperlambat penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawab yang dikerjakan pegawai. Kompensasi diperhatikan sebagai hal yang penting dalam kepuasan kerja organisasi. Jika hak dan kewajiban kompensasi pegawai dapat dipenuhi kinerja pegawai juga akan meningkat yang menyebabkan tujuan dari perusahaan dapat tercapai. Hasibuan (2018) mengatakan bahwa untuk memberikan kompensasi harus secara adil yang berarti besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan. Namun pada kenyataannya di lapangan bahwa masih terdapat ketidakadilan dalam pemberian kompensasi sesuai dengan wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada salah satu pegawai Direktorat Sumber Daya yaitu saudari Muby bahwa masih terdapat ketidakadilan seperti salah satu pegawai selalu mendapatkan tugas tambahan dari atasan yang tidak sesuai dengan tupoksinya dan tugas tersebut adalah tupoksi atasannya. Maka dari itu, pegawai tersebut tidak menerima imbalan yang sesuai, dan hanya menerima gaji pokok tidak menerima bonus dan lainnya. Selain itu, untuk lebih memperkuat pernyataan peneliti bahwa dalam acara bertemakan Direktur Menyapa sebagai acuan dan bahan evaluasi Direktorat Sumber Daya bahwa salah satu pegawai memberikan pendapat bahwa perputarn

pencairan dana sangat sulit, sehingga untuk mendapatkan bonus tambahan seperti uang perjalanan dinas dan lainnya terhambat.

Oleh karena itu, untuk dapat mencapai tujuan perusahaan pegawai harus diberi hadiah yang layak dan adil, untuk melaksanakan tugas-tugas mereka agar lebih bersemangat dan lebih baik. Dari penjelasan tersebut maka dapat dikatakan bahwa suatu kompensasi jelas dapat meningkatkan atau menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja, maupun motivasi kerja pegawai terhadap perusahaannya.

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan tempat dimana seorang pegawai melakukan dan mengerjakan segala jenis pekerjaannya dalam sehari-harinya. Kondisi lingkungan kerja yang baik, nyaman, asri, kondusif, ramah, dan aman dapat memungkinkan para pegawai dapat bekerja secara optimal untuk perusahaan. Kepuasan merupakan sikap positif dan negatif pegawai terhadap tugasnya, tempat bekerja, dan hubungan sesama pegawai. Suatu organisasi perlu memperhatikan untuk menciptakan lingkungan kerja yang meningkatkan kemampuan pegawai untuk menjadi lebih produktif dalam rangka meningkatkan keuntungan bagi perusahaan. Interaksi dan hubungan manusia dengan manusia memainkan peran yang lebih dominan dalam kepuasan kerja secara keseluruhan daripada uang sedangkan keterampilan manajemen, waktu dan energi, semua diperlukan untuk meningkatkan keseluruhan kinerja organisasi di era sekarang.

Banyaknya perusahaan pada era sekarang hanya memikirkan tercapainya tujuan perusahaan, akan tetapi mengabaikan sumber daya manusia yang berada dalam perusahaan yaitu pegawai. Beberapa perusahaan mengabaikan lingkungan kerja dalam organisasi mereka yang mengakibatkan dalam efek buruk pada kinerja karyawan mereka. Menurutny, lingkungan kerja terdiri dari keselamatan karyawan, keamanan kerja, hubungan baik dengan rekan kerja, pengakuan atas kinerja yang baik, motivasi untuk kinerja yang baik dan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan perusahaan.

Para karyawan mengharapkan kondisi lingkungan kerja yang aman dan nyaman untuk menunjang dan mendapatkan rasa kepuasan karena memiliki lingkungan kerja yang baik (Raziq & Maulabakhsh, 2015). Kenyataan dilapangan yaitu di Direktorat Sumber Daya menurut salah satu pegawai yang telah peneliti wawancarai, bahwa hampir semua fasilitas tercover akan tetapi untuk penunjang semangat dan kepuasan pegawai seperti fasilitas dapur/pantry harus lebih diperbaiki, untuk hubungan antar pegawai ke atasan kurang interaksi terasa seperti ada kesenjangan dikarenakan koordinator sangat sibuk sehingga tidak dapat memonitoring pekerjaan pegawai. Hubungan antara rekan kerja sering terjadi miss communication karena idealisme masing-masing pegawai berbeda jika bukan tupoksinya ada yang tidak ingin saling membantu. Untuk lebih memperkuat pernyataan dari pegawai yang telah di diwawancarai, peneliti mengutip pernyataan dari pegawai dalam acara Direktur Menyapa untuk bahan evaluasi kinerja, penunjang, dan kepuasan pegawai salah satu pegawai berpendapat bahwa fasilitas yang diberikan kurang tepat lebih banyak komputer dan tidak terpakai, karena pegawai lebih prefer menggunakan laptop untuk kegiatan yang mobile dan sering melaksanakan kegiatan di luar kantor.

Di lingkungan Kementerian telah memiliki pagu anggaran dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), Kementerian Keuangan menyebutkan kebutuhan anggaran belanja negara dalam rangka pemulihan ekonomi akan terus ditingkatkan dan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi termasuk ke 8 Kementerian dengan Pagu Anggaran terbesar. Dapat dilihat pada Gambar 1.1 sebagai berikut:

Gambar 1.1 8 Kementerian dengan Anggaran terbesar 2022



Sumber: Kementerian Keuangan & DataIndonesia.id

Dari gambar tersebut diketahui bahwa pagu anggaran dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi memiliki pagu anggaran sebesar Rp.73 triliun yang dimana termasuk dalam kategori 8 Kementerian terbesar dalam posisi ke-6. Selain itu Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi yaitu pada Direktorat Sumber Daya mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang sumber daya pendidikan tinggi serta perumusan, koordinasi, dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang sumber daya. Meningkatkan kinerja dan kualitas layanan publik. Kepuasan #InsanDikti dan masyarakat menjadi tujuan untuk memberikan pelayanan terbaik. Untuk melaksanakan dan memuaskan bagi masyarakat, kepuasan kerja pegawai pun harus didapatkan pegawai agar lebih meningkatkan pelayanannya kepada masyarakat. Pada penelitian ini dilakukan untuk mencari apakah terdapat masalah ketidakpuasan pada pegawai Direktorat Sumber Daya Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi.

Menurut Gilmer dalam (Noviliadi, 2008) bahwa pekerja yang memiliki kepuasan kerja akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan akan rendah tingkat absensi dan pengundaran dirinya. Namun pada kenyataannya di Direktorat Sumber Daya bahwa masih terdapat absensi yang tinggi dan dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja pegawai masih rendah. Dapat dilihat pada tabel 1.1

Tabel 1. 1 Absensi Pegawai Direktorat Sumber Daya

| Pegawai | Bulan | Total Tidak Hadir | Total Telat |
|---------|--------|-------------------|-------------|
| 114 | Jan-22 | 36 | 72 |
| | Feb-22 | 17 | 43 |
| | Mar-22 | 19 | 57 |
| | Apr-22 | 17 | 39 |
| | Mei-22 | 50 | 78 |

Sumber: Data diolah oleh Peneliti 2022

Selanjutnya bahwa untuk mengetahui lebih lanjut ketidakpuasan pegawai maka dilakukanlah pra-riset kepada 30 pegawai Direktorat Sumber Daya untuk melihat tingkat keinginan pegawai untuk tetap bekerja pada Direktorat Sumber Daya. Dapat dilihat pada gambar 1.2

Gambar 1. 2 Data turnover pegawai



Sumber: Data diolah oleh Peneliti 2022

Pada pra-riset ini dapat dilihat bahwa rasa turn over pegawai lebih tinggi dengan pertanyaan yang diajukan peneliti sebesar 53,3% atau 16 dari 30 pegawai memiliki rasa keinginan untuk keluar dari tempat kerja dan dapat dikatakan bahwa pegawai masih tidak merasakan kepuasan kerja tersebut.

Oleh karena itu, untuk menemukan apa saja variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Peneliti melakukan Pra-penelitian yang dilakukan peneliti yaitu kepada 30 pegawai Direktorat Sumber Daya Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi. Pra-penelitian yang dilakukan peneliti yaitu kepada 30 pegawai. Berikut tabel 1.1 tentang data faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di Direktorat Sumber Daya Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi.

Tabel 1. 2 Data faktor-faktor mempengaruhi kepuasan kerja

| Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja | Ya | Tidak |
|---|-----------|--------------|
| 1. Stress Kerja | 13,30% | 86,70% |
| 2. Beban Kerja | 36,70% | 63,30% |
| 3. Loyalitas Kerja | 76,70% | 23,30% |
| 4. Efikasi Diri | 70% | 30% |
| 5. Motivasi Kerja | 80% | 20% |
| 6. Kompensasi | 86,70% | 13,30% |
| 7. Lingkungan Kerja | 80% | 20% |

Sumber: Data diolah oleh Peneliti 2022

Berdasarkan pra riset yang telah dilakukan kepada 30 pegawai Direktorat Sumber Daya Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi, telah diketahui bahwa faktor terendah yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah Stress Kerja dengan persentase sebesar 13,3 %. Berdasarkan pra riset nilai terendah kedua yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah Beban kerja dengan persentase sebesar 36,%. Berdasarkan pra riset nilai terendah ketiga adalah Efikasi Diri dengan persentase sebesar 70%. Berdasarkan pra riset nilai terendah keempat adalah

Loyalitas Kerja dengan persentase sebesar 76,7%. Selanjutnya adalah berdasarkan pra riset persentase paling tertinggi adalah Kompensasi dengan jawaban “Ya” memiliki persentase sebesar 86,7%. Tertinggi kedua adalah Motivasi Kerja dengan jawaban “Ya” memiliki persentase sebesar 80%. Tertinggi terakhir adalah lingkungan kerja dengan jawaban “Ya” memiliki persentase sebesar 80%. Hal ini menyatakan berdasarkan hasil pra riset bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah motivasi kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja.

Berdasarkan permasalahan dan hasil pra-riset yang telah dilakukan oleh peneliti, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan mengangkat judul : **“Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Di Mediasi Oleh Motivasi Kerja”**

1.2 Pertanyaan Penelitian

Dari latar belakang masalah yang telah dikemukakan maka dapat diperoleh rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah terdapat pengaruh kompensasi kerja terhadap motivasi kerja?
3. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja?
5. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja?
6. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui mediasi motivasi kerja?
7. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui mediasi motivasi kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari permasalahan penelitian ini, maka tujuan umum penelitian adalah untuk memperoleh data empiris mengenai variabel yang berpengaruh dengan kepuasan kerja pegawai Direktorat Sumber Daya Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan, Teknologi. Secara khusus tujuan penelitian ini yaitu:

1. Mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.
2. Mengetahui pengaruh kompensasi kerja terhadap motivasi kerja.
3. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.
4. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja.
5. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.
6. Mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui mediasi motivasi kerja.
7. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui mediasi motivasi kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan berguna antara lain untuk:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya bukti empiris mengenai sumber daya manusia, dan hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk menambah pengetahuan dan lanjutan penelitian mengenai pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai dimediasi oleh motivasi kerja.

1.5 Kegunaan Praktis

1.5.1 Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini menjadikan sumber tambahan wawasan dan ilmu pengetahuan bagi peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Selama proses penulisan penelitian ini dapat menjadi sarana penyalur ilmu yang didapatkan selama masa kuliah.

1.5.2 Bagi Direktorat Sumber Daya Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan, Teknologi

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan, masukan dan pertimbangan sebagai bahan evaluasi untuk Direktorat Sumber Daya Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan, Teknologi terutama

direktur Sumber Daya untuk memahami sumber daya manusia sehingga kepuasan kerja pegawai dapat meningkat melalui kompensasi, lingkungan kerja dan motivasi kerja.

1.5.3 Bagi Universitas Negeri Jakarta

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai tambahan referensi untuk peneliti selanjutnya yang akan meneliti masalah terkait penelitian ini.