

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perubahan ekonomi secara global yang terus meningkat dengan berbagai tantangan, lingkungan yang terus berubah dan tidak dapat diprediksi, dunia modern dan penuh ketidakpastian serta membingungkan membuat peran sumber daya manusia (SDM) bukan lagi sekedar menjadi tenaga bagi organisasi namun menjadikannya sebagai aset yang bernilai bagi organisasi. SDM berperan penting agar organisasi dapat bertahan dan tumbuh berkembang menghadapi berbagai situasi tersebut dan berhasil mencapai tujuannya. SDM adalah faktor strategis suatu organisasi. Suatu organisasi didirikan dengan visi, misi dan tujuan demi kepentingan manusia, dalam pelaksanaannya dilakukan oleh manusia. Foulkes (1975) dalam Larasati (2018) memperkirakan peran SDM dari waktu ke waktu akan bertambah strategis. Selama bertahun-tahun modal yang dijadikan alasan hambatan bagi industri tidak berkembang padahal sebenarnya disebabkan tenaga kerja dan ketidakmampuan organisasi dalam merekrut dan mempertahankan tenaga kerja yang baik.

Dalam rancangan pembangunan yang menyeluruh bagi bangsa, manajemen SDM sektor publik atau instansi pemerintah mengungkapkan bahwa manusia merupakan sumber daya seutuhnya. Permasalahan yang dihadapi negara semakin majemuk sehingga manajemen harus melewati globalisasi, persaingan nasional maupun internasional, pembatasan oleh berbagai peraturan pemerintah, kemajuan teknologi, serta tuntutan peningkatan perhatian dan kepuasan kerja pegawai.

Praktik manajemen SDM yang belum benar menjadikan profesionalisme birokrasi cenderung tidak memuaskan. Birokrasi sering dicirikan sebagai sesuatu yang dipersulit, sesuatu yang berbelit - belit, berulang kali rapat, seringkali seminar atau sosialisasi, buang-buang waktu, tidak efisien dan korup. Stigma buruk ini membuat pemerintah mengeluarkan kebijakan reformasi birokrasi dan *good governance*. Aparatur Sipil Negara (ASN) atau pegawai sebagai SDM pemerintah merupakan titik sentral perbaikan sistem administrasi reformasi birokrasi. Dimensi strategis reformasi kepegawaian mencakup budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompetensi, struktur, sistem dan strategi (Sedarmayanti, 2017).

Kementerian Perdagangan merupakan instansi pemerintah yang bertugas membantu Presiden dalam melaksanakan urusan perdagangan. Keberhasilan Kementerian Perdagangan dalam mengemban tugas tersebut harus didukung oleh peran serta seluruh SDMnya yaitu pegawai Kementerian Perdagangan. Sejalan dengan salah satu fokus kerja pemerintah yaitu menjadikan pembangunan SDM sebagai prioritas utama, maka salah satu sasaran strategis Kementerian Perdagangan adalah meningkatkan kapabilitas pegawai dari segi kualifikasi pendidikan, kompetensi, dimensi kinerja dan disiplin pegawai yang tinggi. Pegawai berperan penting menjadi penggiat paling utama dalam mewujudkan terlaksananya rencana strategis bagi Kementerian Perdagangan. Kapabilitas pegawai juga harus diimbangi dengan kepuasan kerja pegawai. Pengembangan kapabilitas SDM menyangkut didalamnya upaya manajemen dalam memenuhi kebutuhan finansial, menyediakan sarana prasarana yang memadai dan pemberian kesempatan pengembangan diri pegawai sehingga setiap pegawai merasakan kepuasan kerja yang cukup baik.

Kepuasan kerja pegawai adalah faktor penting yang harus diperhatikan untuk mengoptimalkan kinerja dalam mencapai sasaran strategis organisasi. Siegel dan Lane dalam Larasati (2018) mengemukakan bahwa kepuasan kerja ialah ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya maka dia menyenangi pekerjaannya. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, akan mempunyai perasaan positif dengan pekerjaannya, sebaliknya pegawai dengan level kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif (Robbins and Judge, 2017).

Menurut Priyono dan Marnis (2018) beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan diantaranya berat ringannya pekerjaan, balas jasa seperti gaji, tunjangan dan lainnya yang layak dan adil, penempatan pada posisi sesuai dengan keahlian, suasana dan lingkungan kerja, sifat pimpinan dan gaya kepemimpinannya, perlengkapan penunjang pelaksanaan pekerjaan, serta sifat pekerjaan apakah menarik atau monoton. Berikut disajikan tabel hasil survei nilai indeks kepuasan pegawai terhadap sarana prasarana yang disediakan oleh Kementerian Perdagangan dalam memfasilitasi pekerjaan pegawai.

Tabel 1.1
 Nilai Indeks Kepuasan Sarana Prasarana di Lingkungan Kementerian Perdagangan

Tahun	Nilai
2017	76.35
2018	81.33
2019	74.10
2020	75.64

Sumber: Laporan Kinerja Kementerian Perdagangan

Tabel diatas mengungkapkan bahwa kepuasan kerja pegawai Kementerian Pergangan dipengaruhi oleh sarana prasarana yang disediakan oleh kantor. Sarana

dan prasarana ini merupakan bagian dari lingkungan kerja fisik. Nilai indeks kepuasan pegawai terhadap lingkungan kerja fisik pada tahun 2020 mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya namun tidak signifikan dan masih turun dari indeks kepuasan tahun 2018 yaitu 81.33. Merujuk Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik, nilai indeks kepuasan dibawah 76.61 dikategorikan kurang baik. Menurut Robbins dan Judge (2017) pegawai akan bekerja maksimal jika lingkungan mendukung serta nyaman sebab pegawai puas terhadap lingkungan kerja yang ada. Sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja pegawai. Sedarmayanti (2017) menyatakan jika ditunjang dengan lingkungan kerja yang sesuai maka seorang pegawai mampu dan puas melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan mencapai hasil sesuai harapan. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik yaitu kebersihan ruangan, sirkulasi udara yang lancar, ruang gerak yang leluasa, pewarnaan yang serasi, penerangan yang memadai, keamanan lingkungan dan prasarana lainnya, serta non fisik yaitu interaksi atasan bawahan dan kerjasama antar rekan kerja.

Selain lingkungan kerja, gaya seorang pemimpin dalam memimpin organisasi juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Gaya kepemimpinan pada suatu organisasi ditentukan oleh besar kecilnya organisasi, sistem organisasi, jumlah pegawai serta tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Kementerian Perdagangan adalah sebuah organisasi yang berada pada fase pertumbuhan yang *mature* dan organisasi strukturnya adalah *matrix* karena organisasi yang besar dan cukup kompleks. Gaya kepemimpinan yang dipraktikkan adalah gaya

transformasional menyesuaikan perkembangan organisasi, yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan kepuasan kebutuhan dasar pada level lebih besar dari bawahan/staf melalui inspirasi dalam mewujudkan tujuan (Ghasabeh dan Provitera, 2017). Pegawai dapat merasakan perannya penting bagi perusahaan apabila terjalin hubungan yang baik dan adanya perhatian pimpinan kepada para pegawainya.

Selain lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan transformasional, menurut Ganapathi (2016) serta Rene dan Wahyuni (2018) *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Organisasi atau perusahaan menuntut pegawai untuk melaksanakan pekerjaan demi mencapai tujuan organisasi, maka sudah menjadi kewajiban organisasi/perusahaan untuk mempertimbangkan kehidupan pegawai diluar pekerjaannya yaitu kehidupan pribadi, keluarga atau sosial. Upaya untuk menciptakan atau meningkatkan kepuasan pegawai tentu berdampak baik bagi perusahaan/organisasi sebaliknya tidak adanya keseimbangan kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi pegawai dapat menyebabkan tingkat absensi tinggi, kinerja tidak optimal sampai menjadi penyebab kehilangan pegawai terbaik atau memicu *turnover* pegawai.

Untuk mendukung data diatas dan membantu mengetahui fenomena yang terjadi di lapangan terkait praktik lingkungan kerja, gaya kepemimpinan transformasional serta *work-life balance* dalam memengaruhi kepuasan kerja pegawai maka dilakukan survei pendahuluan pada tanggal 6 September 2021 sampai 10 September 2021 terhadap 30 responden. Responden adalah pegawai Kementerian Perdagangan dari delapan lintas unit eselon satu yaitu Direktorat Jenderal Perdagangan Luar Negeri (Ditjen Daglu), Direktorat Jenderal Perdagangan

Dalam Negeri (Ditjen PDN), Direktorat Jenderal Perlindungan Konsumen dan Tertib Niaga (Ditjen PKTN), Direktorat Jenderal Perundingan Perdagangan Internasional (Ditjen PPI), Badan Pengkajian dan Pengembangan Perdagangan (BP3), Badan Pengawas Perdagangan Berjangka dan Komoditi (Bappebti), Sekretariat Jenderal (Setjen) dan Inspektorat Jenderal (Itjen) Kementerian Perdagangan. Jenis kelamin responden adalah 57% perempuan dan 43% laki laki. Dari 30 responden hasil yang didapatkan memperlihatkan rata rata tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh responden adalah 74.70%. Sebagai perbandingan dilakukan wawancara pada 20 pejabat level koordinator dan subkoordinator dari tujuh unit eselon satu untuk mengetahui harapan pimpinan terhadap tingkat kepuasan pada pegawai. Dari hasil wawancara pimpinan ini didapatkan rata rata harapan atasan atau pimpinan pada kepuasan kerja yang dirasakan stafnya atau pegawainya adalah 90.35%. Survei pendahuluan ini memberikan informasi bahwa terdapat kesenjangan harapan kepuasan kerja pimpinan pada pegawai dengan kepuasan yang dirasakan oleh pegawai menurut pegawai itu sendiri sebesar 15.65%. Pada survei pendahuluan ini juga memberikan pertanyaan terbuka kepada responden tentang variabel apa saja yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai. Jawaban terbanyak yaitu 80% responden menyatakan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Responden menyatakan terpenuhinya sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk bekerja, kenyamanan bekerja, keamanan lingkungan, suasana kerja, pertemanan dan persaingan yang sehat sesama rekan dalam bekerja, komunikasi dan jalinan kerja antara atasan dan rekan kerja juga tim yang solid akan meningkatkan level kepuasan kerja pegawai. Pada urutan kedua menurut responden faktor yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan

kerja pegawai ialah gaya kepemimpinan, sebanyak 77% dari responden menyebutkan diantaranya pemimpin yang pengertian, pemimpin yang apresiatif, cara atasan memimpin, pemimpin yang supportif, cara pimpinan mengambil keputusan, pemimpin yang mengayomi, kebijakan yang mendukung inovasi pegawai, pimpinan yang mendukung dan menghargai inovasi bawahan serta keterlibatan dan kepercayaan pimpinan adalah yang responden harapkan dari pimpinan sebagai komponen yang berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai. Selanjutnya adalah *work-life balance* sebagai hal yang memengaruhi level kepuasan kerja pegawai diartikan sebagai keselarasan kehidupan pekerjaan dan non pekerjaan pegawai, sebanyak 47% responden menyatakan pentingnya *work-life balance*, fleksibilitas jam kerja, diberikan kesempatan *work from home* (WFH), seimbang waktu dikantor untuk bekerja dan waktu untuk keluarga, waktu untuk kantor dan pribadi terpenuhi semua serta jarak kantor dan rumah yang tidak terlalu jauh. Pemilihan *work-life balance* ini mungkin saja dipengaruhi oleh masa pandemi yang dihadapi negara kita selama dua tahun terakhir dan pemberlakuan kebijakan kebijakan semacam pembatasan sosial berskala besar (PSBB), sehingga pegawai menjalani pilihan *work from home* sebagai kebijakan, menghabiskan waktu lebih banyak dengan keluarga atau dirinya sendiri sehingga variabel ini menjadi variabel yang cukup sering disebutkan pegawai memengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai. Selanjutnya 43% menyebutkan kompensasi yaitu berupa gaji, tunjangan yang berhubungan dengan penghasilan dan kesejahteraan, 40% sistem pengembangan karir yaitu sistem karir yang jelas, kesempatan *training*, mengembangkan diri dan karir, jaminan karir, pengakuan kinerja, promosi, aktualisasi diri, pengembangan kapasitas pegawai dan transparansi jenjang karir.

Berikutnya adalah 10% responden menyatakan penempatan pegawai dan distribusi pekerjaan yang adil memengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai dan 7% responden menyatakan manajemen kerja yang baik, sistem *reward punishment* sebagai faktor yang berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai. Hasil survei awal terdapat delapan variabel yang dianggap memengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai yaitu gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, sistem dan pengembangan karir, *work-life balance*, penempatan pegawai, pembagian atau distribusi pekerjaan yang adil dan merata serta manajemen kerja. Dari delapan variabel tersebut, tiga variabel yang paling berpengaruh menurut responden adalah lingkungan kerja, gaya kepemimpinan transformasional dan *work-life balance*.

Seiring perkembangan jaman dan tuntutan pelanggan atau *stakeholder*, kemajuan teknologi maka suatu organisasi juga harus ikut berkembang atau beradaptasi. Perubahan tersebut tentu akan berimbas terhadap semakin luas atau kompleks tugas yang harus diemban oleh pegawai. Lingkungan kerja yang mendukung, kepemimpinan yang baik dan terpenuhinya *work-life balance*, akan meningkatkan kepuasan pegawai sehingga dapat bekerja lebih baik (Khasanah, 2021). Melihat nilai indeks kepuasan yang cenderung dalam kategori kurang dan hasil survei pendahuluan yang memperlihatkan terdapat *gap* antara kepuasan kerja pegawai dengan harapan dari organisasi serta variabel - variabel yang dianggap paling memengaruhi, hal inilah yang menjadi permasalahan untuk dilakukannya penelitian terkait kepuasan kerja pegawai Kementerian Perdagangan berdasarkan lingkungan kerja, gaya kepemimpinan transformasional dan *work-life balance*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dari penelitian diatas, dapat disimpulkan rumusan masalah penelitian adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai Kementerian Perdagangan sehingga akan di teliti variabel-variabel lingkungan kerja, gaya kepemimpinan transformasional dan *work-life balance* yang dapat memengaruhi kepuasan kerja pegawai dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai?
3. Apakah *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai.
3. Menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dapat dilihat dari dua sisi yaitu teoritis dan praktis dan diharapkan memberikan manfaat kepada pembaca dan pihak yang berkepentingan berupa:

1.4.1. Manfaat Teoritis

1. Untuk menguji pengaruh positif lingkungan kerja, gaya kepemimpinan transformasional dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. Diharapkan dapat bermanfaat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia tentang konsep kepuasan kerja pegawai.
3. Sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya, khususnya terkait dengan masalah peningkatan kepuasan kerja pegawai

1.4.2. Manfaat Praktis

1. Menambah wawasan dan pemahaman bagi penulis dalam mengerjakan riset ilmiah atau penelitian.
2. Bagi Kementerian Perdagangan dapat bermanfaat sebagai acuan ataupun masukan dalam mengevaluasi berbagai faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai khususnya terkait dengan lingkungan kerja, gaya kepemimpinan transformasional dan *work-life balance* sehingga dapat menjadi rekomendasi untuk tindakan perbaikan atau pencegahan pada masa yang akan datang.

1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini berjudul “Pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan transformasional dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pegawai Kementerian Perdagangan” yang akan dikembangkan dalam struktur penulisan terbagi menjadi lima bab, yaitu:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan. Bab ini membahas fenomena permasalahan yang menjadi perhatian sehingga ditemukan alasan untuk ditindaklanjuti melalui penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori yang berkaitan dengan variabel penelitian yaitu lingkungan kerja, gaya kepemimpinan transformasional, *work-life balance* dan kepuasan kerja pegawai serta kerangka berpikir berupa hubungan antar variabel dan hipotesis. Teori yang digunakan untuk menganalisis permasalahan dalam tesis ini diambil dari berbagai macam buku, literatur, penelitian sebelumnya yang sejalan dengan penelitian yang dilakukan saat ini.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum obyek penelitian, metode pengumpulan data dan metode analisis data. Bab ini membahas langkah penelitian, latar belakang pemilihan narasumber, variabel penelitian, pengukuran data dan metode analisis data atas hal yang ditemukan dalam penelitian.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang jawaban atas pernyataan di dalam rumusan masalah dengan menggunakan metode penelitian yang telah dibahas di bab 3. Bab ini menjelaskan temuan dalam penelitian dalam bentuk deskripsi data, analisis data, dan pembahasan hasil penelitian.

BAB 5: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menyampaikan kesimpulan dan saran serta rekomendasi yang diharapkan dapat berguna dan berkontribusi dalam pemecahan masalah pada penelitian ini serta sebagai bahan masukan bagi penelitian selanjutnya.

