

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sejak berdirinya studi organisasi pada tahun 1980, ilmu manajemen memberikan pemahaman kepada kita tentang pendekatan ataupun tata cara penting dalam meneliti, menganalisis dan memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan manajemen (Raffnsøe et al., 2017). Secara epistemologi, manajemen dan studi organisasi sangat kebarat-baratan berakar dari Amerika Utara dan Eropa (Frenkel & Shenhav, 2006). Oleh karena itu, masalah ini berisikan uraian tentang perkembangan (evolusi), teori manajemen dari masa ke masa. Selain memberikan gambaran bagaimana aliran pikiran masa lalu diharapkan tulisan ini dapat memberikan sumbangan terhadap ruang lingkup dan perkembangan ilmu manajemen (Guest, 2001).

Prasad (2003) telah membuat kontribusinya yang signifikan dalam menjelaskan relevansi perjumpaan kolonial dengan proses organisasi seperti kontrol organisasi, resistensi tenaga kerja, akuntansi organisasi, dan globalisasi. Erney (2004) menyatakan bahwa ada upaya untuk memasukkan wawasan pascakolonial ke dalam literatur organisasi berkisar pada hubungan antara orientalisme dan organisasi. Tidak diragukan lagi, pencarian hubungan antara Manajemen SDM dan Kinerja dikatakan mengorbankan kesejahteraan karyawan. Selain itu, mengubah sifat dan konteks pekerjaan mendukung kasus tersebut untuk lebih fokus pada kesejahteraan. Pendekatan berbeda diperlukan untuk dapat

menawarkan jalur alternatif menuju kinerja tinggi (Guest, 2017). Keberhasilan mencapai tujuan tergantung pada pemilihan tujuan yang akan dicapai dengan cara menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut (Afrina, 2021).

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam organisasi, karena SDM merupakan subjek dari implementasi kebijakan organisasi dan kegiatan operasional organisasi. SDM yang berkualitas menjadi prioritas dan kebutuhan utama setiap perusahaan. HRD profesional menerima tanggung jawab untuk mendukung efektifitas dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. (Rummler & Brache, 1995). Selain itu, SDM diharapkan mampu, cakap dan terampil namun juga hendaknya memiliki kemauan dan bersungguh-sungguh dalam bekerja dengan efektif dan efisien.

Manajemen SDM terintegrasi menghasilkan hasil yang bermanfaat jika direncanakan dengan baik dan terkait dengan konteks yang lebih luas (Jackson et al., 2014). Banyak organisasi besar cenderung memiliki karyawan internal di volume pasar yang sangat berbeda, masing-masing dengan kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang berbeda. Singkatnya, satu ukuran tidak cocok dengan semua masalah yang muncul untuk penelitian yang mengasumsikan bahwa organisasi pada umumnya memiliki praktik sumber daya manusia. Sampai batas tertentu, praktik ini dapat mencakup pemilihan yang cermat berdasarkan praktik terbaik dan penggunaan umum penetapan tujuan, misalnya sebagai bagian dari manajemen kinerja. Namun, cara penerapannya pada kelompok tertentu akan berbeda dalam aspek penting. Ini menunjukkan bahwa manajemen tidak peduli dengan penerapan universal dari kebijakan dan praktik sumber daya manusia

standar, sehingga pengumpulan data untuk perusahaan atau organisasi tertentu akan memberikan informasi yang terbatas (Guest, 2011).

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu, setiap organisasi selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai adalah catatan/kegiatan kerja yang dicapai selama periode tertentu (Bernardin dan Russell, 2013). Sedangkan Moehariono (2012) menjelaskan bahwa kinerja adalah gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan sebuah program kegiatan atau kebijakan untuk mewujudkan tujuan, sasaran serta visi dan misi organisasi yang telah tertuang dalam perencanaan strategis organisasi. Kinerja karyawan sangatlah penting, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Secara global, terdapat krisis kinerja dalam pelayanan publik, karena kebutuhan akan pelayanan yang maksimal (Nabukeera et al. 2015). Kinerja karyawan merupakan tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan karyawan terhadap organisasinya dengan mengevaluasi pekerjaannya saat ini atau sebelumnya sesuai standar (Hadi & Sullaida, 2018). Kinerja juga perlu dievaluasi. Makna evaluasi kinerja merupakan analisis dan interpretasi keberhasilan atau kegagalan pencapaian kinerja, dan sekaligus sebagai suatu proses umpan balik atas kinerja yang lalu dan mendorong adanya perbaikan produktivitas di masa mendatang (Moehariono, 2012). Hal tersebut disebabkan karena pegawai merupakan salah satu aset penting yang dibutuhkan oleh organisasi untuk

memberikan pelayanan kepada masyarakat. Persoalan yang kemudian muncul adalah bagaimana menghasilkan pegawai yang memiliki kinerja yang optimal.

Di sisi lain, kinerja merupakan pendorong utama reputasi organisasi dan mengacu pada pekerja yang dipekerjakan oleh pemerintah Aceh untuk menciptakan dan memberikan pelayanan yang memuaskan sesuai keinginan masyarakat. Salah satunya adalah dengan mempengaruhi persepsi, sikap dan perilaku pegawai terhadap organisasi. Oleh karena itu, lembaga publik harus memiliki komitmen yang tinggi (Iis & Adam, 2018).

Disamping itu, kinerja karyawan didasarkan pada faktor-faktor tertentu yang didorong oleh meliputi kemampuan individu dalam melakukan suatu pekerjaan, tingkat usaha yang dikeluarkan, dan dukungan organisasi (Koike, 2013). Kinerja karyawan harus dievaluasi, dengan tujuan untuk menganalisis berhasil atau gagal pekerja menjalankan tujuan organisasi dan pemahaman untuk mendorong produktivitas masa depan (Moehariono, 2012).

Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal (Hasibuan, 2016). Salah satu faktor yang mempengaruhi semangat kerja yaitu faktor karakteristik pekerjaan yang merupakan faktor yang akan membuat pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi. Semangat kerja yang rendah akan menghambat tercapainya produktivitas kerja, sehingga menghambat tercapainya tujuan perusahaan (Masharyono, 2015). Disamping itu, Kossen (1986) menyebutkan bahwa semangat kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui karakteristik pekerjaan. Menurut pakar tersebut ada sejumlah faktor yang dapat

mempengaruhi semangat kerja, yaitu organisasi itu sendiri, kegiatan-kegiatan mereka sendiri, rekan sekerja mereka, kepemimpinan atasan, konsep diri, dan pemenuhan kebutuhan pribadi dan sifat pekerjaan (karakteristik pekerjaan).

Adapun lingkungan kerja juga tidak kalah penting. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang menentukan kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan salah satu kunci sukses perusahaan untuk mencapai kesuksesan. Maka dari itu setiap perusahaan harus memiliki lingkungan kerja yang sesuai bagi kelangsungan kerja karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan (Lestary & Harmon, 2017). Penelitian Raziq & Maulabakhsh (2015) menyebutkan bahwa lingkungan kerja yang baik salah satunya meningkatkan produksi dan kinerja karyawan di mana pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas organisasi serta dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Mangkunegara (2013) menjelaskan lingkungan kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja, dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas. Lingkungan kerja yang mendukung adalah yang memiliki kemampuan dalam melibatkan karyawan dengan kinerjanya (Lestary & Harmon, 2017). Lingkungan kerja meliputi hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja (Iis et al., 2022).

Kale & Mazaheri, (2014) menyatakan bahwa lingkungan kerja itu suatu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Jayaweera, (2015), lingkungan kerja berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja pada hotel-hotel di Bristol England.

Adapun karakteristik pekerjaan tidak kalah penting. Karakteristik pekerjaan merupakan program pemerdayaan pekerjaan berusaha merancang pekerjaan dengan cara membantu para pemangku jabatan memuaskan kebutuhan mereka dan pertumbuhan, pengakuan, dan tanggung jawab (Montori, et al., 2019). Karakteristik pekerjaan dipengaruhi oleh beberapa faktor tertentu, adapun faktor tersebut adalah karyawan merasa bahwa hasil pekerjaannya dapat terlihat dan dapat dievaluasi, karyawan memiliki informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, karyawan memiliki otonomi untuk mengambil keputusan sendiri dalam pekerjaannya, pengalaman kerja yang bermanfaat, pengalaman untuk bertanggung jawab, pengetahuan hasil nyata (Puspita, 2020).

Tabel 1.1
Posisi Jabatan Pada Badan Pengelolaan
Keuangan Daerah (BPKD) Kabupaten Aceh Utara

Jabatan	Jumlah Pemangku	Perubahan	
	Jumlah Pegawai	Hasil ABK	Kekurangan
Kepala Badan	1	1	0
Sekretaris Badan	1	1	0
Kepala Bidang	6	6	0
Kepala Sub Bidang	17	20	-3
Pelaksana	89	121	-32
Jumlah Total	114	149	35

Sumber: BPKD Kabupaten Aceh Utara Tahun 2021.

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas menyebutkan bahwa posisi jabatan yang ada pada BPKD Kabupaten Aceh Utara belum sepenuhnya terisi, kekurangan SDM tersebut yaitu Kasubbag Penyusunan Program kekurangan 1 orang pegawai, Kepala Sub Bidang Penyusunan Program kekurangan 1 orang pegawai dan

Kepala Sub Bidang Pengelola Program dan Pelaporan kekurangan 1 orang pegawai, keseluruhan kekurangan kepala Sub Bidang berjumlah 3 orang pegawai, disamping itu, pelaksana juga kekurangan SDM yaitu Pelaksana Pengolah Data Hubungan Pusat dan Daerah kekurangan 2 orang pegawai, Pelaksana Pengolah Data Sistem Informasi Perbendaharaan kekurangan 2 orang pegawai, Pelaksana Verifikator Keuangan kekurangan 2 orang pegawai, Pelaksana Pengadministrasi Keuangan kekurangan 2 orang pegawai, Pelaksana Pengelola Gaji kekurangan 2 orang pegawai, Pelaksana Pengolah Daftar Gaji kekurangan 1 orang pegawai, Pelaksana Pengelola Data Bantuan Sosial kekurangan 2 orang pegawai, Pelaksana Verifikator Keuangan kekurangan 2 orang pegawai, Pelaksana Pengolah Data Sistem Informasi Perbendaharaan kekurangan 3 orang pegawai, Pelaksana Pengelola Data Pencairan Dana kekurangan 3 orang pegawai, Pelaksana Pengelola Data Belanja dan Laporan kekurangan 1 orang pegawai, Pelaksana Pengelola Data Rekonsiliasi kekurangan 2 orang pegawai, Pelaksana Pengelola Data dan Dokumen Perpajakan kekurangan 2 orang pegawai, Pelaksana Analisis Perencanaan Anggaran kekurangan 2 orang pegawai, Pelaksana Analisis Pengembangan Kapasitas Keuangan Daerah kekurangan 1 orang pegawai, Pelaksana Pengolah Data Penganggaran kekurangan 3 orang pegawai, setelah dijumlah total semua kekurangan bagian pelaksana berjumlah 32 orang pegawai.

Dampak dari kekurangan SDM tersebut menimbulkan keterlambatan dalam pelayanan, selain itu proses administrasi dan penyusunan APBD juga akan terlambat. Dampak lain juga berpengaruh terhadap kesehatan pegawai dikarenakan kelelahan, akibat banyak jabatan yang kosong sehingga pegawai

yang ada harus bekerja secara ekstra. Selain bekerja ekstra, sistem pekerjaan akan memaksa pegawai yang ada harus mengerti dengan tugas dan fungsi dari jabatan yang belum terisi. Ini dapat mengakibatkan semangat kerja dan kinerja pegawai menurun dan akan berdampak buruk pula pada kinerja Pemerintah Kabupaten Aceh Utara khususnya BPKD.

Rutinitas kerja dalam perputaran waktu yang sangat singkat akan menimbulkan kelelahan, baik secara fisik maupun secara psikis. Rendahnya kinerja pegawai juga dapat dilihat dari kurang maksimalnya pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Tugas utama pegawai sebagai perencana, pelaksana, pengelola dan pengawas, belum sepenuhnya terlaksana dengan baik sesuai tujuan yang diharapkan organisasi.

Fenomena yang terjadi di lapangan menyebutkan bahwa kinerja pegawai pada BPKD Kabupaten Aceh Utara sedang menurun, terutama dalam hal kuantitas pekerjaan hal ini terlihat sebagian pegawai yang belum bisa memenuhi capaian menyelesaikan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sesuai dengan SOP yang sudah ditetapkan di instansi ini. Disamping itu, kualitas pekerjaan pegawai juga belum semuanya baik dikarenakan ada beberapa jabatan yang tidak sesuai dengan tugas dan fungsi kebutuhan pekerjaan, kadang-kadang ada sebagian pegawai yang pekerjaan mereka kerjakan saat menyerahkan laporan dokumen kepada atasan itu kurang teliti, dan dokumen tersebut harus direvisi atau ketik ulang.

Di sisi lain, ketepatan waktu pekerjaan juga belum maksimal, terutama pada proses melengkapi dokumen dan penginputan data yang harus sesuai sistem yang sudah dijadwalkan dan harus sesuai dengan aturan yang mengatur tentang

Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) dalam penyusunan APBD. Selain itu. Permasalahn lain adalah ada beberapa pegawai yang hadir tidak tepat waktu pada jam kerja dikarenakan beberapa faktor salah satunya yaitu jarak rumah pegawai dengan kantor yang jauh, mayoritas pegawai berdomisili di Kota Lhokseumawe dan perjalanan mereka ke kantor memakan waktu lebih kurang 40-45 menit dari rumah sampai ke tempat kerja. Selain itu, permasalahan lain terlihat pada kemampuan pegawai dalam bekerjasama, hal ini belum seutuhnya kondusif, ini dikarenakan masih adanya egoism pada sebagian pegawai, kurangnya kepercayaan antar sesama rekan kerja disamping itu, pola pikir yang berbeda-beda menimbulkan gesekan pendapat dan kepentingan sesama mereka.

Fenomena semangat kerja pegawai pada BPKD Kabupaten Aceh Utara sedang menurun, hal ini terlihat rendahnya disiplin pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan terlebih lagi pekerjaan tidak tuntas sesuai progress yang ditentukan. Selain itu, kemampuan kerjasama antar sesama pegawai mencerminkan kurang harmonis, sebagian pegawai kurang peduli antar satu sama lain, seperti yang teramati di lapangan ada sebagian pegawai yang sudah menyelesaikan pekerjaannya bersikap menonton pada rekan kerja yang masih butuh tenaga dan bantuan dalam menyelesaikan tugasnya. Disamping itu, kepuasan kerja sebagian pegawai menurun hal ini dari dampak pemotongan tunjangan disebabkan pegawai yang telat absen baik saat masuk ataupun pulang kantor.

Fenomena lingkungan kerja pada BPKD Kabupaten Aceh Utara menggambarkan bahwa perlengkapan kantor saat ini cukup memadai namun belum memuaskan, ada sebagian dari peralatan tersebut tidak siap pakai, masalahnya ada

sebagian komputer yang tersedia di ruangan tersebut ketika dipakai pegawai ada saja gangguan seperti *error* dan jaringan internet lambat, begitu juga pendingin ruangan (AC) yang tersedia juga sering mengalami masalah, seakan tidak dingin bahkan ada sebagian yang tidak berfungsi. Di sisi lain, suasana kerja kurang kondusif, bagi pegawai yang sudah menyelesaikan pekerjaan mereka sering bercanda dengan rekan-rekan kelompoknya diiringi suara tawa keras yang mengganggu pegawai lain yang sedang fokus bekerja, sebab ada sebagian pegawai lain yang belum menyelesaikan pekerjaannya. Adapun yang lebih parah lagi, pegawai yang rajin dan berprestasi sangat jarang mendapat penghargaan.

Fenomena karakteristik pekerjaan pegawai pada BPKD Kabupaten Aceh Utara kurang memuaskan, hal ini terlihat dari tingkat keterampilan pegawai masih rendah sebagai contoh ada sebagian pegawai yang belum terampil dalam sistem SIPD sebab pegawai tersebut kurang memahami sistem tersebut lebih mendalam. Permasalahan lain juga berasal dari tuntutan pekerjaan yang berbeda contohnya ada sebagian pegawai yang memahami pekerjaan tersebut, ia diberi tugas tambahan lain namun tidak memiliki bakat dibidang tersebut, padahal tugas pekerjaan sebelumnya yang ada pada pegawai tersebut sudah menumpuk. Selain itu, ada sebagian pegawai yang kurang inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan, penyelesaian pekerjaan, selama ini masih memakai cara lama yang terkesan lambat sedangkan saat ini sudah ada temuan penggunaan aplikasi dan cara baru bisa menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan mudah, namun cara baru tersebut belum diperbolehkan secara bebas di kantor ini.

Berdasarkan fenomena tersebut di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian mengenai Pengaruh Lingkungan Kerja dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Semangat Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai pada BPKD Kabupaten Aceh Utara.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan di atas dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh lingkungan kerja, terhadap semangat kerja pegawai pada BPKD Kabupaten Aceh Utara?
2. Bagaimanakah pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap semangat kerja pegawai pada BPKD Kabupaten Aceh Utara?
3. Bagaimanakah pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada BPKD Kabupaten Aceh Utara?
4. Bagaimanakah pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai pada BPKD Kabupaten Aceh Utara?
5. Bagaimanakah pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai pada BPKD Kabupaten Aceh Utara?
6. Apakah semangat kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada BPKD Kabupaten Aceh Utara?
7. Apakah semangat kerja memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai pada BPKD Kabupaten Aceh Utara?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka penelitian ini bertujuan:

1. Untuk menguji dan mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai pada BPKD Kabupaten Aceh Utara.
2. Untuk menguji dan mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap semangat kerja pegawai pada BPKD Kabupaten Aceh Utara.
3. Untuk menguji dan mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada BPKD Kabupaten Aceh Utara.
4. Untuk menguji dan mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai pada BPKD Kabupaten Aceh Utara.
5. Untuk menguji dan mengetahui pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai pada BPKD Kabupaten Aceh Utara.
6. Untuk menguji dan mengetahui semangat kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada BPKD Kabupaten Aceh Utara.
7. Untuk menguji dan mengetahui semangat kerja memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai pada BPKD Kabupaten Aceh Utara.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sebagai bahan perbandingan atau referensi bagi peneliti yang ingin mengkaji masalah yang variabelnya sama dengan penelitian ini dengan lokasi penelitian berbeda di masa yang akan datang.
2. Bagi para peneliti, sebagai salah satu bahan kajian empiric terutama menyangkut perilaku organisasi khususnya bidang lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, semangat kerja dan kinerja pegawai.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi BPKD Kabupaten Aceh Utara, diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meninjau kembali terhadap manajemen SDM kaitannya mengenai lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, semangat kerja dan kinerja pegawai.
2. Bagi lembaga lainnya khususnya lembaga pendidikan menengah atas diharapkan dapat menjadi masukan dalam mengintrospeksi permasalahan manajemen di dinas pemerintah terutama yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.