

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam setiap organisasi, baik perusahaan maupun instansi pemerintah. SDM mencakup seluruh individu yang terlibat dalam proses pencapaian tujuan organisasi melalui kontribusi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kreativitas (Nursaid et al., 2022). Kualitas dan kapabilitas SDM sangat menentukan efektivitas serta keunggulan kompetitif organisasi di tengah persaingan global yang semakin ketat. Pengelolaan SDM yang baik meliputi perencanaan, pengembangan, penilaian, dan pemeliharaan tenaga kerja agar dapat menghadapi perubahan lingkungan kerja secara adaptif dan produktif. Dalam berbagai literatur manajemen, SDM dianggap sebagai penggerak utama proses bisnis dan pelayanan, karena tanpa SDM yang unggul, sumber daya fisik dan teknologi tidak dapat dimanfaatkan secara optimal.

Dunia organisasi modern, baik di sektor publik maupun swasta, keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya secara optimal (Kasmir, 2022). Persaingan yang ketat dalam dunia kerja mengharuskan setiap pegawai memiliki dedikasi serta konsistensi dalam menjalankan tugasnya. Namun, realitas di lapangan menunjukkan masih banyak pegawai yang menghadapi penurunan motivasi, ketidakpuasan, dan lemahnya ikatan emosional terhadap organisasi (Budiningsih, 2021). Pelayanan yang lambat, ketidaktepatan waktu dalam penugasan, dan lemahnya koordinasi internal sering kali menjadi indikator rendahnya kinerja aparatur sipil negara (ASN) (Bagis & Adawiyah, 2022). Oleh karena itu, penting dilakukan kajian yang komprehensif untuk memahami berbagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja ASN, terutama melalui lingkungan kerja yang kondusif, sistem kompensasi yang adil, dan loyalitas kerja yang kuat sebagai dorongan intrinsik bagi pegawai untuk berkontribusi optimal (Tarisyah, 2024).

Kinerja pegawai merupakan komponen fundamental yang menjadi tolok ukur keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya (Ekobelawati et al., 2023). Dalam lembaga pemerintahan, kinerja ASN tidak hanya diukur dari hasil kerja yang bersifat administratif, tetapi juga dari kualitas pelayanan, inovasi kebijakan, serta kepuasan masyarakat terhadap kinerja birokrasi (Purnamasari, 2021). Peningkatan kinerja pegawai secara kolektif akan mendorong efektivitas pelaksanaan program pembangunan dan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) (Kurniawanto et al., 2022). Sebaliknya, jika kinerja pegawai menurun, maka pencapaian target program, efektivitas penggunaan anggaran, dan produktivitas pelayanan publik juga ikut terganggu. Keberhasilan organisasi publik sangat ditentukan oleh sejauh mana pegawai mampu bekerja secara efisien, konsisten, dan penuh tanggung jawab dalam menjalankan fungsinya (Kurniawati et al., 2025). Oleh karena itu, apresiasi terhadap peran sumber daya manusia menjadi penting karena mereka merupakan penggerak utama dalam mewujudkan kinerja organisasi yang optimal.

Alasan objek penelitian difokuskan pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember adalah karena bagian ini memiliki peran sentral dalam mendukung kelancaran seluruh proses administrasi pemerintahan, baik melalui pengelolaan tata usaha, kehumasan, pelayanan internal, maupun pemeliharaan fasilitas yang dibutuhkan oleh perangkat daerah. Sebagai unit

strategis, Bagian Umum menjadi tulang punggung pelayanan administratif bagi pimpinan dan seluruh OPD, sehingga kualitas dan kinerja di bagian ini sangat menentukan efektivitas serta akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan daerah secara keseluruhan. Fokus penelitian pada Bagian Umum juga relevan karena data realisasi kinerja yang tersedia dapat menggambarkan secara langsung dinamika, tantangan, dan pencapaian yang terjadi di lingkungan administrasi pusat layanan pemerintahan Kabupaten Jember.

Tabel 1.1 Pengukuran Realisasi Kinerja Tahun 2020-2024

No	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR SASARAN	2020		2021		2022		2023		2024	
			TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Peningkatan Administrasi Keuangan Perangkat Daerah	Prosentase Administrasi Keuangan Perangkat Daerah	100%	87%	100%	88%	100%	90%	100%	92%	100%	94,5%
2	Peningkatan Administrasi Barang Milik Daerah pada Bagian Umum	Prosentase Administrasi Barang Milik Daerah pada Bagian Umum	100%	78%	100%	70%	100%	75%	100%	72%	100%	67%
3	Peningkatan pada Administrasi Kepegawaian Bagian Umum	Prosentase Administrasi Kepegawaian Bagian Umum	100%	74%	100%	82,8%	100%	86,6%	100%	96%	100%	100%
4	Peningkatan Kualitas Administrasi Umum Perangkat Daerah	Prosentase Kualitas Administrasi Umum Perangkat Daerah	100%	80,6%	100%	81,1%	100%	82,2%	100%	81%	100%	82,71%
5	Peningkatan Pelayanan Penyediaan Jasa Penunjang pada Bagian Umum	Prosentase Pelayanan Penyediaan Jasa Penunjang pada Bagian Umum	100%	94,8%	100%	95,2%	100%	95,4%	100%	96,5%	100%	97%
6	Peningkatan Pada Pemeliharaan Barang Milik Daerah pada Bagian Umum	Prosentase Pelayanan Penyediaan Jasa Penunjang pada Bagian Umum	100%	75,2%	100%	75,7%	100%	76%	100%	79,3%	100%	77,6%
7	Peningkatan pada Administrasi Keuangan dan Operasional Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah	Prosentase Administrasi Keuangan dan Operasional Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah	100%	97,7%	100%	98,3%	100%	100%	100%	96,7%	100%	100%

Sumber : RKPD Pemerintah Kabupaten Jember Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 1.1 capaian kinerja tahun 2024 pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember, sebagaimana diperlihatkan pada Tabel 1.1, menunjukkan bahwa tidak semua indikator sasaran mampu memenuhi target secara optimal. Realisasi indikator administrasi barang milik daerah hanya sebesar 67% dari target 100%. Kemudian, kualitas administrasi umum baru mencapai 82,71%, dan pemeliharaan barang milik daerah sebesar 77,6%. Pencapaian ini relatif tertinggal dibanding beberapa aspek lain, terutama administrasi keuangan dan administrasi kepegawaian yang mampu mencapai realisasi 100% sesuai target organisasi. Ketidakeimbangan capaian ini mengindikasikan adanya tantangan dalam menjaga konsistensi kinerja di seluruh bidang, khususnya terkait motivasi kerja pegawai dan efektivitas sistem kompensasi serta lingkungan kerja yang diterapkan. Fakta tersebut memperkuat urgensi penelitian lanjutan untuk menggali lebih dalam faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian dapat difokuskan pada peran lingkungan kerja dan sistem kompensasi, dengan loyalitas kerja pegawai sebagai variabel mediasi, agar upaya peningkatan kinerja di Bagian Umum Sekda Kabupaten Jember dapat berlangsung lebih efektif, merata, dan terukur sesuai sasaran organisasi.

Lingkungan kerja adalah segala kondisi fisik dan nonfisik di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi pegawai saat menjalankan tugasnya, termasuk kenyamanan, kebersihan, keamanan, hubungan sosial, komunikasi, dan kepemimpinan (Roedyati & Purwanti, 2025). Lingkungan kerja yang kondusif mampu menciptakan suasana nyaman bagi pegawai, meningkatkan motivasi dan produktivitas, sehingga mendorong kinerja yang optimal. Sebaliknya, lingkungan yang kurang mendukung dapat menimbulkan stres, kejenuhan, dan menurunkan produktivitas. Banyak penelitian menyatakan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, seperti studi Anggraeni (2024), Simanjuntak (2024), Rachman (2023), Putra et al. (2022), dan Rahmawati (2025), yang membuktikan lingkungan kerja kondusif mendorong kinerja optimal. Namun, beberapa penelitian lain seperti Saputra & Rizki (2022), Mahendra et al. (2025), Fitriani (2024), Warongan et al. (2024), dan Nasution et al. (2023) menemukan pengaruh tidak signifikan, khususnya jika faktor lain seperti kepemimpinan, motivasi, atau karakter individu lebih dominan, sehingga pengaruh lingkungan kerja pada kinerja bisa berbeda sesuai konteks dan situasi organisasi.

Kompensasi adalah segala bentuk balas jasa atau imbalan yang diberikan organisasi kepada pegawai atas kontribusi dan hasil kerja yang mereka berikan, meliputi gaji pokok, tunjangan, bonus, insentif, serta penghargaan nonmaterial (Uhai et al., 2024) dan (Ichsan et al., 2024). Hubungan kompensasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan jika kompensasi diatur secara adil, transparan, dan sesuai beban kerja, pegawai akan merasa dihargai, termotivasi, dan terdorong untuk bekerja lebih keras sehingga kinerjanya meningkat (Wiyoga et al., 2025). Di sektor publik, penetapan kompensasi sering menghadapi tantangan anggaran dan regulasi sehingga memerlukan perencanaan yang matang agar tetap mampu memacu semangat kerja (Muhtarom et al., 2023). Penelitian terdahulu sebagian besar menunjukkan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, seperti hasil studi (Ningsih & Zaki, 2024), (Handayani & Dimiyati, 2024), (Pratama, 2024), (Syafitri & Kuswinarno, 2024). Namun, ada juga penelitian yang menunjukkan hasil bertolak belakang, yaitu kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, seperti ditemukan oleh (Rismawati et al., 2021), (Wiyoga et al., 2025), (Riza & Fazri, 2023) dan (Razmayanti & Kusuma, 2024). Temuan ini menandakan pengaruh kompensasi terhadap kinerja dapat berbeda tergantung pada konteks organisasi, tingkat kebutuhan pegawai, atau faktor pendukung lainnya.

Loyalitas kerja adalah sikap dan perilaku positif yang ditunjukkan pegawai melalui keterikatan emosional, komitmen, dan tekad untuk mendukung tujuan organisasi secara konsisten (Suparno et al., 2023). Sebagai variabel mediasi, loyalitas kerja menghubungkan hubungan antara lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai, dimana pegawai yang loyal cenderung lebih disiplin, peduli pada kualitas kerja, dan mau bertahan di organisasi (Reza & Yuliasri, 2024) dan (Rumadaul & Mathori, 2023). Lingkungan kerja yang harmonis serta kompensasi yang adil dapat memperkuat loyalitas ini, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Sebagian besar penelitian terdahulu membuktikan bahwa loyalitas kerja berpengaruh signifikan sebagai mediator dalam meningkatkan kinerja, seperti ditunjukkan oleh (Santoso, 2023), (Gorda et al., 2024), (Sari, 2022), (Muhtarom et al., 2023) dan (Nurmayunita et al., 2021). Di sisi lain, beberapa penelitian lain seperti (Nur et al., 2024), (Syafitri & Kuswinarno, 2024), (Fauzan, 2024) dan (Syafitri & Kuswinarno, 2024) menemukan bahwa loyalitas kerja tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja dalam sektor publik tertentu.

atau pada populasi terbatas, karena hasil akhir kinerja juga dipengaruhi faktor eksternal dan motivasi personal.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya kesenjangan dan inkonsistensi temuan empiris mengenai hubungan antara lingkungan kerja, kompensasi, loyalitas kerja, dan kinerja pegawai (Nahdiah et al., 2024), (Mone et al., 2022), (Suparno et al., 2023) dan (Risal, 2022). Beberapa penelitian menemukan bahwa lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui loyalitas kerja, sementara penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda, di mana pengaruhnya tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada perbedaan konteks dan metode dalam pengukuran yang menyebabkan hasil tidak konsisten (Setiani & Febrian, 2023), (Raihan & Wulandari, 2024), (Anjani, 2021) dan (Nofriyandri et al., 2024). Selain itu, masih terbatas penelitian yang menggunakan instrumen komprehensif untuk mengukur peran loyalitas kerja sebagai variabel mediasi (Marbun & Jufrizen, 2022). Tidak sedikit penelitian yang hanya melihat loyalitas sebagai indikator sederhana tanpa menggali dimensi keterikatan emosional, komitmen afektif, maupun kesediaan berkorban untuk organisasi. Penelitian sebelumnya juga belum banyak mengidentifikasi faktor moderasi atau variabel lain yang mungkin memperkuat hubungan antar variabel tersebut (Rohmadon & Prayekti, 2022). Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan pendekatan yang lebih sistematis dan mendalam terhadap variabel loyalitas kerja dalam konteks birokrasi pemerintahan daerah.

Penelitian ini diharapkan memberikan implikasi signifikan baik secara praktis maupun teoretis. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat membantu pimpinan daerah dalam merancang kebijakan strategis terkait pengelolaan SDM, peningkatan kesejahteraan, serta perbaikan kondisi kerja agar tercipta kinerja optimal di kalangan ASN. Selain itu, hasil penelitian juga dapat dijadikan dasar untuk menyusun program pelatihan dan evaluasi kinerja yang lebih terukur. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami bagaimana loyalitas kerja dapat berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat hubungan antara kompensasi, lingkungan kerja, dan kinerja.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan konseptualnya yang menggabungkan tiga variabel utama, yaitu lingkungan kerja, kompensasi, dan kinerja dengan loyalitas kerja sebagai variabel mediasi. Selain itu, penelitian ini mengembangkan instrumen pengukuran loyalitas kerja yang lebih menyeluruh, dengan mempertimbangkan faktor afektif, normatif, dan kontinuan sesuai dengan karakteristik birokrasi publik. Hal ini menjadi nilai tambah karena hasilnya tidak hanya memperkaya teori, tetapi juga memberikan kontribusi empiris bagi pengambilan kebijakan sumber daya manusia di instansi pemerintahan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam peningkatan kualitas SDM dan kinerja aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Bagian Umum Sekda Kabupaten Jember ?

2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai bagian umum Sekda Kabupaten Jember?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap loyalitas pegawai Bagian Umum Sekda Kabupaten Jember ?
4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas pegawai Bagian Umum Sekda Kabupaten Jember?
5. Apakah loyalitas pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai bagian umum Sekda Kabupaten Jember?
6. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai bagian umum Sekda Kabupaten Jember, melalui loyalitas sebagai variabel mediasi ?
7. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai bagian umum Sekda Kabupaten Jember, melalui loyalitas sebagai variabel mediasi ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini antara sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai Bagian Umum Sekda Kabupaten Jember.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja Pegawai Bagian Umum Sekda Kabupaten Jember.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja berpengaruh terhadap loyalitas Pegawai Bagian Umum Sekda Kabupaten Jember.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap loyalitas Pegawai Bagian Umum Sekda Kabupaten Jember.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh loyalitas pegawai berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Bagian Umum Sekda Kabupaten Jember.
6. Untuk menguji dan menganalisis Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai Bagian Umum Sekda Kabupaten Jember, melalui loyalitas sebagai variabel mediasi.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja Pegawai Bagian Umum Sekda Kabupaten Jember, melalui loyalitas sebagai variabel mediasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait mekanisme mediasi loyalitas kerja dalam hubungan antara lingkungan kerja, kompensasi, dan kinerja pegawai di sektor publik. Temuan penelitian dapat memperluas pemahaman akademik mengenai faktor-faktor internal organisasi yang memengaruhi kinerja, serta menawarkan pengembangan instrumen pengukuran loyalitas kerja yang lebih komprehensif dan kontekstual, sehingga bermanfaat untuk studi-studi selanjutnya yang berkaitan dengan kinerja aparatur sipil negara dan pelayanan publik.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi pimpinan instansi pemerintah daerah, khususnya Bagian Umum Sekda Kabupaten Jember, dalam merumuskan kebijakan peningkatan kinerja pegawai melalui perbaikan kondisi lingkungan kerja dan sistem kompensasi yang lebih efektif. Penelitian ini juga membantu mengidentifikasi aspek loyalitas kerja yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan motivasi sekaligus produktivitas pegawai, sehingga upaya pencapaian target kinerja organisasi berjalan lebih optimal dan merata di seluruh area tugas serta pelayanan administratif.

3. Manfaat Kebijakan

Penelitian ini dapat menjadi dasar pertimbangan bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan peningkatan kinerja pegawai dan mengevaluasi efektivitas kebijakan kompensasi. Selain itu juga dapat memberikan rekomendasi kepada pimpinan organisasi mengenai pentingnya membangun loyalitas pegawai dan menyediakan data empiris bagi pengambil keputusan untuk menyusun kebijakan pengelolaan SDM yang lebih tepat sasaran dan berbasis bukti (*evidence-based policy*).

