

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja yang optimal sangat penting, baik bagi organisasi maupun karyawan. Peningkatan kinerja karyawan dapat menjadi acuan organisasi dalam mengembangkan sumber daya manusia, serta berdampak positif pada stabilitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Banne *et al.*, (2023:10) kinerja memiliki peran penting dalam kemajuan organisasi. Semakin tinggi kinerja karyawan, semakin cepat tujuan organisasi dapat tercapai. Kinerja yang lebih baik menunjukkan adanya peningkatan dalam efisiensi, efektivitas, atau kualitas penyelesaian tugas yang diberikan kepada karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Pesantren Darul Munir merupakan sebuah lembaga pendidikan berbasis islam yang tidak hanya fokus pada pendidikan keagamaan, tetapi juga mengelola berbagai unit usaha untuk mendukung kegiatan operasional. Dengan jumlah karyawan yang cukup banyak dan beragam tugas, keberhasilan operasional pesantren sangat bergantung pada kinerja karyawan yang optimal. Fenomena terkait kinerja karyawan tidak hanya terjadi pada karyawan perusahaan saja melainkan bisa terjadi di organisasi pendidikan termasuk pesantren. Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai fenomena tersebut, peneliti melakukan pra survei kepada 20 karyawan Pesantren Darul Munir Kota Bekasi. Selain melakukan pra survei, peneliti juga melakukan wawancara kepada tiga (3) orang karyawan serta kepala pimpinan di pesantren.

Tabel 1. 1
Pra Survei Kinerja Karyawan

No.	Pernyataan Indikator	Ya		Tidak	
Kuantitas Pekerjaan					
1	Saya mampu menyelesaikan lebih banyak pekerjaan dibandingkan rekan kerja lainnya pada posisi jabatan yang sama.	8	40%	12	60%
Kualitas Pekerjaan					
2	Saya dapat menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, rapi, dan lengkap.	6	30%	14	70%
Kemandirian					
3	Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan secara mandiri.	8	40%	12	60%
Inisiatif					
4	Saya memiliki inisiatif untuk mengambil tanggung jawab tambahan ketika dibutuhkan	4	20%	16	80%
Adaptabilitas					
5	Saya dapat bekerja dengan baik dalam berbagai situasi.	8	40%	12	60%
Kerjasama					
6	Saya bersedia membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan tugas.	6	30%	14	70%

Sumber: Survei Pendahuluan, 2025.

Berdasarkan hasil tabel 1.1 pra survei yang dilakukan kepada 20 karyawan Pesantren Darul Munir Kota Bekasi menunjukkan masih ada beberapa kendala dalam kinerja karyawan. Sebagian besar responden menyatakan masih mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan secara produktif. Terdapat permasalahan pada indikator kuantitas kerja di mana sebanyak 12 atau 60% karyawan mengaku belum mampu menyelesaikan lebih banyak tugas dibandingkan rekan kerja pada posisi jabatan yang sama. Selanjutnya terdapat permasalahan pada indikator kualitas pekerjaan sebanyak 14 atau 70% karyawan merasa bahwa hasil pekerjaan belum sepenuhnya memenuhi standar kualitas yang diharapkan, baik dari segi kerapian, kelengkapan. Pada indikator kemandirian, sebanyak 12 atau 60% belum mampu menyelesaikan tugas secara mandiri. Indikator inisiatif menunjukkan permasalahan tertinggi sebanyak 16 atau 80% karyawan mengaku enggan mengambil tanggung jawab tambahan ketika dibutuhkan. Pada indikator adaptabilitas kemampuan adaptasi

terhadap perubahan juga menjadi tantangan tersendiri, sebanyak 12 atau 60% karyawan mengaku kesulitan menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang berubah, dan pada indikator kerjasama sebanyak 14 atau 70% karyawan merasa kurang siap membantu rekan kerja yang sedang menghadapi hambatan, yang mencerminkan masih lemahnya solidaritas dan kerjasama tim dalam organisasi.

Kemudian peneliti melakukan wawancara kepada tiga (3) karyawan dan hasilnya terdapat permasalahan pada indikator inisiatif dan kualitas kerja. Ketiga karyawan yang diwawancarai merasa kurangnya inisiatif menjadi kendala utama. Banyak karyawan cenderung menolak tugas tambahan, seperti membantu rekan kerja yang berhalangan. Hal ini mencerminkan minimnya kesediaan untuk berkolaborasi dan saling mendukung dalam tim. Masalah juga terlihat pada indikator kualitas pekerjaan, di mana hasil kerja dinilai belum memenuhi standar yang ditetapkan.

Peneliti juga melakukan wawancara kepada kepala kepondokan pesantren. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, kepala pimpinan kepondokan mengungkapkan bahwa rendahnya inisiatif karyawan merupakan salah satu hambatan utama dalam upaya peningkatan kinerja. Masih banyak karyawan yang cenderung pasif dan menunggu instruksi, serta kurang memiliki keinginan untuk mengambil tanggung jawab lebih di luar tugas pokoknya. Hal ini dinilai menghambat terciptanya lingkungan kerja yang dinamis dan kolaboratif. Kepala kepondokan pesantren juga menekankan bahwa kemampuan adaptabilitas karyawan terhadap perubahan masih perlu ditingkatkan. Dalam beberapa situasi, terutama saat terjadi perubahan kebijakan atau sistem kerja, sebagian karyawan membutuhkan waktu lama untuk melakukan penyesuaian. Kurangnya kemampuan beradaptasi ini dinilai dapat mengurangi efektivitas kerja serta menghambat pencapaian tujuan organisasi. Salah satu bentuk nyata dari permasalahan rendahnya inisiatif dan adaptabilitas karyawan terlihat dari adanya keterlambatan dalam penyusunan dan penyampaian laporan kerja. Laporan yang seharusnya diselesaikan dalam tenggat waktu tertentu sering mengalami keterlambatan akibat kurangnya pengelolaan waktu dan tanggung jawab karyawan. Selain itu, ketidakmampuan karyawan untuk segera beradaptasi dengan prosedur baru atau sistem pelaporan yang diperbarui turut memperburuk efektivitas kerja.

Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja memiliki peran yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja individu maupun pencapaian tujuan organisasi.

Salah satu faktor penting yang berperan meningkatkan kinerja karyawan adalah keadaan lingkungan kerja (Effendy, 2019:50). Winarsih *et al.* (2020: 182) menyatakan, lingkungan kerja sangat penting karena dengan adanya lingkungan kerja yang memadai karyawan akan bertambah semangat dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian Sari (2023:16) dan Ahmad *et al.*, (2022:9) membuktikan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi kesesuaian lingkungan kerja maka akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik. Namun temuan ini berbeda dengan penelitian Emerto (2024:803) menyebutkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berikut ini adalah hasil pra survei lingkungan kerja kepada 20 karyawan pesantren Darul Munir Kota Bekasi.

Tabel 1. 2
Pra Survei Lingkungan Kerja

No.	Pernyataan Indikator	Ya		Tidak	
Hubungan Karyawan					
1	Saya dapat menjalin hubungan baik dengan karyawan lain secara personal maupun kelompok.	9	45%	11	55%
Peraturan Kerja					
2	Saya merasa peraturan kerja yang ada di organisasi mendukung kepuasan dan kinerja karyawan	7	35%	13	65%
Penerangan					
3	Saya merasa penerangan di ruang kerja sudah sesuai dengan standar penerangan (300 lux).	4	20%	16	80%
Tingkat Kebisingan					
4	Tingkat kebisingan di lingkungan kerja dapat memengaruhi konsentrasi saya saat bekerja	11	55%	9	45%
Sirkulasi Udara					
5	Sirkulasi udara yang ada di tempat kerja saya sudah memadai.	8	40%	12	60%

Sumber: Survei Pendahuluan, 2025

Berdasarkan tabel 1.2 hasil pra survei yang dilakukan terhadap 20 karyawan Pesantren Darul Munir Kota Bekasi, ditemukan bahwa kondisi lingkungan kerja yang ada masih belum sepenuhnya mendukung terciptanya kenyamanan dan kinerja. Sebanyak 11 atau 55% karyawan menyatakan bahwa hubungan antar sesama belum terjalin secara baik, baik dalam hubungan personal maupun kerjasama tim, yang berdampak pada keharmonisan suasana kerja. Pada indikator peraturan kerja sebanyak 13 atau 65% karyawan menilai bahwa peraturan kerja yang berlaku belum sepenuhnya mencerminkan dukungan terhadap kepuasan dan kinerja, sehingga dapat menimbulkan ketidakjelasan dalam pelaksanaan tugas. Pada indikator penerangan, sebanyak 16 atau 80% karyawan menyatakan bahwa penerangan di ruang kerja masih belum sesuai dengan standar, tingkat pencahayaan di pesantren saat ini sebesar 200 lux, sedangkan berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan (Permenkes) No. 48 Tahun 2016 menetapkan standar intensitas cahaya di ruang kerja sebesar 300 lux. Dengan demikian, tingkat pencahayaan belum memenuhi standar yang ditetapkan. Pada indikator tingkat kebisingan sebanyak 9 atau 45% karyawan merasa terganggu oleh kebisingan di lingkungan kerja. Selanjutnya pada indikator sirkulasi udara sebanyak 12 atau 60% responden menyatakan bahwa sirkulasi udara ditempat kerja masih belum memadai. Sirkulasi udara di area kerja juga tidak sesuai dengan ketentuan, dengan suhu mencapai 33°C, melebihi batas yang diatur dalam Kepmenkes No. 1405 Tahun 2002, di mana suhu ruangan organisasi seharusnya berada antara 21°C hingga 30°C. Suhu yang lebih tinggi dari 30°C dapat memengaruhi kenyamanan karyawan, mengakibatkan udara yang panas dan membuat karyawan tidak bisa bekerja dengan optimal. Kondisi ini membuat karyawan merasa kurang nyaman dan terganggu secara fisik, yang akhirnya memengaruhi kinerja karyawan.

Selain dari segi lingkungan kerja, kepuasan kerja termasuk dalam faktor yang memengaruhi kinerja karyawan (Eliyana *et al.*, 2019:2). Hanawidjaya (2022:2) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi sering kali berhubungan terhadap tingkat kinerja karyawan yang lebih tinggi. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan maka lebih cenderung menunjukkan tingkat kinerja yang tinggi terhadap

organisasi. Kepuasan kerja menciptakan dasar yang kuat untuk kinerja, mengarahkan karyawan untuk merasa lebih terlibat dan bertanggung jawab atas organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian Ariansy (2022:8) dan Paparang *et al.*, (2021:123) jika terdapat pengaruh yang positif serta signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, di mana semakin meningkatnya kepuasan kerja maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan. Tetapi bertentangan dengan penelitian Yuliana (2023:65) yang mengemukakan jika tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, di mana hal ini menunjukkan bahwa semakin rendah tingkat kepuasan kerja maka kinerja karyawan juga akan semakin menurun. Berdasarkan penjelasan di atas peneliti melakukan pra survei dan wawancara terhadap variabel yang memengaruhi kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja terhadap karyawan pesantren Darul Munir Kota Bekasi sebagai berikut.

Tabel 1. 3
Pra Survei Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan Indikator	Ya		Tidak	
Pekerjaan					
1	Saya merasa puas dan bangga dengan pekerjaan yang dijalani saat ini.	7	35%	13	65%
Upah					
2	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan tugas dan beban kerja yang diberikan.	5	15%	15	75%
Pengawas					
3	Atasan memberikan solusi saat saya menghadapi hambatan dalam pekerjaan.	8	40%	12	60%
Promosi					
4	Saya mendapatkan promosi berdasarkan capaian prestasi kinerja	6	30%	14	70%
Rekan Kerja					
5	Saya memiliki rekan kerja yang supportif dan saling mendukung.	10	50%	10	50%

Sumber: Survei Pendahuluan, 2025.

Berdasarkan tabel 1.3 pra survei yang dilakukan sebanyak 20 responden, dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan masih mengalami ketidakpuasan. Pada indikator kepuasan terhadap pekerjaan, sebanyak 13 atau (60%) karyawan menyatakan

tidak puas dengan pekerjaan yang dijalani saat ini. Pada indikator upah, 15 atau (75%) karyawan merasa bahwa gaji yang diterima belum sesuai dengan tugas dan beban kerja yang diberikan. Pada indikator pengawas, 12 atau (60%) karyawan merasa belum mendapatkan solusi saat menghadapi hambatan dalam pekerjaan. Pada indikator promosi, 14 atau (70%) karyawan merasa tidak mendapatkan promosi. Terakhir, pada indikator hubungan dengan rekan kerja, 10 atau (50%) karyawan merasa kurang mendapatkan dukungan dari sesama rekan kerja.

Berdasarkan hasil dari wawancara dan observasi kepada dua (2) karyawan tentang kepuasan kerja di pesantren Darul Munir, merujuk dari indikator kepuasan kerja yakni kepuasan terhadap upah, karyawan mengungkapkan bahwa penghasilan yang diterima saat ini dirasa belum mencukupi untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari dan karyawan juga mengeluh bahwa upah yang diberikan belum sebanding dengan beban kerja yang harus ditanggung dan pada indikator promosi, karyawan menyatakan meskipun telah melaksanakan pekerjaan dengan baik, organisasi belum memberikan kesempatan promosi yang seharusnya menjadi bentuk apresiasi atas kinerja karyawan.

Berdasarkan pemaparan permasalahan di atas dan dalam penelitian ini peneliti menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Banyak hasil penelitian yang menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan oleh penelitian Dethan *et al.*, (2023:685) : Rada (2024:12) dan Raymond *et al.*, (2024:10) menyatakan variabel kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan menimbulkan kinerja yang maksimal.

Berdasarkan temuan yang diperoleh di lapangan, serta didukung oleh pendapat para ahli dan hasil penelitian sebelumnya, peneliti tertarik untuk mengkaji hubungan antara “Pengaruh Lingkungan Kerja, terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Pesantren Darul Munir Kota Bekasi”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, dapat dirumuskan beberapa permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pesantren Darul Munir Kota Bekasi?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pesantren Darul Munir Kota Bekasi?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pesantren Darul Munir Kota Bekasi?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan pesantren Darul Munir Kota Bekasi?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja serta lingkungan kerja.

2. Bagi Pembaca

Manfaat bagi pembaca dari penelitian ini adalah untuk memperoleh wawasan mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja berfungsi sebagai mediasi, sehingga dapat membantu dalam merumuskan kebijakan atau strategi guna meningkatkan efektivitas dan kepuasan kerja di organisasi.

3. Bagi penelitian Selanjutnya

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan dan rujukan teori penelitian selanjutnya yang berminat melakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

1.4 Ruang Lingkup atau Pembatasan Masalah

Berdasarkan uraian sebelumnya, perlu dilakukan pembatasan masalah untuk mencegah pembahasan yang terlalu luas. Penelitian ini dibatasi pada hal berikut:

1. Objek penelitian adalah seluruh karyawan pesantren Darul Munir Kota Bekasi.
2. Pembahasan difokuskan pada karyawan untuk mengetahui besarnya efek mediasi kepuasan kerja pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

1.5 Sistematika Pelaporan

Penulis secara sistematis menyajikan gambaran umum penelitian, mencakup berbagai bagian dari penelitian ini, guna menjadikan proses penulisan lebih jelas dan terstruktur. Berikut ini disampaikan sistematika penulisan yang akan diterapkan:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berfungsi sebagai landasan dan acuan dalam pelaksanaan penelitian. Di dalamnya tersusun beberapa komponen penting, antara lain latar belakang permasalahan yang diteliti, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup atau pembatasan masalah, serta sistematika pelaporan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi penjelasan mengenai teori-teori yang digunakan dalam penelitian. Dalam bab ini, terdapat pembahasan mengenai lingkungan kerja, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja, serta faktor yang memengaruhi variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Selain itu, bab ini mencakup indikator variabel, hubungan antar variabel, kajian terhadap hasil-hasil penelitian sebelumnya, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini, dijelaskan mengenai metode penelitian yang digunakan, lokasi serta waktu pelaksanaan penelitian, populasi dan sampel yang diteliti, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, deskripsi variabel, dan teknik pengolahan yang terdiri dari: model pengukuran (*outer model*), model struktural (*inner model*) dan uji kecocokan model.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan deskripsi objek penelitian yang berkaitan dengan profil organisasi, deskripsi data responden, serta deskripsi hasil pengujian statistik. Pembahasan dalam bab ini difokuskan pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Karyawan Pesantren Darul Munir Kota Bekasi.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini mencakup simpulan yang merangkum keseluruhan hasil dan analisis penelitian serta pembahasan yang telah dilakukan. selain itu bab ini terdapat saran-saran yang diharapkan dapat berguna dan menjadi masukan bagi perusahaan.