

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Globalisasi sekarang menciptakan persaingan antar perusahaan semakin intens. Perusahaan yang ingin maju harus menawarkan produk berupa barang atau layanan yang berkualitas. Globalisasi memberikan dampak besar pada pemasaran dan menciptakan tantangan-tantangan baru dalam profesi pemasaran saat ini. Pemasar diharapkan mampu memahami bagaimana peristiwa yang terjadi diberbagai belahan dunia berdampak pada pasar domestik dan kesempatan untuk menemukan inovasi baru. Para pelaku bisnis perlu untuk mempelajari dan mengamati kebutuhan serta keinginan pelanggan mereka. Dengan memahami harapan, permintaan, dan kebutuhan konsumen, pelaku bisnis dapat merumuskan strategi pemasaran yang efektif untuk mendorong keputusan pembelian bagi konsumen mereka. Dengan memahami harapan, permintaan, dan kebutuhan konsumen, pelaku bisnis dapat merumuskan strategi pemasaran yang efektif untuk mendorong keputusan pembelian bagi konsumen mereka (Keller, 2009).

Perubahan lingkungan dan persaingan bisnis yang akan terus terjadi membutuhkan kesiapan SDM (sumber daya manusia yang secara terintegrasi dalam kemitraan untuk berkontribusi dalam memberikan perannya. Sesungguhnya dibalik keberhasilan (kesuksesan) suatu perusahaan/organisasi apapun bentuk dan jenisnya ada orang (SDM) sebagai penggerak, dengan ide, gagasan, konsep pemikiran, tindakan serta kemampuan mencapainya. Kecanggihan teknologi adalah alat dan perangkat yang tidak memiliki ide, gagasan, tetapi teknologi ada adalah alat perangkat yang tidak memiliki ide,

gagasan, tetapi teknologi ada adalah dari ide gagasan pemikiran serta kemampuan orang (SDM) untuk memecahkan masalah dan menangkap peluang. Peran orang (SDM) pada posisi suatu organisasi/perusahaan pada dasarnya adalah sesuatu yang unik, sebagai “*supplier*” atau pemasok pemikiran ide, gagasan (intelegensia) untuk bersaing yang bisa bermanfaat bagi rencana strategi perusahaan. Merumuskan suatu perencanaan strategi bagi setiap perusahaan membutuhkan identifikasi, analisis terhadap lingkungan dan keputusan, proses pengambilan keputusan pada suatu organisasi perusahaan biasanya berada pada tingkat manajemen puncak dan tim perencanaan strategi, para eksekutif atau manager. Namun, hal yang sering terabaikan bahwa setiap elemen (unsur) dari proses tersebut yang berkaitan dengan sasaran strategi dan keputusan tersebut adanya peran orang (SDM). Oleh karenanya, fungsi manajemen SDM perlu terlibat sejajar dengan terintegrasi pada fungsi manajemen lainnya dalam memainkan peran strategi perusahaan/bisnis (Soelaiman Sukmanala, 2024).

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya. Manajemen Sumber daya alam manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya. (Sutrisno, 2017).

Perilaku SDM berkaitan dengan tindakan karyawan dalam suatu organisasi dan bagaimana tindakan ini berdampak pada kinerja organisasi. Berbagai teori mengenai perilaku SDM yang bisa dibahas sebagai berikut: (1) Teori Perilaku Organisasi adalah studi tentang bagaimana manusia berperilaku di dalam organisasi. Teori ini dirancang agar hasil dari sumber daya manusia di antara anggota kelompok dapat diperoleh secara optimal.⁴ Menurut Triandis dalam Sutra Dewi, Dedy Takdir Syaifuddin, La Ode Bahana Adam, “Perilaku ditentukan oleh sikap, norma sosial, dan kebiasaan.

Perilaku berhubungan dengan aktivitas individu yang bekerja dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi,” yang menjelaskan bahwa perilaku dipengaruhi oleh sikap, norma sosial, dan kebiasaan. Perilaku ini terkait dengan aktivitas seseorang yang bekerja di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. (Tahir, 2014), (2) Yasa & Prayudi (2017) menyatakan bahwa teori perilaku terencana adalah pola tindakan yang ditunjukkan individu berdasarkan keyakinan subjektif yang dimilikinya. Dalam studi ini, teori perilaku terencana berkaitan dengan sikap karyawan yang melaksanakan tugas dengan dasar nilai komitmen afektif dan penerapan manajemen sumber daya manusia yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Indrayanti & Iskandar (2020) menyatakan bahwa teori perilaku berencana merujuk pada konsep yang menjelaskan fondasi seseorang dalam mewujudkan perilakunya dalam kehidupan sehari-hari.

Teori perilaku terencana menjelaskan bahwa SDM atau karyawan dalam suatu organisasi memiliki motivasi dan alasan tertentu dalam mencapai nilai kinerjanya. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menganalisis dan

mengidentifikasi variabel-variabel atau faktor yang dapat menjadi aspek penentu terhadap hasil kerja karyawan (Kris Dianingsih, 2023).

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki kinerja yang merujuk pada pengertian sebagai perilaku yang merupakan kumpulan perilaku yang berhubungan dengan tujuan organisasi atau unit tempat individu bekerja. Kinerja sama artinya dengan perilaku. Kinerja adalah apa yang benar-benar dilakukan dan dapat diamati oleh seseorang; kinerja mencakup tindakan dan perilaku yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Kinerja bukanlah akibat atau hasil dari suatu tindakan, melainkan tindakan itu sendiri. Kinerja adalah hasil kerja dalam jangka waktu tertentu yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas, berdasarkan pada standar kerja yang sudah ditentukan.

Kinerja adalah hasil kerja dalam jangka waktu tertentu yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas, berdasarkan pada standar kerja yang sudah ditentukan (Sedarmayanti, 2017b). Kinerja dipengaruhi oleh salah satu faktor penting yaitu lingkungan kerja. Lingkungan kerja merujuk pada segala hal atau elemen yang bisa mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi atau perusahaan, yang dapat menghasilkan dampak positif atau negatif terhadap kinerja serta kepuasan karyawan.

Lingkungan kerja yang menyenangkan sangat krusial untuk meningkatkan kinerja karyawan, sehingga terbilang baik apabila karyawan mampu memberikan kontribusi signifikan bagi perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam perkembangan perusahaan. Lingkungan kerja yang tidak menyenangkan dapat menyebabkan penurunan kinerja karyawan dan waktu penyelesaian tugas yang diberikan tidak sesuai dengan target yang ditetapkan,

sehingga hasil dari sistem kerja yang diterapkan menjadi tidak efektif dan efisien. Sebaliknya, lingkungan kerja yang positif akan menghasilkan dampak baik baik untuk individu maupun perusahaan, sehingga karyawan merasakan kepuasan dalam pencapaian kinerjanya, sementara perusahaan juga dapat mencapai tujuan yang ingin diraihinya (Juliani et al., 2023).

Memajukan perusahaan dan mengoptimalkan kinerja para karyawan pada lingkungan kerja yang tentunya memiliki hambatan dan rintangan disebabkan permasalahan peningkatan SDM. *Work life balance* merupakan keadaan di mana terdapat keseimbangan antara pekerjaan dan "kehidupan". Menghabiskan waktu dengan keluarga atau sahabat, melakukan pengembangan diri, berolahraga, cukup tidur, dan mengejar hobi adalah beberapa contoh dari apa yang dimaksud dengan "kehidupan". Terpenuhinya semua hal tersebut tidak hanya untuk menjaga kesejahteraan hidup karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara berkesinambungan. Salah satu cara yang bisa ditempuh untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi adalah dengan memperjelas pembagian waktu antara keduanya, misalnya dengan memulai dan menyelesaikan aktivitas kerja sesuai waktu yang telah ditentukan. Pekerjaan dan penyelesaian tugas sebaiknya hanya dilakukan selama jam kerja. Pengecualian hanya berlaku untuk tugas yang sangat mendesak dan tidak bisa ditunda (Muticara et al., 2024).

Karyawan dalam suatu perusahaan diatur oleh budaya organisasi agar mereka memahami bagaimana seharusnya mereka: (1) Bersikap terhadap profesinya, (2) Beradaptasi terhadap rekan kerja, dan lingkungan kerjanya, serta (3) berperilaku reaktif terhadap kebijakan pimpinanya. Budaya organisasi adalah

persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi, sehingga sistem nilai atau sistem makna tersebut mampu membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya. Budaya organisasi tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru (Busro, 2018).

Kantor Pos Madiun merupakan salah satu BUMN yang beroperasi dalam sektor penghasiian, transmisi, pengumpulan, penyortiran, serta pengantaran surat ataupun paket pos. Kantor Pos melakukan penjualan terhadap benda-benda pos serta filateli, contohnya perangko, amplop, kartu pos, serta peralatan pembungkusan paket. Di sejumlah negara, Kantor Pos menjadi tempat yang menerima aplikasi untuk paspor, wesel pos maupun money order, pemesanan barang, penjualan asuransi, dan juga pelayanan giro pos serta perbankan. Kantor Pos Indonesia cabang Madiun, sebagai bagian dari lembaga pelayanan publik yang memiliki tanggung jawab besar dalam memberikan layanan kepada masyarakat, menghadapi tantangan dalam menciptakan lingkungan kerja yang ideal dan menjaga keseimbangan kehidupan kerja bagi karyawannya. Dalam konteks ini, memahami pengaruh lingkungan kerja dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan, serta bagaimana budaya organisasi dapat memediasi hubungan tersebut, menjadi sangat penting untuk meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan yang diberikan.

Sebagai bagian dari jaringan layanan pos nasional, Kantor Pos Indonesia cabang Madiun memiliki peran penting dalam melayani kebutuhan masyarakat

lokal. Dengan dinamika pekerjaan yang mungkin melibatkan jam kerja yang tidak selalu teratur dan tekanan untuk memenuhi target pelayanan, memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan di kantor ini menjadi penting untuk menjaga kinerja dan kualitas pelayanan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis sejauh mana lingkungan kerja dan *work-life balance* memengaruhi kinerja karyawan, serta bagaimana budaya organisasi dapat memediasi hubungan tersebut di Kantor Pos Madiun. Alasan peneliti memilih Kantor Pos Madiun sebagai objek penelitian sebab adalah salah satu ekspedisi yang memiliki posisi yang semakin menguntungkan karena meningkatnya tren jual beli online, ekspor, dan impor dengan ketentuan biaya ekspedisi terjangkau daripada ekspedisi yang lain dan memiliki jangkauan pengiriman yang sangat luas. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Di Kantor Pos Madiun, keseimbangan ini penting mengingat beban kerja yang mungkin tinggi dan tuntutan pelayanan yang harus dijalankan. Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma, dan praktik yang diikuti oleh anggota organisasi dan memainkan peran penting dalam membentuk perilaku karyawan. Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan semangat kerja, loyalitas, dan kepuasan karyawan. Dalam konteks Kantor Pos Madiun, budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menjadi jembatan yang menghubungkan lingkungan kerja dan *work-life balance* dengan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana lingkungan kerja dan *work-life balance* mempengaruhi kinerja karyawan Kantor Pos Madiun, serta

peran budaya organisasi dalam hubungan tersebut. Dengan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, diharapkan dapat dirumuskan rekomendasi kebijakan yang efektif untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam hasil riset yang dilakukan oleh Syifa Fadilla, Allya Roosallyn Assyofa menunjukkan bahwa 1) Work life balance termasuk kedalam kategori tinggi yang berarti berpengaruh besar terhadap karyawan. 2) Beban kerja termasuk kedalam kategori cukup yang berarti cukup berpengaruh terhadap karyawan. 3) Kepuasan kerja termasuk kedalam kategori tinggi yang berarti berpengaruh besar terhadap karyawan. 4) Terdapat pengaruh positif dan signifikan work life balance terhadap kepuasan kerja sebesar 16%. 5) Terdapat pengaruh positif dan signifikan beban kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 13,7%. 6) Terdapat pengaruh positif dan signifikan work life balance dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan bagian department project di PT. Pesona Mitra Kembar Mas Bandung berdasarkan data yang diolah sebesar 22,4%.

Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini dilakukan untuk mengkaji secara mendalam dengan judul: **Pengaruh Lingkungan Kerja, *Work-lifeBalance*, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kantor Pos Madiun**, dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi.

B. Perumusan Masalah

Pengelolaan SDM yang tepat dan baik dianggap sebagai aspek yang penting dan perlu untuk dipenuhi perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kemampuan perusahaan dalam mencapai target didukung oleh

tingkat kepuasan kerja yang dimiliki para pegawai di dalamnya. Faktor yang berdampak pada kepuasan kerja adalah lingkungan kerja dan juga *Work-Life Balance* karyawan. Lingkungan kerja dianggap sebagai sejumlah indikator yang berdampak besar dalam membantu menaikkan kepuasan karyawan. Apabila perusahaan dapat menjaga kondisi lingkungan kerja, maka secara otomatis rasa puas ketika bekerja akan meningkat dibarengi dengan *Work-Life Balance* karyawan yang baik. Berdasarkan fenomena tersebut, berikut sejumlah perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Kantor Pos Madiun?
2. Apakah pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kinerja karyawan Kantor Pos Madiun?
3. Apakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Kantor Pos Madiun?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam pengaruh lingkungan kerja dan *Work-Life Balance* terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Madiun, dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Dengan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diharapkan dapat dirumuskan rekomendasi kebijakan yang efektif untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Adapun tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Madiun.

2. Untuk menguji pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Madiun.
3. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Madiun.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis, memperkaya kontribusi pemikiran di bidang SDM dan cara berwibawa dalam organisasi. Memberikan pertimbangan dalam mendeskripsikan relasi antar variabel yaitu lingkungan kerja, *work-life balance*, serta budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dan menjadi eksplorasi yang dapat dilanjutkan dan ditumbuhkan secara lebih komprehensif dalam penelitian-penelitian terkait.
2. Bagi Perusahaan, Menjadi pertimbangan bagi para pihak *stakeholder* dalam membuat kebijakan mengenai peningkatan kinerja karyawan dengan memperhatikan kepuasan kerja sebagai titik fokus. Dan dijadikan acuan untuk mengevaluasi kembali tatanan lingkungan kerja, memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja, serta model budaya organisasi dalam kaitannya terhadap peningkatan kinerja karyawan.
3. Bagi Almamater, Penelitian ini memperluas literatur perguruan tinggi di bidang eksplorasi mengenai dampak tempat kerja, keseimbangan kerja, dan budaya perusahaan pada peningkatan kinerja karyawan serta menjadi bahan referensi dan korelasi untuk memimpin penelitian lanjutan.

E. Batasan Penelitian

Bercermin pada luasnya permasalahan penelitian, dibutuhkan batasan untuk memberikan fokus pada jalannya penelitian serta untuk dapat mencapai hasil yang dikehendaki. Maka dari itu, peneliti memberikan pembatasan pada masalah penelitian terkait pengaruh lingkungan kerja serta *work-life balance* terhadap kinerja karyawan.

