

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia adalah unsur penting dalam sebuah organisasi, lembaga, ataupun instansi baik itu milik pemerintah atau swasta. Keberlangsungan sebuah organisasi, lembaga, atau instansi bergantung pada Sumber Daya Manusia yang dimiliki untuk mendorong kemajuan sebuah organisasi, lembaga, ataupun instansi. Oleh karena itu, perlu adanya peningkatan kapasitas Sumber Daya Manusia yang menjadi faktor kemajuan. Penanganan yang konkrit dan tepat sasaran menjadi salah satu acuan sumber daya manusia dapat berkembang dengan baik dalam sebuah organisasi, Lembaga, ataupun instansi.

Dalam era globalisasi dan disrupti teknologi yang masif, kinerja pegawai menjadi fokus utama bagi berbagai organisasi, baik sektor privat maupun publik. Berbagai laporan internasional, seperti McKinsey Global Institute (2021) dan World Economic Forum, menekankan pentingnya peningkatan produktivitas sumber daya manusia untuk menghadapi dinamika ekonomi digital dan ketidakpastian global. Kinerja pegawai bukan hanya menjadi tolok ukur efektivitas organisasi, tetapi juga menjadi fondasi daya saing suatu negara. Di tingkat nasional, pemerintah Indonesia menempatkan reformasi birokrasi sebagai salah satu prioritas strategis pembangunan. Namun, tantangan klasik seperti kinerja yang tidak merata, motivasi yang menurun, serta lingkungan kerja yang belum optimal masih menjadi hambatan bagi sebagian instansi pemerintah. Dalam konteks ini, perhatian kepada faktor variable kinerja pegawai menjadi sangat relevan.

Berbagai kajian organisasi, lingkungan kerja telah terbukti menjadi unsur penting yang memengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kondusif baik dari sisi fisik maupun psikologis dapat mendorong kepuasan kerja dan meningkatkan motivasi. Sebaliknya, kondisi kerja yang kurang nyaman, tidak mendukung, atau penuh tekanan dapat menurunkan semangat kerja dan

berdampak negatif pada output pegawai. Lebih jauh, kepuasan kerja dan motivasi kerja sering kali menjadi variabel mediasi yang menjembatani pengaruh lingkungan terhadap kinerja. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan dan termotivasi secara intrinsik cenderung menunjukkan kinerja lebih tinggi, bahkan dalam kondisi kerja yang menantang.

Dengan situasi yang terus berubah dan tuntutan zaman yang lebih tinggi, maka pendekatan manajemen pada organisasi sektor publik harus lebih flexible dan adaptif agar tidak terkesan kaku untuk mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya (Perrin, 2015). Hal tersebut menitikberatkan bahwa SDM merupakan salah satu aset terpenting dalam sebuah organisasi. Tanpa SDM yang kompeten dan berkualitas, perusahaan tidak akan mampu menjalankan operasionalnya dengan efektif sebab manusia cukup sulit untuk dikontrol dan diantisipasi karena memiliki emosi, pemikiran, perasaan, kinerja, dan sikap manusia sangat dipengaruhi oleh situasi atau konteks yang dialami dan diyakini oleh individu yang terlibat (McLeod, 2017).

Pada penelitian kali ini, dilakukan di Badan Pembinaan Ideologi Pancasila (BPIP). Penentuan lokus tersebut dilandaskan alasan bahwa BPIP adalah Lembaga yang baru berdiri pada tahun 2018 berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2018. Sebagai lembaga pemerintah nonkementerian yang relatif baru, BPIP menghadapi tantangan unik, bagaimana memastikan kinerja pegawai tetap optimal di tengah keterbatasan anggaran, perubahan struktur organisasi, dan tuntutan publik yang tinggi terhadap penguatan nilai-nilai Pancasila.

BPIP memiliki tugas untuk membumikan Pancasila di seluruh Indonesia. Perwujudan visi dan misi dari Presiden dan Wakil Presiden tentu harus didukung oleh Sumber Daya Manusia (aparatur) BPIP yang unggul, andal, professional, inovatif, serta berintegritas dalam melakukan pelayanan kepada Presiden dan Wakil Presiden dalam Pembinaan Ideologi Pancasila. Aparatur dituntut untuk memberikan kinerja yang maksimal untuk bisa beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan itu, dan akan mempengaruhi hasil atau output dalam memberikan pelayanan kepada Presiden dan Wakil Presiden.

Sumber Daya Manusia atau aparatur BPIP memiliki peran dan tanggung jawab yang sangat penting karena sebagai penggerak dari cita-cita BPIP untuk membumikan nilai-nilai Pancasila serta menjadikan Pancasila menjadi ideologi bangsa di Indonesia.

Tabel 1.1. Laporan Nilai Kinerja Instansi (NKI) BPIP Tahun 2024

Kode	Sasaran Strategis (SS) / Indeks Kinerja Utama (IKU)	IKU			Bobot	Indeks Capaian IKU
		Target	Realisasi	Capaian		
SS.1	Terwujudnya aktualisasi nilai-nilai Pancasila dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara				25%	25,23%
IKU.1	Nilai Indeks Aktualisasi Pancasila (IAP)	77	77,73	100,94%	25%	25,23%
SS.2	Terwujudnya BPIP sebagai koordinator dalam pelebagaan PIP dalam penyelenggaraan negara pada K/L/Pemda				25%	25%
IKU.2	Persentase K/L/Instansi di pemerintah Pusat dan Provinsi yang melaksanakan institusionalisasi PIP	100% (120 K/L)	100% (120 K/L)	100%	25%	25%
SS.3	Terwujudnya arah kebijakan PIP yang terstruktur, sistematis, dan massif secara nasional				25%	25%
IKU.3	Rekomendasi yang disampaikan kepada presiden	5 Rek	5 Rek	100%	25%	25%
SS.4	Terwujudnya penyelenggaraan tata Kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel serta pelayanan pembinaan ideologi Pancasila yang berkualitas melalui penerapan sistem pemerintahan berbasis elektronik				25%	23,05%
IKU.4.1	Nilai Reformasi Birokrasi	83	77,32	93%	4,17%	3,87%
IKU.4.2	Indeks Sistem Merit	0,81	0,83	102%	4,17%	4,25%

IKU.4.3	Opini Laporan Keuangan BPK	WTP	WTP	100%	4,17%	4,17%
IKU.4.4	Nilai SAKIP	BB	B	80%	4,17%	3,33%
IKU.4.5	Nilai Profesionalisme ASN	83	69,45	77,89%	4,17%	3,25%
IKU.4.6	Indeks Kepuasan Masyarakat (SKM)	90%	90,25%	100,27%	4,17%	4,18%
Nilai Kinerja Instansi						98,28%

Sumber : LAKIP BPIP Tahun 2024

Tujuan organisasi perlu di capai, Kinerja pegawai adalah satu faktor kunci penentu. Berdasarkan data yang disajikan dari LAKIP BPIP Tahun 2024, terdapat 3 indeks kinerja utama yang belum dapat mencapai target yaitu IKU 4.1 Nilai Reformasi Birokrasi dengan target nilai 83 namun realisasi yang dicapai hanya 77,32, berikutnya IKU 4.4 Nilai SAKIP dengan target nilai BB namun realisasi yang dicapai hanya B, dan IKU 4.5 Nilai Profesionalisme ASN dengan target 83 namun realisasi yang dicapai hanya 69,45.

Berikut ini adalah gambaran 3 Indeks kinerja utama selama 5 tahun terakhir dari IKU 4.1, IKU 4.4, dan IKU 4.5 yang dilihat dari laporan kinerja BPIP

Tabel 1.2 Laporan Nilai Kinerja Instansi 5 tahun Terakhir

Kode	Sasaran Strategis (SS) / Indeks Kinerja Utama (IKU)	2020	2021	2022	2023	2024
IKU 4.1	Nilai Reformasi Birokrasi	44,14	81,5	80,13	66,82	77,32
IKU 4.4	Nilai SAKIP	B	BB	BB	B	B
IKU 4.5	Nilai Profesionalisme ASN	30	81,5	82	64,26	69,45

Sumber : LAKIP BPIP 5 Tahun Terakhir

Berdasarkan laporan capaian Indeks Kinerja Utama (IKU) BPIP selama lima tahun terakhir, terlihat adanya fluktuasi kinerja yang cukup signifikan di beberapa indikator strategis. Misalnya, nilai Reformasi Birokrasi (IKU 4.1) menunjukkan peningkatan tajam dari 44,14 pada tahun 2020 menjadi 81,5

pada 2021, namun kembali menurun pada 2023 menjadi 66,82 sebelum sedikit naik ke 77,32 pada 2024. Pola naik-turun ini mengindikasikan adanya ketidakkonsistenan dalam implementasi reformasi birokrasi, yang dapat disebabkan oleh faktor struktural, perubahan kebijakan, atau stabilitas internal organisasi.

Hal serupa terjadi pada nilai Profesionalisme ASN (IKU 4.5), yang sempat menyentuh angka tinggi sebesar 82 pada 2022, namun kemudian mengalami penurunan drastis menjadi 64,26 pada 2023 dan belum sepenuhnya pulih pada 2024 (69,45). Penurunan ini perlu menjadi perhatian serius mengingat profesionalisme ASN merupakan fondasi utama dalam pelaksanaan tugas kelembagaan yang efektif, terutama dalam instansi yang memiliki mandat ideologis seperti BPIP.

Sementara itu, nilai SAKIP (IKU 4.4) secara kualitatif juga menunjukkan pola fluktuatif, stagnan di tingkat “BB” pada 2021 – 2022, kemudian kembali ke level “B” pada 2023–2024. Penurunan ini mengisyaratkan bahwa terdapat aspek kelembagaan yang belum optimal, baik dalam tata kelola, pelayanan publik, maupun sistem akuntabilitas. Fluktuasi capaian IKU ini menunjukkan bahwa target yang seharusnya dapat dicapai secara konsisten tidak berhasil dipertahankan, khususnya pada tahun 2023. Hal ini menimbulkan tantangan tersendiri dalam menjaga performa organisasi yang stabil, terlebih di tengah tuntutan efisiensi anggaran, dinamika regulasi, dan ekspektasi publik yang semakin tinggi terhadap lembaga strategis seperti BPIP. Dengan melihat kondisi tersebut, tahun 2025 menjadi momentum penting untuk melakukan perbaikan dan konsolidasi kinerja kelembagaan.

Tabel 1.3 Sampel Sasaran Kinerja Pegawai Tahun 2024

Predikat Kinerja		Rating Perilaku Kerja	
Sangat Baik	4 Pegawai	Diatas Ekspektasi	5 Pegawai
Baik	11 Pegawai	Sesuai Ekspektasi	10 Pegawai

Butuh Perbaikan		Dibawah Ekspektasi	
Kurang			
Sangat Kurang			

Sumber : Sampel SKP BPIP Tahun 2024

Berdasarkan data Penilaian Kinerja Pegawai BPIP, dapat dilihat bahwa sampel acak kepada 15 pegawai yang dinilai memiliki predikat kinerja yang baik atau sangat baik. Sebanyak 11 pegawai (73%) memperoleh predikat “Baik” dan 4 pegawai (27%) berada pada kategori “Sangat Baik”. Di sisi lain, perilaku kerja juga menunjukkan capaian positif, di mana 10 pegawai dinilai “Sesuai Ekspektasi” dan 5 pegawai dinilai “Di atas Ekspektasi”. Tidak terdapat pegawai yang berada dalam kategori “Butuh Perbaikan” ataupun “Sangat Kurang”, baik dari segi kinerja maupun perilaku. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum, pegawai BPIP menunjukkan kinerja dan perilaku kerja yang positif dan produktif. Namun demikian, evaluasi lebih lanjut terhadap faktor-faktor pendukung kinerja seperti lingkungan kerja, motivasi, dan kepuasan kerja tetap dibutuhkan untuk menjaga dan meningkatkan kualitas kinerja di tengah tantangan organisasi yang dinamis.

Kinerja pegawai pada dasarnya adalah kemampuan pegawai dalam menyelesaikan seluruh pekerjaan yang ditangani dan sikap positif yang ditunjukkan pegawai di tempat kerja (Robbins dan Judge, 2017). Untuk mencapai kinerja optimal, lingkungan kerja dengan fasilitas yang baik, kondisi nyaman, dan dukungan dari rekan tim dan atasan berpengaruh pada kualitas kinerja pegawai (Dessler, 2013).

Tahun ini, lingkungan kerja menjadi faktor krusial yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Pada tanggal 22 Januari 2025, Presiden Republik Indonesia menerbitkan Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 Tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2025 yang berdampak terhadap efektifitas kinerja di

Kementerian/Lembaga/dan daerah. Melalui Inpres ini, Presiden mengarahkan sejumlah pejabat negara, mulai dari para Menteri Kabinet Merah Putih, Panglima TNI, Kapolri, Jaksa Agung, hingga Gubernur, Bupati, dan Wali Kota untuk melaksanakan langkah-langkah efisiensi anggaran di berbagai sektor. Adapun poin pokok dari arahan Inpres tersebut, yaitu penetapan target efisiensi anggaran sebesar Rp306,69 triliun, terdiri atas Rp 256,1 triliun dari anggaran kementerian/lembaga, Rp 50,59 triliun dari transfer ke daerah. Lebih lanjut, Presiden Prabowo juga menginstruksikan terkait dengan pembatasan belanja non-prioritas. Gubernur, bupati, dan wali kota diminta untuk membatasi belanja seremonial, studi banding, dan perjalanan dinas, dengan pengurangan perjalanan dinas hingga 50%. Selain itu, efisiensi juga menyasar belanja honorarium serta kegiatan pendukung yang tidak memiliki output terukur juga dibatasi. Dalam instruksinya, Presiden mengarahkan seluruh kementerian/lembaga untuk fokus pada kinerja pelayanan publik. Adapun item yang di pangkas berdasarkan inpres tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 1.4. Komponen Persentase Efisiensi

No	Item	Persentase Efisiensi
1	Alat tulis kantor	90%
2	Kegiatan seremonial	56,9%
3	Rapat, seminar, dan sejenisnya	45%
4	Kajian dan analisis	51,5%
5	Diklat dan bimtek	29%
6	Honor output kegiatan dan jasa profesi	40%
7	Percetakan dan sovenir	75,9%
8	Sewa Gedung, kendaraan, peralatan	73,3%
9	Lisensi aplikasi	21,6%
10	Jasa konsultan	45,7%

11	Bantuan pemerintah	16,7%
12	Pemeliharaan dan perawatan	10,2%
13	Perjalanan dinas	53,9%
14	Peralatan dan mesin	28%
15	Infrastruktur	34,3%
16	Belanja lainnya	59,1%

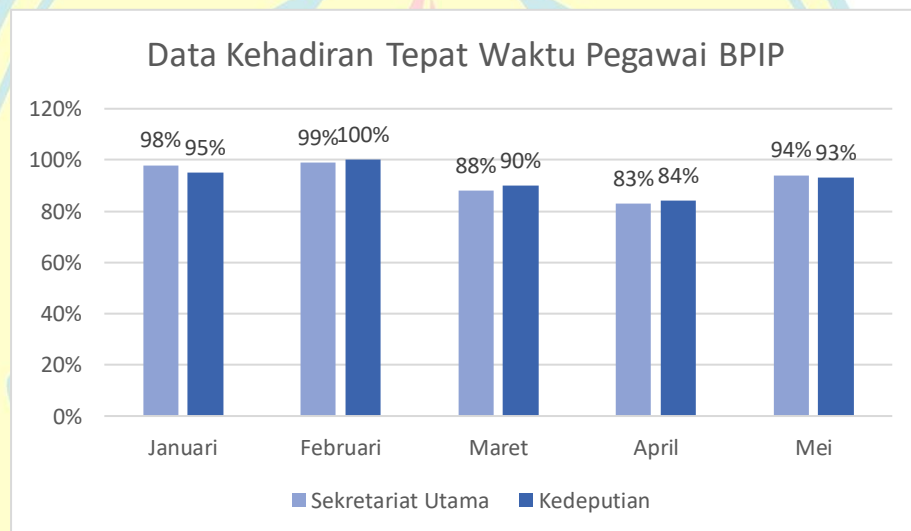
Sumber : Surat Menteri keuangan S-37/MK.02/2025 (Tahun 2025)

Berdasarkan data di atas, didapatkan bahwa beberapa unsur yang terkena dampak efisiensi adalah unsur yang berpengaruh terhadap lingkungan kerja fisik. Efisiensi anggaran memaksa Kementerian/Lembaga untuk menerapkan kebijakan penghematan anggaran dalam operasional sehari-hari. Bahkan untuk operasional kantor sehari-hari, penghematan di lingkungan Kementerian/lembaga dilakukan hingga ke level mikro dari mematikan lampu di beberapa area gedung, pengurangan bandwidth jaringan internet, perketat penggunaan ATK, hingga pembatasan penggunaan AC.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung. Dalam konteks psikologi kerja modern, variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja seringkali berperan sebagai perantara penting (*mediator*) dalam membentuk hubungan tersebut. Motivasi memegang peranan penting dalam mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal. Motivasi, baik yang bersifat intrinsik seperti rasa tanggung jawab dan kepuasan pribadi, maupun yang bersifat ekstrinsik seperti penghargaan dan kompensasi, akan mendorong pegawai untuk berkarya lebih dari standar untuk mencapai tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih disiplin, berkomitmen, dan memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sebaliknya, tanpa motivasi, pegawai akan mudah kehilangan arah, semangat kerja menurun, dan produktivitas organisasi pun terdampak.

Menurut Robbins dan Judge (2017), motivasi merupakan suatu mekanisme psikologis yang menerangkan seberapa besar energi, arah tindakan, dan konsistensi usaha seseorang dalam mengejar sasaran yang

diinginkan. Hasibuan (2014) juga memaknai motivasi kerja sebagai dorongan internal yang membuat individu rela mencurahkan kompetensi, tenaga, dan waktunya secara sukarela demi menjalani tanggung jawab untuk mencapai target organisasi. Mangkunegara (2005) juga melihat motivasi kerja sebagai kondisi mental yang membangkitkan kesadaran seseorang untuk bertindak terarah menuju pencapaian tujuan tertentu. Individu yang memiliki motivasi tinggi umumnya menunjukkan kinerja yang baik, tanggung jawab yang kuat, serta kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan.



Gambar 1.1. Tingkat Kehadiran Pegawai di BPIP
Sumber : Data diolah peneliti, 2025

Fenomena rendahnya motivasi pegawai dapat dilihat dari grafik diatas. Berdasarkan data internal dari Badan Pembinaan Ideologi Pancasila pada bulan Januari – Mei tahun 2025 terkait data kehadiran pegawai tepat waktu, tercatat bahwa tingkat kehadiran tepat waktu tertinggi terjadi di bulan Februari yaitu diangka 99% untuk sekretariat utama dan 100% untuk kedeputian. Dan Tingkat kehadiran tepat waktu terendah terjadi di bulan April yaitu diangka 83% untuk sekretariat utama dan 84% untuk kedeputian.

Kondisi ini menunjukkan bahwa perhatian terhadap motivasi kerja merupakan hal krusial. Organisasi perlu menerapkan strategi yang mendorong motivasi, seperti sistem penghargaan yang adil, komunikasi yang terbuka, serta pengembangan kapasitas individu guna mendorong kinerja yang optimal. Kementerian/Lembaga sebagai instansi pemerintah harus mampu menyesuaikan diri dengan dinamika dan perubahan lingkungan yang terjadi, baik secara internal atau eksternal. Perubahan tersebut dapat berdampak pada kondisi kerja dan tingkat motivasi pegawai. Oleh karena itu, strategi yang tepat sangat dibutuhkan untuk menjaga stabilitas dan kinerja pegawai, khususnya melalui perbaikan lingkungan kerja dan peningkatan motivasi kerja. Dengan memperhatikan kedua faktor tersebut, diharapkan kinerja pegawai tetap optimal dan tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, agar kinerja pegawai di Kementerian/Lembaga tidak berkurang maka harus ada solusi dari keadaan yang terjadi terutama karena faktor yang telah disebutkan di atas.

Faktor lingkungan kerja, merupakan unsur penting dalam mendorong peningkatan kinerja. Kinerja pegawai memiliki pengaruh langsung terhadap lingkungan kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya yang pada akhirnya akan memaksimalkan kinerja. Lingkungan kerja yang baik akan tercipta jika kita memperhatikan unsur-unsur yang ada dalam lingkungan kerja, baik lingkungan kerja fisik (penerangan, suhu, kelembaban, sirkulasi udara, tata ruang, dan kebisingan) maupun lingkungan kerja non fisik (hubungan kerja dengan atasan dan hubungan antar pegawai). Perusahaan/organisasi harus memastikan bahwa kedua unsur lingkungan kerja tersebut dalam keadaan yang baik serta mendukung peningkatan motivasi kerja, sehingga membuat para pegawai bekerja dengan nyaman dan produktif agar tujuan organisasi dapat tercapai. Pegawai dengan tingkat kinerja yang tinggi merupakan penentu dari tercapainya tujuan perusahaan/organisasi.

Berdasarkan data yang disampaikan di atas, mencakup beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja secara fisik diantaranya adalah

efisiensi penggunaan alat tulis kantor, efisiensi sewa gedung/kendaraan/peralatan, peralatan/mesin, dan sebagainya yg berkaitan dengan lingkungan kerja secara fisik. Perubahan metode kerja terjadi secara signifikan akibat adanya Instruksi Presiden tentang efisiensi penggunaan anggaran. Hal tersebut terjadi secara langsung tanpa persiapan terlebih dahulu yang dilakukan oleh Kementerian/Lembaga sehingga berpotensi untuk berdampak terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan Kementerian/Lembaga yang dimaksud.

Penelitian-penelitian terdahulu telah banyak berkontribusi dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja dan motivasi sebagai variabel mediasi. Berdasarkan hasil penelitian Tiswanti (2022), ditemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun, kepuasan kerja justru memperlemah pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil serupa juga ditunjukkan dalam penelitian Pawirosumarto (2017), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja, namun tidak untuk kinerja pegawai. Kepuasan kerja juga tidak berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sementara itu, Chandra (2016) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja secara langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian R. Setyo (2017) pada pegawai Bursa Efek Indonesia juga menunjukkan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, di mana dimensi lingkungan fisik memiliki pengaruh paling besar, sedangkan dimensi non-fisik memiliki korelasi paling kecil. Di sisi lain, penelitian oleh Haerofiatna et al. (2021) terhadap guru di Jabodetabek menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, namun tetap memiliki pengaruh terhadap kinerja, sedangkan kepuasan kerja tidak memengaruhi kinerja.

Dalam konteks motivasi, beberapa studi juga mengungkapkan keterkaitannya dengan kinerja pegawai. Penelitian oleh Handoko (2018) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai,

terutama melalui dimensi kebutuhan aktualisasi diri dan penghargaan. Hasil serupa juga ditemukan oleh Priansa (2016), yang menyatakan bahwa motivasi internal dan eksternal secara bersama-sama mampu meningkatkan produktivitas dan tanggung jawab kerja pegawai. Selain itu, Studi oleh Suryani (2019) menegaskan bahwa peranan penting dalam membentuk kepuasan kerja yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja adalah motivasi.

Dari berbagai temuan diatas, kesimpulannya adalah lingkungan kerja dan motivasi kerja adalah dua faktor krusial mempengaruhi kinerja, baik langsung maupun tidak melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, peneliti memutuskan untuk meneliti tiga variabel utama, yaitu lingkungan kerja, motivasi, dan kepuasan kerja, dalam memengaruhi kinerja pegawai. Ketiga variabel ini dipilih karena mewakili faktor-faktor yang telah banyak diidentifikasi dalam berbagai penelitian terdahulu, seperti kondisi ruang kerja, pencahayaan, suhu, kebersihan, serta ketersediaan perangkat teknologi, yang termasuk dalam lingkungan kerja. Sementara itu, faktor seperti penghargaan, promosi, umpan balik, dan tunjangan termasuk dalam dimensi motivasi dan kepuasan kerja.

Dengan mempertimbangkan hasil-hasil penelitian sebelumnya dan pentingnya ketiga variabel tersebut, maka peneliti menetapkan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Mediasi Oleh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Pada Badan Pembinaan Ideologi Pancasila”. Tujuan penelitian ini untuk menelaah hubungan langsung dan tidak antara lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Diharapkan, Temuan dalam penelitian ini berpotensi memperkaya khasanah teori sekaligus memberikan implikasi praktis di bidang manajemen SDM, terutama dalam merancang strategi peningkatan kinerja pegawai secara menyeluruh dan terpadu.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Badan Pembinaan Ideologi Pancasila?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Badan Pembinaan Ideologi Pancasila?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pembinaan Ideologi Pancasila?
4. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pembinaan Ideologi Pancasila?
5. Apakah lingkungan kerja berpengaruh pada kinerja pegawai pada Badan Pembinaan Ideologi Pancasila?
6. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang di mediasi kepuasan kerja pada Badan Pembinaan Ideologi Pancasila?
7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang di mediasi motivasi kerja pada Badan Pembinaan Ideologi Pancasila?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan pada penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada Badan Pembinaan Ideologi Pancasila
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pada Badan Pembinaan Ideologi Pancasila
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pembinaan Ideologi Pancasila
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pembinaan Ideologi Pancasila
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pembinaan Ideologi Pancasila

6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh kepuasan kerja pada Badan Pembinaan Ideologi Pancasila
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh motivasi kerja pada Badan Pembinaan Ideologi Pancasila

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia
 - b. Sebagai wawasan bagi pembaca mengenai faktor-faktor dan cara meningkatkan kinerja pegawai, kepuasan kerja, serta motivasi kerja pegawai yang kaitannya dengan lingkungan kerja.
2. Manfaat Praktis
 - a. Memberikan bahan masukan bagi pimpinan di Badan Pembinaan Ideologi Pancasila dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pendekatan lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan motivasi.
 - b. Membantu organisasi dalam merancang strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi pegawai, sehingga kinerja individu dan tim dapat dioptimalkan.

E. Kebaharuan Penelitian

Penelitian oleh Iqbal et al. (2021) menyatakan bahwa melalui kepuasan kerja, kinerja pegawai dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan motivasi kerja, namun konteksnya masih terbatas pada sektor swasta dan belum mempertimbangkan dinamika kebijakan efisiensi anggaran yang lazim terjadi di instansi publik. Penelitian ini menjadi relevan sebagai pembanding karena dalam penelitian saat ini, objek dikembangkan pada organisasi sektor publik,

yaitu BPIP, dengan memperhatikan tekanan efisiensi anggaran nasional. Studi Turner & Granger (2020) meneliti dukungan lingkungan kerja dan kepuasan kerja di sektor hospitality. Meski menemukan bahwa lingkungan kerja berkontribusi terhadap kepuasan kerja, namun tidak meneliti hubungannya dengan kinerja, dan terbatas pada industri swasta. Penelitian ini memberikan celah untuk menjadikan kepuasan kerja dan motivasi sebagai variabel mediasi dalam konteks organisasi publik.

Simanjuntak et al. (2023) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kepuasan kerja melalui employee engagement. Fokus mereka lebih pada keterlibatan karyawan, bukan pada outcome kinerja, sehingga penelitian ini mengisi gap dengan fokus pada hasil akhir berupa kinerja pegawai publik sebagai variabel dependen utama. Selanjutnya, Pratiwi & Nugroho (2022) mengkaji pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai mediasi tunggal. Gap dalam penelitian tersebut terletak pada belum terintegrasinya motivasi kerja sebagai variabel mediasi tambahan. Penelitian ini menghadirkan kebaruan dengan memasukkan motivasi sebagai mediasi bersama kepuasan kerja.

Terakhir, Rahmawati et al. (2023) meneliti ASN di instansi pemerintah daerah dan membuktikan adanya mediasi parsial oleh kepuasan dan motivasi kerja. Namun, cakupan objek penelitian masih terbatas secara geografis dan kelembagaan. Penelitian ini menghadirkan kebaruan dengan melakukan studi di instansi pusat strategis, yaitu BPIP, yang memiliki peran ideologis dan administratif yang unik dalam struktur pemerintahan.

Berdasarkan telaah sejumlah penelitian terdahulu, terdapat benang merah bahwa lingkungan kerja, motivasi, dan kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan kinerja pegawai. Namun, konteks penelitian tersebut dilaksanakan dalam sektor swasta, seperti perusahaan manufaktur, perhotelan, dan perbankan, serta lebih banyak menyoroti variabel keterlibatan kerja atau kepuasan kerja sebagai output utama, bukan kinerja secara langsung.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengintegrasikan kedua variabel mediasi yaitu kepuasan kerja dan motivasi kerja dalam konteks instansi publik strategis, yaitu Badan Pembinaan Ideologi Pancasila (BPIP). Selain itu, penelitian ini juga mempertimbangkan konteks aktual seperti kebijakan efisiensi anggaran nasional, yang belum menjadi perhatian dalam penelitian sebelumnya. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dan praktis untuk menaikkan *performance* pegawai dengan pemanfaatan lingkungan kerja yang lebih efektif.

Selain itu, sebagian besar penelitian belum mempertimbangkan konteks sektor publik, khususnya pada instansi pemerintah baru yang menghadapi tantangan birokrasi dan keterbatasan anggaran. Hal ini menciptakan celah (*gap*) yang relevan untuk diisi melalui pendekatan yang mempertimbangkan kondisi khas ASN serta dinamika kerja di lembaga strategis seperti BPIP.

