

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pembangunan bangsa memerlukan modal utama yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor pertama dan terutama dalam memajukan kesejahteraan suatu bangsa. Pengalaman banyak negara sudah membuktikan kebenaran pendapat tersebut. Berbagai negara di dunia yang meskipun tidak memiliki sumber daya alam, akan tetapi jika mempunyai sumber daya manusia yang terdidik, terampil, berdisiplin, tekun, mau bekerja keras dan setia kepada cita-cita perjuangan bangsanya, ternyata berhasil meraih kemajuan yang sangat besar bahkan kadang-kadang membuat negara lain kagum terhadapnya. Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam sebuah organisasi. Kualitas sumber daya manusia akan menjadi kekuatan bagi manajemen dan mendukung kinerja pegawai untuk mencapai tujuan. Pegawai dapat menjadi potensial jika dikelola dengan baik dan benar, tapi akan menjadi beban jika tidak dikelola dengan benar.

Pada era otonomi daerah, Instansi Pemerintah ditempatkan pada posisi strategis baik pada perspektif politis dalam aspek perumusan kebijakan teknis, perspektif ekonomi dalam upaya peningkatan pendapatan daerah maupun perspektif sosial dalam menjalankan fungsinya yaitu pelayanan kepada masyarakat. Untuk mengemban ketiga fungsi tersebut secara optimal, kinerja organisasi Instansi Pemerintah harus berjalan dengan baik. Hal ini perlu didukung

dengan kinerja pegawai yang baik, mencakup tingkat pengetahuan yang dimiliki, ketrampilan dan pengalamannya dalam bekerja. Dalam upaya mencapai kinerja pegawai yang baik, sebuah organisasi harus mulai mengembangkan pembelajaran organisasi secara efektif. Pembelajaran organisasi memungkinkan setiap anggota organisasi untuk selalu belajar, berbagi wawasan dan pengetahuan dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Kinerja pegawai dapat secara efektif dimanfaatkan guna menggerakkan karyawan supaya menggunakan keterampilannya dalam memaksimalkan kemampuan kerja (Hasibuan, 2016:43). Faktor pertama yaitu gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan merupakan cara seorang atasan mengarahkan karyawannya agar mematuhi aturan yang telah disepakati bersama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor berikutnya yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu lingkungan organisasi dan kompensasi yang mampu meningkatkan kepuasan kerja (Mangkunegara, 2017:68).

Fenomena kepemimpinan di lapangan adalah masih dijumpai kebijakan pimpinan yang tidak melibatkan bawahan terkait dalam menetapkan target organisasi. Selain itu fenomena yang tergambar adalah masih terlihat hubungan yang kaku antara bawahan dan atasan yang kurang komunikatif sehingga keluhan dan masalah pegawai dilapangan tidak tersampaikan secara sempurna kepada atasan. Dampaknya adalah permasalahan tersebut terpendam di bawah sehingga pegawai tidak nyaman dalam bekerja dan mencapai target. Fenomena lain adalah kurang tegasnya pimpinan dalam menegakkan peraturan dan aturan yang telah di

tetapkan, seperti : kurangnya pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak menegakkan aturan atau melanggar aturan kerja.

Salah satu syarat agar disiplin dapat ditumbuhkan dalam lingkungan kerja ialah, adanya pembagian kerja yang tuntas sampai kepada pegawai atau petugas yang paling bawah, sehingga setiap orang tahu dengan sadar apa tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan selesai, seperti apa hasil kerja yang diinginkan, dan kepada siapa mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan itu. Tanpa adanya disiplin yang baik tidak akan dapat diwujudkan adanya sosok pemimpin sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi dan masyarakat. Kinerja pegawai sangat diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut sangat berkaitan dengan beberapa faktor yang mempengaruhinya, seperti kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi pegawai karena tanpa kepemimpinan yang baik, lingkungan kerja yang kondusif dan motivasi yang ada dari pegawai akan sulit dicapai kinerja pegawai yang diharapkan dalam organisasi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setyorini (2017) membuktikan kepemimpinan berhubungan positif terhadap kinerja pegawai. Marpaung (2014) dan Mu'tashim (2018) juga membuktikan kepemimpinan berhubungan positif terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan yang tidak efektif berdampak pada penurunan kinerja, sebagaimana penelitian Anuraga (2017) dan Wijaya (2018) membuktikan kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Kinerja pegawai juga dipengaruhi faktor lingkungan organisasi. Lingkungan organisasi adalah kondisi pekerjaan yang menyenangkan terlebih lagi

semasa jam kerja yang akan memperbaiki moral pegawai dan kesungguhannya dalam bekerja. Lingkungan ini menjadi faktor penting dalam menumbuhkan motivasi dan kenyamanan dalam bekerja. Faktor lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya saat bekerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan atau pekerjaan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Oleh karena itu menentukan dan menciptakan suatu lingkungan kerja yang baik akan dapat menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan yang diharapkan organisasi. Lingkungan kerja merupakan suatu alat ukur yang akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai jika lingkungan kerja yang ada pada suatu instansi baik. Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi pegawai melalui peningkatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan, serta dukungan oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada di tempat kerja akan membawa dampak yang positif bagi pegawai sehingga kinerja pegawai dapat meningkat. Pegawai di Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang menunjukkan bahwa lingkungan yang kurang rapi dalam proses penataan ruang, kebutuhan sarana yang kurang sehingga menurunkan prestasi dalam menyelesaikan tugas. Penelitian Diputra (2016) membuktikan lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Widyadara (2018) yang membuktikan bahwa kompensasi dan lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian Pratama (2018)

membuktikan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Motivasi pegawai di Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang ditunjukkan secara eksternal pada pemberian promosi jabatan, gaji, insentif berdasarkan prestasi kerja. Motivasi harus ditingkatkan dalam membentuk kinerja yang lebih baik. Penelitian Maarif (2018) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Rahsel (2016) dan Tapala (2018) juga membuktikan bahwa faktor motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian Dhermawan (2017) yang membuktikan bahwa motivasi tidak berhubungan terhadap kinerja. Penelitian Siregar (2015) juga membuktikan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Beberapa kondisi yang terjadi bahwa adanya catatan dari bahwa beberapa pegawainya yang mulai suka terlambat masuk kerja, membolos, meninggalkan jam kerja hal ini mengindikasikan situasi lingkungan kerja yang tidak kondusif, menurunnya motivasi dan kepuasan kerja. Permasalahan lainnya adalah pegawai belum maksimal menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu serta pegawai bekerja belum sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan, hal ini dapat diindikasikan sebagai penyebab turunnya kinerja pegawai pada Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang.

Kinerja pegawai juga dapat ditingkatkan melalui kepuasan kerja pegawai. Aspek kepuasan pegawai ditunjukkan dari sikap dan tindakan tingkat absensi yang belum mencapai target, beberapa pegawai tidak menyelesaikan tugas, masih

ditemukan pegawai yang bermalas-malasan, kurangnya tanggungjawab serta belum tumbuhnya sikap proaktif di kalangan para pegawai. Kepuasan yang diidentifikasi dengan promosi jabatan tidak sesuai kompetensi pendidikan sebesar 23,8% sehingga menimbulkan ketidakpuasan bagi karyawan lain, bahkan terjadinya promosi pada personil dengan kepangkatan lebih rendah dari staf, yang berakibat staf menjadi tidak puas. Kepuasan kerja mampu memediasi peningkatan kerja. Penelitian Lukiyana (2016) membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja secara positif dan signifikan. Sedangkan penelitian Diansyah (2018) membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak menunjukkan secara signifikan dalam meningkatkan kinerja melalui kepemimpinan dan kompensasi. Penelitian Munzakir (2018) juga mendapatkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja. Penelitian Setyorini (2017) dan Maulana (2019) juga mendapatkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kinerja menjadi barometer keberhasilan sebuah organisasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu diketahui bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan, lingkungan dan motivasi kerja. Kepemimpinan dapat membuat pegawai merasa lebih dihormati sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja. Lingkungan akan membuat pegawai merasa lebih nyaman dan memotivasi dalam meningkatkan kepuasan kerja. Faktor kepemimpinan, lingkungan, motivasi dan kepuasan kerja secara langsung akan mempengaruhi kinerja pegawai. Pegawai sebagai salah satu penggerak operasi organisasi, jika kinerja pegawai baik, maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Penilaian

kinerja pegawai perlu dilakukan dalam upaya mengevaluasi dan perencanaan tujuan yang akan dicapai.

Hasil evaluasi kinerja pegawai di lingkungan Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang dapat dilihat pada tabel berikut;

Tabel 1.1
Rekapitulasi Penilaian Kinerja Pegawai Tahun 2019 dan 2020

Perilaku	Standar	Penilaian Kinerja	
		2019	2020
Orientasi Pelayanan	> 91	82	83,4
Integritas	> 91	78	79
Motivasi	> 91	85	87
Komitmen	> 91	82,9	83
Disiplin	> 91	82,5	82,9
Kerjasama	> 91	79	80
Kepemimpinan	> 91	83	84

Sumber : Penilaian Kinerja Pegawai Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang.

Standart Penilaian :

- a. > 92 = Sangat Baik
- b. 76-90 = Baik
- c. 61-75 = Cukup
- d. 51-61 = Kurang
- e. 50 Kebawah = Buruk

Berdasarkan tabel tersebut didapatkan bahwa aspek kinerja tidak ada yang memenuhi standar baik orientasi pelayanan, integritas, motivasi, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. Selain itu fenomena didapatkan bahwa Absensi pegawai tidak ada yang menunjukkan tingkat kehadiran 100%. Hal ini terbukti masih adanya pegawai hadir lewat dari waktu yang ditentukan misalnya seharusnya jam masuk kantor adalah pukul 07.00 WIB tetapi hadir lebih dari pukul 07.00 WIB, dan istirahat pukul 12.00-13.00 WIB tetapi pada kenyataanya

masih ditemukan pegawai yang masuk kembali ke kantor pukul 14.00 WIB, apel pagi juga tidak diikuti secara disiplin. Hasil rekapitulasi absensi pegawai didapatkan absensi masuk kerja (80%), absensi pulang (70%), ijin tanpa keterangan (2%) serta kinerja dalam penyelesaian tugas masih belum tepat waktu. Hasil pengamatan dilapangan dari segi disiplin waktu bekerja masih ditemukannya pegawai yang kurang menggunakan waktu secara baik. Pegawai tidak menyelesaikan tugas, ditemukan pegawai yang bermalas-malasan, kurangnya tanggungjawab terhadap pekerjaan serta belum tumbuh sikap proaktif.

Berdasarkan *research gap* yaitu hasil penelitian yang berbeda-beda dari penelitian terdahulu maka penelitian ini akan menganalisis tentang Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang).

1.2. Rumusan Masalah

Upaya peningkatan kinerja pegawai dilakukan secara seksama. Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai, maka setiap instansi perlu memperhatikan dan mengatur keberadaan pegawainya, sehingga keberhasilan suatu instansi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya. Pemimpin diharapkan mampu melakukan perubahan didalam organisasi yang dipimpin untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik dan memberikan kepuasan kerja. Pengelolaan lingkungan kerja juga berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Untuk mencapai visi tersebut, maka sasaran kinerja yang ingin dicapai harus

dioptimalkan. Faktor yang paling menentukan dalam pelaksanaan tugas adalah tingkat kemampuan/manajerial (SDM) yang dimiliki sehingga diharapkan dapat bekerja secara profesional sesuai bidang tugasnya masing-masing.

Penelitian ini menjelaskan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi menjadi variabel dalam menentukan kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja pegawai. Berdasarkan pada latar belakang permasalahan di atas, dapat dikemukakan perumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor Sekretaris Daerah kabupaten Rembang?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor Sekretaris Daerah kabupaten Rembang?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pada Kantor Sekretaris Daerah kabupaten Rembang?
5. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pada Kantor Sekretaris Daerah kabupaten Rembang?
6. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pada Kantor Sekretaris Daerah kabupaten Rembang?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pada kantor Sekretaris Daerah kabupaten Rembang?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan kepuasan kerja pada Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang.
2. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap peningkatan kepuasan kerja pada Kantor Sekretaris Daerah kabupaten Rembang.
3. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap peningkatan kepuasan kerja pada Kantor Sekretaris Daerah kabupaten Rembang .
4. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja pada kantor Sekretaris Daerah kabupaten Rembang.
5. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap peningkatan kinerja pada kantor Sekretaris Daerah kabupaten Rembang.
6. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap peningkatan kinerja pada Kantor Sekretaris Daerah kabupaten Rembang.
7. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja pada Kantor Sekretaris Daerah kabupaten Rembang.

1.4. Ruang Lingkup

1.4.1 Ruang Lingkup Waktu

Penelitian ini dilakukan pada bulan Pebruari - Juli 2021.

1.4.2 Ruang Lingkup Tempat

Penelitian ini dilakukan pegawai di lingkungan Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang.

1.4.3 Ruang Lingkup Materi

Lingkup materi dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan materi pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1 Secara Teoritis

1. Mengembangkan khasanah ilmu pengetahuan dengan kajian manajemen sumber daya manusia.
2. Memberikan bukti empiris ada tidaknya pengaruh perilaku kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

1.5.2 Secara Praktis

1. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan bagi pegawai dalam upaya meningkatkan kinerja dalam sebuah instansi.
2. Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan kepada pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja pegawai dengan cara mengevaluasi kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi dan kepuasan kerja.