

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Tuntutan untuk mewujudkan tata penyelenggaraan pemerintahan yang baik di mana setiap organisasi publik harus mampu bekerja secara cepat, responsif, transparan, dan akuntabel hanya dapat dipenuhi dengan menjadi sumber daya manusia yang profesional dan berintegritas tinggi. Oleh sebab itu, sumber daya manusia di organisasi pemerintah tidak dapat dipandang hanya sebagai salah satu alat kelengkapan organisasi tetapi harus dijadikan sebagai aset terpenting. Sebagai aset, sumber daya manusia perlu diseleksi dengan baik, dijaga, dan dikembangkan. Sumber daya manusia sebagai aset terpenting organisasi juga menjadi tuntutan yang dihadapi oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak yang diberikan tanggung jawab dalam mengelola kebijakan hubungan keuangan pusat dan daerah, kinerja pegawai sangat berpengaruh terhadap kesejahteraan masyarakat secara luas. Hal ini disebabkan hampir seluruh pelayanan kepada masyarakat diselenggarakan oleh pemerintah daerah yang bertindak sebagai stakeholder Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak.

Secara sekilas human relations terlihat sebagai suatu hal yang biasa dan mudah dilakukan, tetapi sebenarnya tidaklah demikian adanya. *Human relations* adalah suatu hal yang dinamis dan tidak terlepas dari faktor manusia. Hubungan kerja antara atasan dengan bawahan misalnya. Komunikasi, tugas, dan tanggung jawab atau pendelegasian wewenang akan sangat sulit dilakukan jika tidak dibarengi dengan proses human relations yang baik. Disadari atau tidak, human relations dapat memberi pengaruh-

pengaruh positif terhadap motivasi kerja seseorang. Teknik-teknik yang kurang tepat yang digunakan oleh seorang atasan dalam berkomunikasi dengan bawahannya (komunikasi vertikal) akan berakibat menurunnya motivasi kerja bawahannya. Hal ini dapat terjadi karena motivasi berhubungan erat dengan implikasi-implikasi yang diterima sebagai hasil suatu komunikasi. Adapun komunikasi horizontal dalam berkomunikasi yaitu berupa koordinasi tugas, penyelesaian masalah, pembagian informasi, dan resolusi konflik. Peran human relation sangat menentukan aktifitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, *human relations* harus memiliki evaluasi prestasi kerja bagi seluruh orang-orang yang ada di dalam organisasi, sehingga organisasi tersebut dapat mengetahui sejauh mana tingkat pencapaian prestasinya dan hal ini dapat dijadikan tolak ukur untuk pemberian kompensasi, pengembangan potensi diri serta perbaikan lingkungan kerja dalam melakukan inovasi yang akhirnya akan meningkatkan motivasi dan juga meningkatkan prestasi kerjanya, maka organisasi harus memberikan insentif atau membuat kebijakan tertentu dalam rangka memotivasi pegawainya, agar dapat memberikan kontribusi balikan kepada organisasi, yaitu berupa prestasi kerja yang tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis ingin mengurai lebih jauh bagaimana pentingnya *human relations* dalam peningkatan motivasi kerja pegawai. Human relations yang dimaksud adalah komunikasi persuasif yang dilakukan seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam segala situasi dan semua bidang kehidupan sehingga menimbulkan kebahagiaan dan kepuasan hati pada kedua belah pihak yang dilakukan dimana saja. Motivasi kerja itu sendiri merupakan daya gerak, gairah atau semangat kerja yang diperlihatkan pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, yang diperoleh

melalui imbalan-imbalan (*economic, social, dan psychological rewards*) atau melalui persesuaian pimpinan/atasan suatu lembaga. Tujuan dan kegunaan tulisan ini untuk memberikan gambaran pentingnya *human relations* dalam memotivasi pegawai untuk bekerja lebih optimal dan diharapkan dapat menjadi masukan bagi pimpinan dan seluruh pegawainya dalam rangka mengembangkan *human relations*. Tulisan ini dielaborasi dalam outline sebagai berikut: Pendahuluan, pembahasan yang berisi tentang konsep dasar *human relations*, motivasi dalam *human relations* dan penutup berupa kesimpulan dan implikasi. Fenomena atau permasalahan *human relation* yang menjadikan kesalahan kerja disebabkan kesalahan komunikasi, pada pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak pada Bulan Januari-September 2021.

Tabel 1.1
Rekapitulasi Kesalahan Kerja disebabkan Kesalahan *Human Relation*
mengenai Komunikasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten
Demak pada Bulan Januari-September 2021

No	Bulan	Kesalahan Kerja (Kesalahan Komunikasi)	Capaian Kinerja
1	Januari	3	92,5 %
2	Februari	2	95,0 %
3	Maret	1	97,5 %
4	April	3	92,5 %
5	Mei	1	97,5 %
6	Juni	-	100 %
7	Juli	4	90,0 %
8	Agustus	3	92,5 %
9	September	2	95,0 %

Sumber : Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak, 2021

Mathis & Jackson (2016:82) menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Pemberian motivasi yang diberikan kepada pegawai akan meningkatkan semangat dan kinerja pegawai kepada organisasi. Motivasi adalah pemberian daya

penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan bahkan motivasi adalah alat terbaik untuk kinerja terbaik (Hasibuan 2017:95). Pemberian motivasi bagi para pekerja dalam suatu organisasi dapat berpengaruh dengan signifikan terhadap kinerja para pekerja. Upaya meningkatkan motivasi pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak nampaknya masih terdapat kendala yang dihadapi. Kondisi yang belum ideal terkait pemanfaatan jam kerja dari pukul 07.30 WIB sampai dengan pukul 15.30 WIB. Berdasarkan tabel 1.2, dapat dilihat bahwa presensi masuk setelah pukul 07.30 WIB rata-rata 5.81%, presensi pulang sebelum pukul 15.30 WIB rata-rata 6.69%.

Tabel 1.2
Rekapitulasi Presensi Kehadiran Masuk dan Pulang Kerja pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak

No	Bulan	Presensi Masuk Setelah Pukul 07.30 WIB	Presensi Pulang Sebelum Pukul 15.30 WIB
1	Januari	11	17
2	Februari	11	16
3	Maret	14	10
4	April	9	12
5	Mei	15	16
6	Juni	13	13
7	Juli	11	10
8	Agustus	14	15
9	September	10	15
10	Oktober	10	16
11	November	13	12
12	Desember	14	15
	Rata-rata	5.81%	6.69%

Sumber: Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak (data di olah), 2021

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang (Muogbo, 2018:63). Salah satunya adalah pengembangan karir, sehingga pegawai berupaya dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik (Rivai, 2016:32). Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seorang pegawai yang mendorong meningkatnya kinerja dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan karir yang didukung oleh organisasi, mengharapkan adanya umpan balik dari pegawai berupa kinerja yang baik. Manfaat pemberian pengembangan kepada pegawai, secara langsung dapat memberikan motivasi kepada pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Nawawi (2017:52) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah dorongan (motivasi) untuk maju dalam bekerja di lingkungan suatu organisasi. Dengan adanya program pengembangan karir, dapat lebih meningkatkan dorongan atau motivasi kepada pegawai untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada organisasi. Hal ini terjadi dikarenakan bahwa motivasi seseorang akan timbul apabila pengembangan karir yang ada di sebuah organisasi sudah ada dan jelas untuk dapat dilaksanakan (Ekayadi, 2019:32). Berikut data promosi jabatan pada bagian mantri di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak sebagai berikut:

Tabel 1.3
Data Pengembangan Pegawai Pegawai
Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak

Tahun	Promosi	Persentasi
2018	30	-
2019	20	66,6%
2020	15	-25%
2021	15	-

Sumber : Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak, 2021.

Data promosi jabatan pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak tersebut terlihat terjadi penurunan angka promosi jabatan dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2020, sedangkan di tahun 2018 banyak pegawai yang promosi.

Mc. Clelland (2017) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kompetensi. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kompetensi tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Selain motivasi yang tinggi dari para pegawainya, pencapaian tujuan organisasi juga dipengaruhi oleh kompetensi kerja dari para pegawainya. Jika pegawainya memiliki kompetensi kerja yang tinggi, maka organisasi tidak akan mengalami kesulitan di dalam mencapai tujuannya, namun jika kompetensi kerja para pegawainya rendah, maka hal ini akan menjadi “batu sandungan” bagi organisasi di dalam mencapai tujuannya. Peningkatan kompetensi kerja pegawai dalam suatu organisasi yang memadai berperan serta dalam kinerja pegawai yang nantinya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Setiap organisasi pasti mempunyai suatu tujuan dan untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan pelaksanaan tugas yang efektif dari para pegawai. Pencapaian tujuan itu sendiri merupakan suatu sasaran yang dikehendaki dan sudah ditetapkan sebelumnya. Kompetensi kerja yang tinggi, seorang pegawai akan mampu berbuat banyak bagi organisasi, sebaliknya dengan kompetensi yang rendah seorang pegawai tidak akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya, yang akhirnya akan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Selain itu kompetensi berdasarkan kualifikasi pendidikan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak juga terjadi ketimpangan

sebab masih ada pegawai yang berkualifikasi pendidikan SMP dan SMA. Dari observasi didapat data pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak sesuai dengan kualifikasi pendidikannya tahun 2021.

Tabel 1.4
Rekapitulasi Kualifikasi Pendidikan Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak pada 2021

No	Kualifikasi Pendidikan	Jumlah pegawai
1	SD	- orang
2	SMP	2 orang
3	SMA	24 orang
4	Diploma	71 orang
5	S1	85 orang
6	S2	14 orang
7	S3	- orang

Sumber : Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak, 2021.

Dalam sasaran strategis ini, terdapat 1 (satu) Indikator Kinerja Utama (IKU) yang, adapun pencapaian target kinerja atas sasaran strategis pertama serta analisa dari Indikator Kinerja Utamanya belum mampu mencapai target yang ditetapkan, akan diuraikan sebagai berikut:

Tabel 1.5
Pencapaian Indeks Kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak Tahun 2021

Indikator kinerja	Satuan	Tahun 2020		
		Target	Realisasi	Capaian Kinerja (%)
Indeks Kinerja	Poin	85	83	97,64%

Sumber : Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak, 2021.

Research gap dalam penelitian adalah Angreini Talumantak, Christoffel Kojo, Lucky Dotulong, (2016) menyatakan bahwa *human relation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan Sony Wahyudi Utama (2020)

menyatakan bahwa *human relation* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Ammar Balbed, Desak Ketut Sintaasih (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif kinerja pegawai. Namun berbeda Muhammad (2017) menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dono Wirotomo dan Popy Novita Pasaribu (2016) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda I Rosmaini, Hasrudy Tanjung (2019) menyatakan kompetensi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Lidia Lengkey, Meity D. Himpong, Norma N, Mewengkang (2016) menyatakan bahwa Human Relations berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Berbeda dengan MS Machfud, W Wulandari (2020) *human relation* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap motivasi.

Ammar Balbed, Desak Ketut Sintaasih (2019) menyatakan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Berbeda Winda Annisa Putri (2019) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif tidak signifikan terhadap motivasi.

Arif Triyanto Sudarwati (2016) menyatakan bahwa pengaruh yang positif dan signifikan kompetensi terhadap motivasi kerja. Berbeda dengan Nurul Fatimah (2019) kompetensi berpengaruh negatif terhadap motivasi.

Fikri Adam, Jeny Kamase (2019) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Rosmaini, Hasrudy Tanjung (2019) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

1.2. Perumusan Masalah

Kinerja pada Kepegawaian Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak memiliki beberapa permasalahan antara lain :

- a. Kinerja atas sasaran strategis belum mampu mencapai target yang ditetapkan, hanya mampu mencapai 97.64%.
- b. Penurunan motivasi diindikasikan dari data presensi terlambat masuk 5,81%, dan pulang lebih awal 6,69%.
- c. Permasalahan *human relation* adalah masih adanya kendala hubungan antar rekan kerja belum berjalan secara maksimal dikarenakan masih terjadi kerenggangan komunikasi sehingga terjadinya kesalahan kerja.
- d. Data pengembangan karir menyebutkan bahwa jabatan pegawai terjadi penurunan angka promosi jabatan di tahun 2019 s.d 2021 hingga mencapai turun 25%.
- e. Kompetensi berdasarkan kualifikasi masih terjadi ketimpangan berkualifikasi pendidikan SMP dan SMA.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, ada beberapa pertanyaan dalam penelitian ini yang dirumuskan sebagai berikut.

- 1.2.1 Bagaimana pengaruh *human relation* terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak?

- 1.2.2 Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak?
- 1.2.3 Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak?
- 1.2.4 Bagaimana pengaruh *human relation* terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak?
- 1.2.5 Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak?
- 1.2.6 Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak?
- 1.2.7 Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak?
- 1.2.8 Bagaimana pengaruh *human relation* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak?
- 1.2.9 Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak?
- 1.2.10 Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

- 1.3.1. Menganalisis pengaruh *human relation* terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak.
- 1.3.2. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak.
- 1.3.3. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak.
- 1.3.4. Menganalisis pengaruh *human relation* terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak
- 1.3.5. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak.
- 1.3.6. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak.
- 1.3.7. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak.
- 1.3.8. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak.
- 1.3.9. Menganalisis pengaruh *human relation* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak.

1.3.10. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Demak.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1.4.1. Manfaat teoritis

Manfaat teoritis penelitian ini adalah sumbangan pemikiran terhadap perluasan dan pengembangan ilmu pengetahuan terutama tentang sumber daya manusia.

1.4.2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan menjadi masukan bagi instansi, sebagai sumbangan pemikiran dan sebagai bahan pertimbangan dalam mengatasi permasalahan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja dengan motivasi khususnya dalam masalah human relation, pengembangan karir, dan kompetensi.

