

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Keberhasilan dalam suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, termasuk dalam organisasi pemerintahan faktor kualitas sumber daya manusia yaitu pegawai sangat berperan penting dalam pembangunan dan pencapaian tujuan organisasi (Siddiqui & Sahar, 2019). Pegawai yang berkualitas menjadi faktor penting dalam memastikan kelangsungan dan pencapaian target-target yang telah ditetapkan oleh organisasi dan melaksanakan segala pekerjaan dan kegiatan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Pegawai merupakan penggerak dan dinamisor organisasi agar mampu menghadapi persaingan dalam upaya mempertahankan keberadaan organisasi yang terus menerus harus menyesuaikan diri dengan perubahan baik secara internal maupun eksternal terutama di era reformasi birokrasi. Selain itu pegawai dituntut mampu menunjukkan talenta terbaiknya dalam melaksanakan setiap pekerjaan sesuai tugas dan fungsinya terutama dalam kegiatan pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan masing-masing organisasi.

Pada dasarnya kinerja adalah tanggung jawab setiap individu yang bekerja dalam suatu organisasi. Kinerja yang baik adalah hasil pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan target yang telah ditetapkan organisasi. Berdasarkan penelitian Marantika (2021) bahwa kinerja pegawai ini merupakan pencapaian hasil secara

kualitas dan kuantitas dari seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Eliyana et al, (2019) kinerja pegawai yang optimal dalam organisasi akan terlaksana apabila organisasi mampu mengelola pegawainya menjadi tenaga yang kompeten.

Suatu organisasi juga harus beradaptasi dengan perubahan agar dapat meningkatkan kinerja karena kemampuan organisasi untuk bersaing dan mempertahankan eksistensi ditentukan oleh kinerja. Kinerja merupakan pencapaian yang diraih oleh individu atau kelompok di dalam organisasi, berdasarkan tugas dan aktivitas inti mereka, yang bertujuan untuk mencapai sasaran organisasi.

Kinerja seorang pegawai mencerminkan sejauh mana ia berhasil dalam memenuhi tugas dan tanggung jawabnya di sebuah organisasi pemerintah. Ini pada dasarnya adalah refleksi dari seberapa efektif seorang pegawai dalam menghasilkan output, terutama dari sisi kuantitatif. Karena itu, ada perbedaan dalam level kinerja antar pegawai, yang dapat berkisar dari tinggi hingga rendah, tergantung pada konsistensi mereka dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Efisiensi karyawan di organisasi perangkat daerah (OPD) diukur melalui perbandingan antara kualitas dan jumlah output yang dihasilkan oleh pegawai dalam jangka waktu tertentu, tujuannya adalah untuk mencapai efisiensi melalui penggunaan sumber daya secara efektif dan hemat. Ini selaras dengan ketentuan yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang evaluasi kinerja pegawai, yang meliputi aspek-aspek kualitas, kuantitas, waktu, dan biaya.

Menurut Adiwantari et al., (2019) kinerja bisa dipengaruhi dua variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang bertujuan untuk menurunkan *turnover* pegawai, memperbaiki performa, dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Ketika pegawai merasakan kepemimpinan transformasional yang efisien dari para pemimpin di organisasi, ini akan memperkuat kepuasan kerja mereka, yang pada akhirnya dapat meningkatkan performa kerja mereka. Gaya manajemen yang digunakan dalam organisasi mempengaruhi kinerja pegawainya. Tindakan pegawai dalam melakukan pekerjaannya mencerminkan gaya kepemimpinan seorang atasan sebagai pimpinan organisasi. Tindakan seorang pemimpin dapat mempengaruhi kinerja karyawannya. Keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi seringkali bergantung pada hubungan kerja yang positif dan saling mendukung antara pemimpin dan anggota tim, yang bertujuan untuk menghasilkan kinerja optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi, peran seorang pemimpin menjadi sangat krusial dalam menuntun organisasi menuju pencapaian tujuannya. Pimpinan berusaha mempengaruhi pegawainya dengan berbagai cara agar dapat bekerja sesuai konsep yang diberikan, antara lain penghargaan dan motivasi.

Kepemimpinan mengacu pada metode atau taktik yang diterapkan oleh pemimpin untuk mencapai sasaran organisasi, mempertimbangkan filosofi, kemampuan, ciri khas, dan perilaku karyawan. Gaya kepemimpinan yang berhasil

adalah yang dapat membangkitkan inspirasi dan motivasi di antara anggota untuk mengadopsi pandangan positif terhadap pekerjaan dan organisasi, serta mampu beradaptasi dalam situasi yang beragam. Kesuksesan atau kegagalan seorang pemimpin sering kali tergantung pada sikap dan cara mereka beraksi. Metode yang digunakan pemimpin dalam memotivasi timnya agar bekerja penuh semangat dan menciptakan inovasi yang memberikan kontribusi positif kepada masyarakat adalah elemen kunci untuk mencapai sasaran organisasi. Karena itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi langkah krusial dalam evolusi organisasi, serta menjadi tanggung jawab manajer untuk menentukan dan mengimplementasikan metode kepemimpinan yang paling cocok dalam konteks organisasi mereka. Menurut pendapat (Deddy, 2022) bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran tergantung seorang pemimpin dalam mengadopsi gaya kepemimpinan yang tepat sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen dan produktivitas. Oleh karena itu, sebuah organisasi membutuhkan pemimpin yang memiliki karakteristik, dan salah satu pemimpin yang memiliki karakteristik seperti itu adalah kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan dan keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Studi yang dilakukan oleh Morita (2021) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja. Selain kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja memiliki peran kunci dalam memengaruhi kinerja. Kepuasan kerja adalah persepsi atau pendapat positif atau negatif yang dimiliki seseorang tentang pekerjaannya. Hal ini bisa dilihat sebagai sikap keseluruhan yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya, yang menunjukkan perbedaan antara penghargaan yang diterima dan penghargaan yang dianggap seharusnya diperoleh. Kepuasan kerja dan kinerja terkait erat satu sama lain (Eliyana et al., 2019). Kepuasan kerja adalah kondisi perasaan positif dan pandangan optimis seorang pegawai terhadap hasil dan pengalaman yang diperoleh dari pekerjaannya (Padmanabhan, 2021). Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan peningkatan dalam kinerja mereka. Organisasi yang memiliki pegawai yang merasa puas dengan tugas mereka cenderung lebih produktif dan efektif (Eliyana et al., 2019). Sedangkan menurut penelitian Kader et al., (2021) cenderung merasa puas dengan pekerjaannya ketika ada keamanan dan stabilitas dalam lingkungan kerja mereka baik karir maupun dunia kerja. Akan tetapi kenyataannya banyak organisasi yang kurang memperhatikan faktor kepuasan kerja para pegawainya, kegiatan yang sudah menjadi kebiasaan dikerjakan oleh pegawai adalah suatu hal yang biasa dan tidak mendapat apresiasi dari atasannya yang pada akhirnya akan berpengaruh pada kinerjanya. (Inegbedion et al, 2020). Realitanya menunjukkan bahwa sejumlah organisasi kurang memberikan perhatian pada kepuasan karyawan. Mereka hanya beranggapan bahwa karyawan harus berusaha keras dalam memberikan kontribusi kepada organisasi.

Kepuasan kerja seorang pegawai terhadap organisasinya akan berdampak terhadap kualitas hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut. Organisasi bisa menawarkan promosi kepada karyawannya ketika mereka berhasil mencapai target dan menunjukkan kinerja yang memuaskan. Biasanya, pegawai yang puas dengan pekerjaan mereka umumnya menunjukkan sikap dan pandangan yang positif terhadap tugas yang mereka lakukan, sedangkan mereka yang tidak puas dengan pekerjaannya seringkali memandang tugas mereka secara negatif

Kepuasan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan seorang karyawan tercapai ketika terdapat kesesuaian antara ekspektasi dan kebutuhan mereka dengan apa yang mereka terima secara nyata.

Penelitian yang dilaksanakan oleh Saban pada tahun 2021 menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan fasilitas kerja memberikan kontribusi positif yang signifikan, meskipun kepuasan kerja tidak secara signifikan mempengaruhi performa pegawai, baik secara perorangan maupun dalam kelompok. Penelitian-penelitian sebelumnya telah memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan transformasional bersama dengan kepuasan kerja berperan vital dalam mendukung kesuksesan sebuah organisasi. Walaupun sudah banyak penelitian yang mendukung pentingnya kepuasan kerja terhadap kinerja, namun beberapa penelitian seperti yang dilakukan oleh (AM et al., 2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menimbulkan kesenjangan teoritis yang menarik untuk

ditelaah lebih jauh, terutama dalam konteks pemerintahan daerah seperti di Kabupaten Ogan Komering Ilir, dimana gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja pegawai berperan penting dalam menentukan efektivitas pelayanan publik (Ariansy & Kurnia, 2022). Dalam konteks ini, penting untuk mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berinteraksi dan mempengaruhi kinerja pegawai di pemerintah daerah (Halim, Wardhana, Wardoyo, & Winarno, 2023)

Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir yang mengemban amanah rakyat demi mewujudkan masyarakat adil makmur sejahtera dan berkelanjutan di Kabupaten Ogan Komering Ilir, sudah seharusnya memiliki pegawai yang melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien, pada akhirnya menunjukkan kinerja yang tinggi dalam usaha mewujudkan misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Dari hasil data website Kabupaten Ogan Komering Ilir bahwa Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan atau SAKIP Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir mendapat predikat CC pada tahun 2020 kemudian mengalami peningkatan menjadi B pada tahun 2021 sehingga mendapat penghargaan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Penilaian SAKIP ini sebagai alat ukur kualitas pelayanan publik yang dilakukan pemerintah daerah. Berdasarkan observasi awal penghargaan SAKIP ini tidak lagi didapat pada tahun berikutnya walaupun pada tahun 2022 dan 2023 tetap mendapat predikat B. SAKIP ini merupakan keseluruhan sistem mulai dari perencanaan yang baik, penyusunan sasaran kinerja, merencanakan serta menganggarkan program dan kegiatan

pemerintahan dan pembangunan dalam memberikan pelayanan dan kemanfaatan bagi masyarakat. Dibalik kesuksesan penghargaan tersebut pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir selalu berupaya meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Salah satu upaya adalah dengan meningkatkan kualitas pegawai di Pemerintahan Kabupaten Ogan Komering Ilir. Gambaran awal didapat bahwa permasalahan ada pada sumber daya manusia dimana kondisi kinerja pegawai belum optimal, kualitas pekerjaan yang dihasilkan seringkali dianggap kurang memuaskan, jumlah dan jenis layanan yang diberikan kepada masyarakat seringkali tidak terukur, sementara ukuran pekerjaan tersebut merupakan sesuatu yang penting dan menggambarkan tingkat capaian kinerja organisasi. Pencapaian kinerja tersebut berhubungan erat dengan kebijakan teknis yang harus diambil dalam rangka pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan observasi awal kinerja pegawai yang di ukur melalui penyampaian e-kinerja oleh masing-masing individu pegawai secara elektronik yang kemudian akan diberikan penilaian oleh atasan masing-masing sesuai jenjang jabatan pada struktur organisasi masing-masing yang kemudian akan dikumulatifkan dengan dengan hasil *finger print* yang dilakukan setiap jam masuk kantor mulai jam 7.30 WIB dan jam pulang kantor 16.00 WIB. Laporan hasil dari perhitungan kinerja dan kehadiran akan dikirim untuk di verifikasi oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Ogan Komering Ilir kemudian hasil verifikasi akan dihitung bendahara organisasi masing-masing sesuai capaian nilai per individu pegawai selanjutnya ditindaklanjuti oleh Badan Pengelolaan



Keuangan Anggaran Daerah untuk kemudian di verifikasi pembayaran tunjangan tambahan penghasilan sesuai laporan kinerja dan kelas jabatan yang tertuang dalam Surat Keputusan Bupati Ogan Komering Ilir Nomor 142/KEP/X/2024 tentang Basic dan Besaran Tambahan Penghasilan Pegawai di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Ogan Komering Ilir. Pada e-kinerja yang telah ditetapkan sasaran kinerja pegawai ada sebagian pegawai yang belum mengetahui *job description* nya sehingga seringkali dalam penginputan target masih kurang tepat dan terkadang pada akhir tahun beberapa target tidak tercapai, seperti misalnya penyusunan laporan yang dibuat sebanyak 12 target dalam waktu 1 tahun kerja ternyata hanya bisa dibuat hanya 10 laporan, hal ini tentu saja secara kuantitas dan waktu jumlah laporan juga tidak terpenuhi yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi karena pegawai adalah penggerak yang melaksanakan kegiatan penyelenggaraan pemerintahan.

Permasalahan lain yang ditemukan adalah sebagian dari beberapa pegawai merasa kurangnya perhatian atasan dalam mengkoordinasi. Dari ulasan pegawai hubungan antara atasan dan bawahan cukup baik tetapi masih ada beberapa masalah hubungan antara atasan dan bawahan masih kurang harmonis seperti pegawai baru yang masih mengalami kesulitan dalam tugasnya justru membantu adalah rekan kerja dan bukan atasan sedangkan rekan kerjanya juga tidak terlalu memahami *job description* tersebut. Hal tersebut dikarenakan atasan juga sangat sibuk dengan tugasnya serta atasannya tidak memotivasi kepada bawahan. Selain itu beberapa pegawai merasa tidak mendapat dukungan yang memadai dalam pengembangan

karir mereka, padahal telah memenuhi kriteria untuk peningkatan jabatan, sehingga menimbulkan perasaan kecewa ketika mereka mencoba menyampaikan tetapi tidak mendapat respon atau solusi atas masalah yang dihadapi. Begitu juga dengan promosi yang terjadi, terdapat pegawai yang mendapat kesempatan promosi namun tidak sesuai dengan latar belakang yang dimiliki, sementara terdapat pegawai dengan dedikasi tinggi namun ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai. Selanjutnya perlakuan yang tidak adil, pegawai merasa bahwa pekerjaan yang diberikan hanya pada orang-orang yang sudah biasa mengerjakan dan menghasilkan output pekerjaan sesuai target, sehingga pegawai yang tidak dibebankan pekerjaan menjadi suatu kelaziman, yang aktif dan rajin bekerja terus diberdayakan, pegawai yang selalu menolak kerja atau tidak bisa menghasilkan kerja yang sesuai target dibiarkan saja.

Fenomena masalah lainnya adalah beban kerja pegawai usia muda lebih banyak dikarenakan pegawai usia lebih tua tidak mampu mengoperasikan sarana kerja komputerisasi berbasis internet sehingga tugas yang seharusnya dikerjakan pegawai usia lebih tua dilimpahkan ke pegawai yang muda yang mengerti elektronik, hal ini dapat berdampak buruk pada kinerja karena *overload* beban kerja pegawai muda semakin bertambah dari target sedangkan kompesasi yang diterima tidak sesuai dengan beban kerjanya. Berdasarkan observasi awal dapat disimpulkan sementara pemimpin memiliki tingkat partisipasi tinggi dalam mengelola bawahan, namun timbal balik yang didapat tidak sesuai. Hal ini juga menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja akibatnya terkadang ada beberapa pegawai yang

menjadi kurang aktif dalam bekerja dan hanya melakukan bukti kehadiran pada *e-finger* jam masuk kantor dan jam pulang kantor saja, seringkali ketidakpuasan kerja diperburuk oleh keluhan distribusi beban kerja yang tidak adil yang bisa memicu perselisihan kecil diantara rekan kerja dan lingkungan kerja menjadi tidak nyaman yang pada akhirnya akan kinerja pegawai akan rendah dan berdampak pada pencapaian tujuan dan performa Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir.

Mengacu pada konteks masalah yang diuraikan sebelumnya dan penelitian yang telah ada, maka dirasa penting untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kabupaten Ogan Komering Ilir “.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kabupaten Ogan Komering Ilir?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kabupaten Ogan Komering Ilir?
3. Apakah kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kabupaten Ogan Komering Ilir?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Kabupaten Ogan Komering Ilir
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kabupaten Ogan Komering Ilir
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kabupaten Ogan Komering Ilir

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan bidang kajian ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya dalam peningkatan kinerja.

2. Kegunaan Praktis

Melalui hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan atau evaluasi bagi penyelenggara pelayanan terkhusus dalam peningkatan kinerja pegawai di Kabupaten Ogan Komering Ilir agar kedepannya menjadi lebih baik.

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Adapun ruang lingkup penelitian adalah melakukan penelitian dengan sampel semua pegawai negeri sipil di lingkungan kerja Kabupaten Ogan Komering

Iir yang akan dilaksanakan pada bulan Juni-Juli 2024. Variabel yang akan diteliti adalah kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja.

### **1.6 Susunan dan Struktur Tesis**

Susunan penulisan dibuat untuk memudahkan pemahaman dan memberi gambaran kepada pembaca tentang penelitian yang diuraikan ke dalam bab-bab berikut ini, yaitu:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, susunan dan struktur tesis.

#### **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

Bab ini menjelaskan tentang landasan teori yang didasarkan sebagai bahan acuan dalam penelitian ini, hubungan antar variabel, penelitian terdahulu, kerangka berpikir, dan hipotesis penelitian.

#### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi metode penelitian yang terdiri dari desain dan jadwal penelitian, data penelitian, definisi operasional variabel, konsep dan metode penelitian, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

#### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi karakteristik responden, deskriptif variabel penelitian, analisis data dan pembahasan

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi kesimpulan dan saran