

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Anggaran Negara yang dibelanjakan untuk kepentingan Pegawai Negeri Sipil dari tahun ke tahun mengalami kenaikan, ditambah lagi dengan berlakunya remunerasi atau tunjangan kinerja sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilaksanakan. Namun hal tersebut belum diimbangi dengan peningkatan profesionalisme dan integritas yang tinggi bagi komunitas Pegawai Negeri Sipil (I. Rahayu et al., 2021). Dalam upaya mengatasi permasalahan ini, para pengambil kebijakan perlu melakukan perbaikan ke dalam, yang salah satunya melalui pengembangan sumber daya manusia (SDM).

Sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal dan memegang peranan penting dalam keberhasilan instansi. Di era globalisasi saat ini peningkatan pelayanan dan tuntutan masyarakat merupakan suatu kondisi yang tidak dapat dihindarkan, ini jelas menuntut adanya profesionalisme di dalam birokrasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik merupakan kunci sukses tercapainya tujuan instansi. Untuk menilai kualitas dari sumber daya manusia yang ada dapat diukur dari kinerja pegawai (Paramata & Hadju, 2018). Keberhasilan instansi dalam memperbaiki kinerja instansinya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang bersangkutan dalam berkarya dan bekerja.

Kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila kepuasan kerja sebagai unsur yang mempengaruhi kinerja dapat tercipta dengan sempurna.

Membahas kepuasan kerja tidak akan terlepas dengan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya. Situasi kerja yang menyenangkan dapat terbentuk apabila sifat dan jenis pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan nilai yang dimiliki oleh pegawai. Dengan demikian, pegawai yang puas lebih menyukai situasi daripada pegawai yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya (Alwi, 2020).

Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaan, apabila seseorang membicarakan mengenai sikap pegawai lebih sering yang dimaksudkan adalah kepuasan kerja. Istilah kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan. Masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana baik dalam konsepnya maupun dalam arti analisisnya, karena kepuasan mempunyai konotasi yang beraneka ragam meskipun demikian tetap relevan untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaan yang dilakukan (Baihaqi, 2013).

Faktor-faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang, misalnya sifat pekerjaan seseorang mempunyai dampak tertentu terhadap kepuasan kerja. Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa apabila dalam bekerja seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan pegawai, memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya yang bersangkutan akan merasa puas. Apabila setiap pegawai merasakan kepuasan

kerja, kinerja akan menjadi efektif, maka diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja (Baihaqi, 2013).

Menurut Mangkunegara (2017), kinerja pegawai dalam suatu institusi adalah suatu hal yang sangat penting untuk dijadikan sebagai tolak ukur hasil pencapaian dalam institusi tersebut. Kinerja pegawai yang ada pada setiap institusi mempunyai kriteria yang berbeda-beda sesuai dengan ketentuan dalam institusi tersebut. Potensi yang dimiliki individu juga mempengaruhi tingkat kinerja yang dihasilkan oleh pegawai, dimana potensi tersebut dapat menggerakkan pegawai untuk bekerja secara maksimal terhadap kegiatan operasional institusi, serta dapat mempengaruhi hasil kerja pegawai yang lebih baik.

Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir sebagai aparatur negara harus kreatif menciptakan inovasi, sehingga pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien sehingga tujuan dari instansi dapat tercapai dan akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Bekerja semaksimal mungkin dalam mencapai visi dan misi yang telah dicanangkan adalah suatu capaian yang ingin diraih oleh pegawai Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir. Kunci suatu organisasi dapat sukses adalah jika pegawai bisa memberikan kinerja yang melebihi harapan serta bekerja melebihi dari pekerjaan formal yang seharusnya dilakukan. Pekerjaan yang sifatnya dinamis sangat membutuhkan fleksibilitas, sehingga fleksibilitas akan menjadi sangat penting. Organisasi memerlukan individu yang bisa memberi hasil kinerja terbaik bagi organisasi, sebab kualitas dari sebuah organisasi sangat bergantung pada kualitas orang-orang di dalamnya (Mirwanto & Farida, 2022).

Kinerja pegawai dalam suatu instansi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan instansi yang telah ditetapkan. Berbicara mengenai kinerja pegawai atas pencapaian tujuan organisasi atau instansi tidak terlepas dari siapa yang ada dan menjalankan organisasi atau instansi tersebut, tidak lain adalah manusia itu sendiri. Sistem penilaian kinerja pegawai yang selama ini dipakai masih menunjukkan beberapa kelemahan-kelemahan sehingga belum mampu mengukur secara tepat tentang kinerja. Pegawai Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir masih belum bisa melaksanakan kinerja pegawai sesuai dengan aturan yang ada sehingga hal ini sangat mempengaruhi pelayanan-pelayanan yang ada pada kantor instansi pemerintah kabupaten tersebut. Oleh karenanya dalam situasi seperti ini, Kepala Dinas maupun Kepala Bidang perlu melakukan penilaian kinerja pegawai untuk meninjau kembali sejauh mana keefektifan kinerja pegawai dan mengevaluasi kekurangan-kekurangan yang terdapat didalamnya sehingga dapat diambil tindakan secepatnya dalam mengatasi masalah yang ada.

Di dalam suatu instansi seringkali menghasilkan kinerja yang berbeda-beda setiap individu pegawai. Adanya perbedaan tersebut disebabkan oleh beberapa faktor di antaranya seperti kepemimpinan, disiplin dan motivasi kerja. Fenomena yang ada pada Pegawai Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan, disiplin dan motivasi kerja belum berjalan dengan baik. Pimpinan belum mampu memberikan motivasi kerja yang terukur kepada pegawai dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Demikian juga masih ada pegawai yang disiplin kerjanya masih belum optimal. Dalam suatu instansi seringkali hanya menuntut kinerja yang tinggi pada para pegawai, tanpa melihat faktor-faktor

yang mempengaruhi kinerja tersebut. Padahal faktor mendasar dalam menunjang kinerja pegawai seperti kepemimpinan, disiplin dan motivasi kerja harus diperhatikan juga demi meningkatnya produktivitas pegawai.

Faktor kepemimpinan menjadi faktor yang penting untuk dijalankan dengan baik agar tujuan organisasi bisa dicapai. Kepemimpinan menurut Siagian dalam (Sutrisno, 2019) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahan sedemikian rupa sehingga mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk melakukan pekerjaan dan antusias dalam mencapai tujuan yang direncanakan. Para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, perlu diarahkan untuk saling bekerja sama di dalam suatu unit kerja, tidak secara terpisah. Di dalam unit kerja itu sendiri, tercakup didalamnya mengenai koordinasi dan pihak yang mengkoordinir (Widhiantara *et al.*, 2023).

Kepemimpinan yang terjadi di Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir ditunjukkan dari hasil wawancara awal dengan beberapa pegawai yang mengatakan bahwa pimpinan pada institusi ini belum optimal dalam memberikan arahan, contohnya pimpinan hanya bisa memberikan pengarahan pada saat rapat evaluasi pencapaian target, tanpa memberikan dorongan dan masukan baik secara langsung ataupun tidak langsung kepada pegawai. Organisasi akan berjalan baik, ketika peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi itu dijalankan dengan sebaik-baiknya dan penuh tanggung jawab, namun sebaliknya jika peran kepemimpinan tidak dilaksanakan sesuai dengan aturan main yang ada maka akan timbul berbagai

persoalan yang dapat menghambat atau mempengaruhi kinerja orang-orang yang dipimpinya.

Kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan kinerja pegawai. Peran pemimpin dalam pengembangan fungsi manajemen pun sangat penting untuk melaksanakan, mengkoordinasi, menggerakkan dan mengatur bawahannya dengan sebaik mungkin agar mereka dapat memenuhi harapan organisasi dan mencapai tujuan organisasi tersebut. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Syahputra *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun penelitian Arif & Saluy (2020) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu kepemimpinan berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Salah satu hal lainnya yang menjadi faktor pendukung turunya kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir yakni kurangnya disiplin kerja pegawai hal ini terlihat dari kurangnya tingkat kehadiran pegawai. Menurut Hasibuan (2017), disiplin kerja merupakan sikap kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku di suatu institusi atau perusahaan. Jika suatu institusi tingkat absensinya tinggi maka disiplin kerja pegawai juga rendah karena target institusi tersebut sulit tercapai. Tingginya tingkat absensi mengakibatkan banyak kegiatan di institusi menjadi terhambat dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan.

Pada tahun 2023, Pegawai Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir mengalami penurunan kinerja pegawai yang dapat dicermati melalui data tingkat

absensi Pegawai Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir pada bulan Juli hingga Desember tahun 2023 sebagai berikut:

**Tabel 1.1. Tingkat Absensi Pegawai Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir Tahun 2023**

Bulan	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Aktif Kerja	Jumlah Absensi (Orang)	Persentase Absensi (%)	Persentase Kehadiran (%)
Juli	6.759	22	19	0,28	99,72
Agustus	6.759	22	36	0,53	99,47
September	6.759	20	48	0,71	99,29
Oktober	6.759	23	69	1,02	98,98
November	6.759	21	76	1,12	98,88
Desember	6.759	21	106	1,57	98,43

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Ogan Komering Ilir (2024)

Absensi adalah ketidakhadiran seseorang pegawai ke tempat kerja yang disebabkan beberapa alasan seperti alpa, ijin dan sakit. Tinggi rendahnya suatu absensi di dalam institusi dapat digunakan untuk mengukur disiplin tidaknya suatu pegawai dalam berkerja. Berdasarkan tabel 1.1 tingkat absensi pegawai Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir mengalami kenaikan persentase absensi dari 0,28% pada awal bulan Juli 2023 menjadi 1,57% di akhir bulan Desember 2023. Jika semakin besar tingkat absensi pegawai, maka akan menghambat produktivitas institusi sehingga tujuan institusi juga akan terhambat (Widhiantara *et al.*, 2023). Penurunan persentase kehadiran pegawai Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir ini juga diakibatkan menurunnya rasa taat pegawai dalam mengikuti jadwal hari kerja yang sudah ditentukan.

Kadar disiplin berbanding lurus dengan kadar resiko. Pegawai yang mempunyai disiplin rendah akan mendapatkan resiko yang kecil atau nyaris tidak ada karena dia bekerja sesuai perintah. Pegawai yang mempunyai disiplin tinggi

akan memiliki resiko yang tinggi pula. Tapi tingginya resiko akan diikuti dengan kinerja pegawai yang optimal karena disiplin yang dia lakukan. Hasil penelitian Rahayu *et al.*, (2021) dan Lotu *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa disiplin kerja mempengaruhi kinerja pegawai secara positif dan signifikan, namun hasil penelitian Hasyim *et al.*, (2020) menemukan bahwa disiplin kerja tidak memiliki pengaruh pada kinerja pegawai.

Salah satu faktor terbesar lainnya dalam peningkatan kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir adalah motivasi kerja. Saat pegawai mendapatkan sebuah pekerjaan baru yang lebih menarik dan menantang maka hal tersebut otomatis juga memberikan tanggung jawab yang lebih besar terhadap pegawai tersebut. Hal seperti ini dapat memberikan pengaruh pada motivasi kerja seorang pegawai yang akan mendorong peningkatan kerja guna memberikan hasil yang terbaik pada instansi tempat kerjanya (Widhiantara *et al.*, 2023).

Menurut Mangkunegara (2019), motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Motivasi kerja adalah suatu hal yang perlu dan penting bagi pegawai, apabila motivasi itu dilakukan secara benar oleh pimpinan akan mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Motivasi juga merupakan hal penting di dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan memberikan motivasi, karena motivasi mampu untuk menggerakkan semangat kerja dari pegawai yang nantinya dapat meningkatkan produktivitas kerja dan menjadikan suatu pekerjaan menjadi lebih sempurna.



Pola motivasi kerja pada pegawai Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir membutuhkan sebuah perhatian khusus terutama dari pimpinan institusi tersebut. Perhatian khusus yang diberikan oleh pimpinan terhadap upaya memberikan motivasi kerja yang sesuai dapat memberikan dampak yang baik pada perkembangan kinerja pegawai. Apabila pola motivasi kerja pada pegawai kurang diperhatikan oleh pimpinan institusi sehingga tidak dapat menyesuaikan dengan kebutuhan, maka akan menghambat kinerja dan terjadi penurunan kualitas kinerja pegawai tersebut (Widhiantara *et al.*, 2023).

Berpijak dari latar belakang diatas, penulis bermaksud untuk mengadakan penelitian pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ogan Komering Ilir dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

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

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir?
2. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir?

3. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir?
5. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir?

### **1.3 Batasan Masalah**

Penelitian ini dilakukan di seluruh pegawai Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir khususnya pada seluruh lingkungan pemerintah kabupaten tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pengumpulan datanya melalui kuesioner.

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir.

2. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir.
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir.
5. Untuk menganalisis kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dari pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir.
6. Untuk menganalisis kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dari pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir.
7. Untuk menganalisis kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dari pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat baik dari aspek teoritis maupun aspek praktis untuk berbagai pihak. Adapun manfaat penelitian yang bisa diperoleh antara lain:

### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap penerapan teori-teori mengenai masalah disiplin kerja dan kinerja pegawai melalui

kepemimpinan dan motivasi kerja. Hasil penelitian ini juga dapat menambah bahan referensi kepustakaan bagi peneliti lainnya yang ingin membahas atau mengangkat tema yang relevan dengan penelitian ini.

## **2. Manfaat Praktis**

- a. Penelitian diharapkan sebagai sumbangan pemikiran bagi pihak Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir mengenai pentingnya kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai serta kepuasan kerja ASN di lingkungannya.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan referensi bacaan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan topik yang relevan dengan penelitian.

### **1.6 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini berfokus pada pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada Pegawai Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ilir.

### **1.7 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan merupakan gambaran umum mengenai isi dari keseluruhan pembahasan sehingga pembahasan suatu permasalahan akan lebih terarah apabila direncanakan dan disusun secara sistematis agar lebih mudah untuk

dipahami, maka sistematika penulisan tesis ini akan dibagi dalam lima bab yang diuraikan sebagai berikut:

## **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan yang menggambarkan garis besar atau pokok-pokok pembahasan secara menyeluruh.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menguraikan tentang kajian teori-teori yang diambil dari literatur yang berhubungan dengan masalah yang dibahas. Selain itu, pada bab ini juga akan diuraikan mengenai kajian penelitian terdahulu yang relevan, kerangka pikir dan hipotesis penelitian.

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini membahas mengenai desain penelitian yang digunakan, data penelitian, populasi dan sampel, definisi operasionalisasi variabel, metode pengumpulan data serta teknik analisis atau pengolahan data.

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

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum obyek penelitian, deskripsi data penelitian, deskripsi hasil analisis data penelitian, serta pembahasan hasil penelitian.

## **BAB V PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan hasil penelitian secara sistematis yang berkaitan dengan upaya menjawab hipotesa atau tujuan penelitian. Pada

akhir bab ini juga dikemukakan saran-saran yang berkaitan dengan penelitian yang telah dilakukan maupun model atau prototipe yang dihasilkan.



Universitas Bina  
Dharma

