BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan individu yang memiliki potensi, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. SDM menjadi aset penting bagi organisasi karena berperan dalam meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, serta inovasi. Menurut Hariyanto (2021), sumber daya manusia adalah individu yang dipekerjakan oleh suatu instansi untuk menggerakkan, memikirkan, dan merencanakan kegiatan organisasi demi mencapai tujuannya. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, meningkatkan kualitas tenaga kerja, dan memperkuat daya saing organisasi.

Instansi pemerintahan adalah lembaga atau organisasi yang dibentuk oleh pemerintah untuk melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan. Instansi pemerintahan terdiri dari berbagai tingkatan, mulai dari tingkat pusat, provinsi, kabupaten/kota, hingga desa. Pemerintah pusat merupakan pemerintahan yang berwenang untuk mengatur dan mengurus segala urusan pemerintahan dalam tingkat nasional. Instansi pemerintahan yang berada di tingkat pusat meliputi kementerian, lembaga pemerintah non-kementerian (LPNK), dan badan usaha milik negara (BUMN).

Pemerintah daerah merupakan penyelenggara pemerintahan yang berwenang mengatur dan mengurus urusan pemerintahan di tingkat provinsi, kabupaten/kota, dan desa. Instansi pemerintahan daerah terdiri atas pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota, dan pemerintah desa. Dalam penyelenggaraannya, pemerintah desa memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan di tingkat desa yang meliputi kepala desa, perangkat desa, serta Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Secara umum, tugas dan fungsi instansi pemerintahan ialah melaksanakan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan kepada masyarakat. Pemerintah Desa mempunyai tugas diantaranya

adalah untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat, memelihara jalannya roda pemerintahan dengan mengindahkan unsur perlindungan, bimbingan, pembinaan dan pelayanan kepada masyarakat.

Dalam era reformasi birokrasi saat ini, pemerintah dituntut untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, termasuk pada tingkat pemerintahan desa. Desa sebagai unit pemerintahan terdepan memiliki peran penting dalam memberikan pelayanan administrasi, pembangunan, serta pemberdayaan masyarakat. Keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan desa sangat bergantung pada kinerja perangkat desa sebagai aparat yang menjalankan tugas dan fungsi pelayanan kepada masyarakat.

Namun, pada kenyataannya kinerja perangkat desa masih sering menghadapi berbagai permasalahan. Fenomena yang terjadi di beberapa kantor desa menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas pegawai belum sepenuhnya berjalan secara optimal. Masih ditemukan pegawai yang kurang disiplin dalam menjalankan jam kerja, seperti datang terlambat, meninggalkan kantor pada jam kerja, serta kurang mematuhi aturan yang telah ditetapkan. Rendahnya disiplin kerja ini berdampak langsung pada terhambatnya proses pelayanan kepada masyarakat.

Kabupaten Kuningan memiliki 32 kecamatan, salah satunya adalah Kecamatan Cigandamekar. Kecamatan Cigandamekar merupakan wilayah administratif yang memiliki kewenangan dalam penyelenggaraan pemerintahan di tingkat kecamatan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kecamatan Cigandamekar membawahi 11 Desa.

Berikut data Desa di Kecamatan Cigandamekar disajikan dalam bentuk tabel.

Tabel 1.1

Nama Desa di Kecamatan Cigandamekar

No.	Nama Desa	Kategori	Total Pegawai
1.	Babakan	Maju	10
2.	Bunigeulis	Maju	10
3.	Cibuntu	Maju	10
4.	Indapatra	Maju	9
5.	Jambugeulis	Maju	11
6.	Karangmuncang	Maju	10
7.	Koreak	Maju	11
8.	Panawuan	Mandiri	9
9.	Sangkanmulya	Maju	9
10.	Sangkanurip	Mandiri	11
11.	Timbang	Maju	11
Jumlah			111

Sumber: Data (2026)

Dari tabel di atas dapat di lihat jumlah pegawai tersebar pada sebelas desa dengan variasi yang berbeda-beda. Tabel tersebut menyajikan gambaran jumlah perangkat desa yang menjadi objek penelitian dalam studi ini, yaitu seluruh pegawai pemerintahan desa di Kecamatan Cigandamekar Kabupaten Kuningan. Kecamatan Cigandamekar terdiri dari 11 desa, yaitu Babakan, Bunigeulis, Cibuntu, Indapatra, Jambugeulis, Karangmuncang, Koreak, Panawuan, Sangkanmulya, Sangkanurip, dan Timbang.

Berdasarkan data pada tabel di atas, total perangkat desa yang tercatat di seluruh wilayah Kecamatan Cigandamekar berjumlah 111 orang. Jumlah pegawai pada masing-masing desa berada pada rentang 9 hingga 11 orang. Desa Jambugeulis, Koreak, Sangkanurip, dan Timbang memiliki jumlah pegawai tertinggi, yaitu masing-masing sebanyak 11 orang. Sementara itu, desa dengan jumlah pegawai terendah adalah Indapatra, Panawuan, dan Sangkanmulya, yang masing-masing memiliki 9 pegawai.

Distribusi jumlah pegawai yang relatif merata antar desa menunjukkan bahwa kapasitas sumber daya manusia pemerintahan desa di Kecamatan

Cigandamekar cukup seimbang. Kondisi ini menjadi landasan penting dalam penelitian, mengingat perangkat desa merupakan unsur utama dalam pelaksanaan tugas pemerintahan serta pelayanan publik di tingkat desa.

Perangkat desa memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan kegiatan kemasyarakatan di desa sebagai pendukung pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, pemerintahan desa perlu didukung oleh kinerja pegawai yang baik agar pelayanan publik dapat berjalan secara efektif. Keberhasilan maupun kegagalan pemerintah desa dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sangat ditentukan oleh kualitas kinerja perangkat desa..

Berikut adalah data mengenai Kinerja perangkat desa di Kecamatan Cigandamekar Kabupaten Kuningan yang disajikan dalam bentuk tabel.

Tabel 1.2
Hasil Pra Survey Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Cigandamekar Kab Kuningan 2026

No.	Pernyataan Kinerja Pegawai	Pilihan jawaban				Jumlah Responden
		Ya	Persentase	Tidak	Persentase	
Kuantitas pekerjaan						
1.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah target yang telah ditetapkan.	36	32,4%	75	67,6%	111
2.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kuantitas yang diharapkan oleh organisasi.	48	43,2%	63	56,8%	111
Kualitas pekerjaan						
3.	Saya melaksanakan pekerjaan secara profesional sehingga hasil kerja dapat	70	63,1%	41	36,9%	111

No.	Pernyataan Kinerja Pegawai	Pilihan jawaban				Jumlah Responden
		Ya	Persentase	Tidak	Persentase	
	dipertanggungja wabkan.					
4.	Saya berupaya menjaga konsistensi kualitas hasil kerja dalam setiap tugas yang diberikan kepada saya.	45	40,5%	66	59,5%	111

Sumber : Data (2026)

Berdasarkan Tabel 1.2, hasil pra-survei diketahui bahwa kinerja perangkat desa di Kecamatan Cigandamekar mengindikasikan adanya kecenderungan kinerja yang belum optimal pada beberapa aspek. Sebanyak 67,6% responden menyatakan tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditetapkan dan 56,8% belum mampu memenuhi standar kuantitas yang diharapkan organisasi, yang menunjukkan rendahnya pencapaian produktivitas kerja. Meskipun 63,1% responden menyatakan telah bekerja secara profesional, namun 59,5% mengaku belum mampu menjaga konsistensi kualitas hasil kerja dalam setiap tugas yang diberikan, sehingga mengindikasikan adanya ketidakseimbangan antara persepsi profesionalisme dan stabilitas kinerja. Kondisi ini diduga berkaitan dengan berbagai faktor, termasuk disiplin kerja dan motivasi kerja, yang perlu diteliti lebih lanjut. Dalam memenuhi target serta motivasi kerja dalam mempertahankan kualitas dan konsistensi hasil pekerjaan. Fenomena tersebut menunjukkan adanya indikasi bahwa disiplin dan motivasi kerja kemungkinan mempengaruhi performa pegawai yang belum mencapai tingkat optimal, kepuasan kerja diduga memiliki peran moderasi untuk menjembatani kesenjangan tersebut dan mendorong efektivitas pelayanan publik di tingkat desa.

Oleh karena itu, fenomena kinerja pegawai ini menjadi dasar penting bagi peneliti untuk menganalisis sejauh mana pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mendalam mengenai

faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dan menjadi bahan pertimbangan bagi desa di kecamatan cigandamekar kabupaten kuningan dalam merumuskan kebijakan sumber daya manusia yang lebih efektif.

Dalam melaksanakan pekerjaannya, pegawai menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditetapkan dan disepakati bersama. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika. (Tanjung, 2021)

Disiplin kerja merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena mencerminkan tingkat kepatuhan dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Adanya disiplin kerja menunjukkan suatu sikap hormat yang ada pada diri seorang pegawai terhadap peraturan dan ketetapan yang ada di dalam perusahaan. menurut Adinda (2023) bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik secara tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. penerapan disiplin kerja bermanfaat dalam mendidik para pegawai untuk mematuhi dan menaati peraturan, maupun kebijakan yang ada di perusahaan. Sehingga disiplin kerja sangat penting untuk ditegakan dalam perusahaan.

Selain disiplin kerja, motivasi kerja juga berperan penting sebagai dorongan yang mempengaruhi semangat dan kesungguhan pegawai dalam bekerja. Pegawai yang memiliki disiplin dan motivasi kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Dimana motivasi kerja merupakan suatu daya pendorong atau penggerak yang dimiliki atau terdapat dalam diri setiap individu dalam melakukan suatu kegiatan agar individu mau berbuat, bekerja serta beraktivitas untuk menggunakan segenap kemampuan dan potensi yang dimilikinya guna mencapai tujuan yang dikehendaki, sebagaimana ditetapkan sebelumnya. Seperti yang dikemukakan Anggraini (2023) Motivasi merupakan suatu kerelaan untuk

berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu. Para pegawai dapat termotivasi apabila penetapan tujuan perusahaan didasarkan atas kepentingan dan kebutuhan pegawai.

Di sisi lain, kepuasan kerja juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai. Kepuasan kerja mencerminkan sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya dan dapat mempengaruhi perilaku kerja. Kepuasan kerja adalah sikap seseorang dalam organisasi apapun terhadap pekerjaannya dengan kata lain bagaimana perasaan seseorang, berpikir, dan bertindak dalam hidup adalah faktor penentu pertama dan bagaimana seseorang akan berpikir serta merasakan tentang satu pekerjaan. Menurut Riskawati (2023) Kepuasan kerja merupakan perilaku (menguntungkan) dimiliki pekerja dengan pekerjaannya yang dihasilkan dari evaluasi lingkungan kerja. Evaluasi ini, yang dapat dilakukan pada salah satu pekerjaannya, dilakukan untuk menunjukkan penghargaan atas pencapaian salah satu nilai kerja yang paling signifikan.

Kepuasan kerja merupakan sifat individu seseorang sehingga memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan begitu pula sebaliknya (Nurhandayani, 2022). Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel moderasi yang diduga dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Widayat & Sudarmin, (2025) dan Adipradana (2021) menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun, Harahap & Tirtayasa, (2020) menemukan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja, yang mengindikasikan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian, khususnya dalam organisasi yang memiliki karakteristik birokratis.

Demikian pula, mengenai Motivasi, oleh Majid (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Berlawanan dengan itu,

Ernawati (2023) menunjukkan bahwa Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja belum tentu akan semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai.

Pada konteks Kepuasan kerja Adipradana (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan disiplin kerja dan motivasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya kepuasan kerja dapat memperkuat variabel disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Namun, Pardi (2024) menunjukkan hasil anomali, di mana kepuasan kerja sebagai variabel moderasi justru memperlemah hubungan antara disiplin dan motivasi terhadap kinerja pegawai, khususnya pada konteks sektor swasta/manufaktur. Hal ini mengindikasikan bahwa peran kepuasan kerja sebagai moderator belum menunjukkan konsistensi empiris.

Penelitian ini menghadirkan kebaruan (*novelty*) melalui penggunaan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pada konteks perangkat desa. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel independen atau mediasi serta banyak dilakukan pada sektor swasta dan instansi pemerintah non-desa, penelitian ini mengintegrasikan disiplin kerja dan motivasi kerja secara simultan dalam satu model moderasi pada organisasi publik tingkat desa.

Hasil penelitian terdahulu yang mengkaji pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan adanya variasi temuan yang belum sepenuhnya konsisten. terdapat inkonsistensi hasil penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Adipradana (2021), Munthe (2021) serta Widayat & Sudarmin (2025) menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil berbeda ditemukan oleh Harahap & Tirtayasa (2020) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja. Selain itu, Ernawati (2023) juga menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan

antara disiplin kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai masih belum konsisten dan perlu dikaji lebih lanjut.

Kondisi ini mengindikasikan bahwa hubungan antara disiplin kerja dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai masih memerlukan pengujian lebih lanjut untuk memperoleh kesimpulan yang lebih kuat. Selain itu, kajian mengenai kepuasan kerja sebagai variabel moderasi dalam memperjelas atau memperkuat pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja pegawai masih relatif terbatas, terutama pada lingkungan kerja pemerintahan desa. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna memberikan kontribusi empiris yang lebih mendalam terkait kinerja perangkat desa di kecamatan cigandamekar.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, dan untuk mengatasi kesenjangan penelitian serta permasalahan yang teridentifikasi, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis "**Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi pada Perangkat Desa di Kecamatan Cigandamekar"**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja pada Perangkat Desa di Kecamatan Cigandamekar Kabupaten Kuningan ?
2. Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja pada Perangkat Desa di Kecamatan Cigandamekar Kabupaten Kuningan ?
3. Apakah Kepuasan Kerja memoderasi pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja pada Perangkat Desa di Kecamatan Cigandamekar Kabupaten Kuningan ?
4. Apakah Kepuasan Kerja memoderasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja pada Perangkat Desa di Kecamatan Cigandamekar Kabupaten Kuningan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja pada Perangkat Desa di Kecamatan Cigandamekar Kabupaten Kuningan ?
2. Untuk menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja pada Perangkat Desa di Kecamatan Cigandamekar Kabupaten Kuningan ?
3. Untuk menganalisis peran Kepuasan Kerja dalam memoderasi pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja pada Perangkat Desa di Kecamatan Cigandamekar Kabupaten Kuningan ?
4. Untuk menganalisis peran Kepuasan Kerja dalam memoderasi pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja pada Perangkat Desa di Kecamatan Cigandamekar Kabupaten Kuningan ?

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah

a. Secara teoritis

   Dengan adanya penelitian ini dapat menerapkan ilmu yang diperoleh selama proses belajar pada jurusan Manajemen khususnya menambah kemampuan dalam memahami aspek sumber daya manusia.

b. Secara praktis

   Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan informasi yang positif bagi Perangkat Desa di Kecamatan Cigandamekar Kabupaten Kuningan. Khususnya yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia sehingga Kinerja Pegawai dapat meningkat.

c. Secara Akademis, sebagai salah satu bahan kajian empiris terutama menyangkut Disiplin Kerja, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.