

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan asset yang sangat vital bagi organisasi, karena kinerja yang mereka lakukan sangat mempengaruhi efektivitas kinerja organisasi. Oleh karena itu peningkatan kinerja pegawai menjadi fokus utama unit manajemen sumber daya manusia. Organisasi berusaha mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki oleh individu agar mereka termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik demi pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Kinerja pegawai merupakan hasil dari suatu proses atau aktivitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan oleh seseorang baik sebagai individu maupun sebagai anggota dari suatu kelompok atau organisasi pada periode tertentu berdasarkan standar yang telah ditetapkan, dan hasilnya dapat dinikmati sendiri maupun oleh kelompok dalam organisasi.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan aparatur negara yang bertugas menjadi abdi masyarakat dan menyelenggarakan pelayanan bagi masyarakat. (PNS) juga menjadi panutan atau contoh bagi setiap masyarakat sesuai dengan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Pegawai harus dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan pegawai perlu diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Hal ini dilakukan agar sumber daya manusia memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan sesuai tuntutan perkembangan masyarakat. Instansi sulit dalam mencapai tujuannya tanpa adanya pegawai, karena merekalah yang menentukan majunya suatu instansi.

Kinerja pegawai pemerintah sebagai aparatur negara dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya merupakan salah satu elemen penting yang turut menentukan terwujudnya suatu tata pemerintahan yang baik. Peningkatan pelayanan publik sangat terkait dengan budaya internal organisasi pemerintah daerah, serta etos kerja di birokrasi pemerintahan masih harus ditingkatkan sehingga mewujudkan kinerja yang optimal. Instansi pemerintahan perlu

menciptakan kinerja pegawai yang tinggi sebab dengan tingginya kinerja pegawai diharapkan menjadi cerminan bagi dinas atau instansi setempat dalam mengelola dan mengalokasikan para pegawai. Kinerja pegawai juga akan mempengaruhi banyaknya output yang sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan. Saat ini Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan, berusaha memberikan pelayanan yang baik untuk masyarakat umum akan perlunya sarana transportasi dalam kehidupannya. Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan merupakan dinas daerah yang menyelenggarakan sebagian urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang perhubungan. Tugas pokok pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan adalah melaksanakan sebagian urusan pemerintah daerah Kabupaten Kuningan berdasarkan asas otonomi pembantuan.

Kinerja pegawai merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh setiap instansi dimanapun tidak terkecuali bagi Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan, karena kinerja pegawai mempengaruhi keberhasilan instansi tersebut dalam mencapai tujuannya. Kinerja pegawai yang baik dan memuaskan dapat menghasilkan produktivitas yang baik bagi instansi, sedangkan kinerja yang buruk dapat menghasilkan produktivitas yang rendah bagi instansi.

Peneliti menggunakan rekapitulasi penilaian kinerja pegawai untuk mengetahui kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan. penilaian kinerja pegawai dilakukan oleh bagian kepegawaian berdasarkan hasil penilaian rata-rata pelaksanaan pekerjaan pegawai yang meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, prakarsa, kepemimpinan.

Peraturan Pemerintah No.10 Tahun 1979 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian kinerja (PNS) adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil

penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan.

Penilaian kinerja pegawai masih menggunakan Peraturan Pemerintah No.10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Berikut ini merupakan unsur-unsur dalam daftar penilaian kinerja pegawai negeri sipil (PNS) yang terdiri dari, unsur-unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan dan nilai pelaksanaan pekerjaan.

Tabel 1. 1
Unsur – Unsur Pelaksanaan Pekerjaan

No	Unsur Penilaian Pekerjaan
1	Kesetiaan
2	Prestasi Kerja
3	Tanggung Jawab
4	Ketaatan
5	Kejujuran
6	Kerjasama
7	Prakarsa
8	Kepemimpinan

Sumber: (Peraturan Pemerintah No.10 Tahun 1979)

Berdasarkan Tabel 1.1 disebutkan ada 8 unsur yang meliputi penilaian pelaksanaan pekerjaan, seperti kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan.

Tabel 1. 2
Nilai Pelaksana Pekerjaan

No	Nilai	Kata Sifat
1	91 – 100	Amat Baik
2	76 – 90	Baik
3	61 – 75	Cukup
4	51 – 60	Sedang
5	< 50	Kurang

(Sumber: Peraturan Pemerintah No.10 Tahun 1979)

Unsur-unsur pada Tabel 1.1 tersebut akan disamakan dengan pelaksanaan pekerjaan yang selanjutnya diberi penilaian sesuai dengan Tabel 1.2.

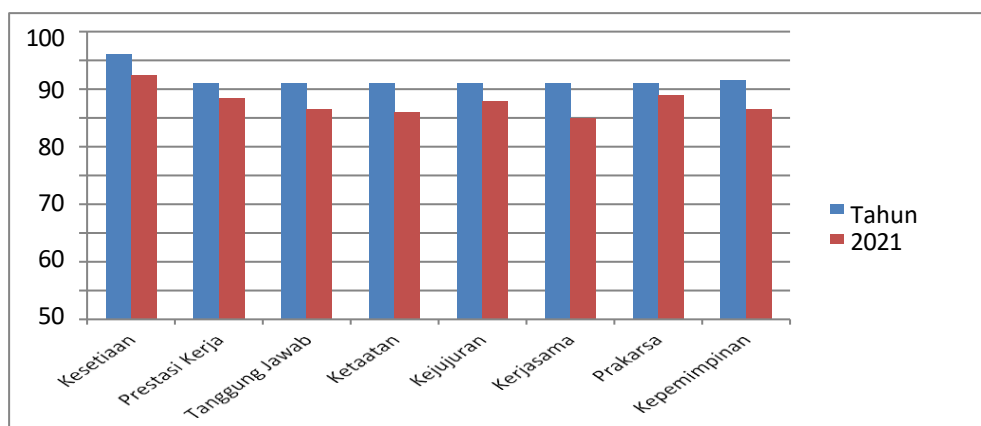
Berdasarkan pengamatan awal penelitian di Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan, diindikasikan ada beberapa masalah yang menyebabkan turunya kinerja pegawai di instansi tersebut. Hal ini bisa dilihat dari hasil rata-rata dari Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) tahun 2021 dan 2022 yaitu :

Tabel 1. 3
Rekapitulasi Rata-Rata Hasil Penilaian Kerja Pegawai (DISHUB)
Kabupaten Kuningan (2021-2022)

No	Unsur - Unsur	Tahun 2021		Tahun 2022	
		Presentase	Keterangan	Presentase	Keterangan
1.	Kesetiaan	92	Amat Baik	85	Baik
2.	Prestasi Kerja	82	Baik	77	Baik
3.	Tanggung Jawab	82	Baik	73	Cukup
4.	Ketaatan	82	Baik	72	Cukup
5.	Kejujuran	82	Baik	76	Baik
6.	Kerjasama	82	Baik	70	Cukup
7.	Prakarsa	82	Baik	78	Baik
8.	Kepemimpinan	83	Baik	73	Cukup
Jumlah		667		607	
Rata - Rata		83,38	Baik	75,5	Cukup

(Sumber : (DISHUB) Kabupaten Kuningan 2023)

Grafik 1.1
Rata – Rata Hasil Penilaian Kinerja Pegawai di (DISHUB) Kabupaten
Kuningan (2021-2022)



(Sumber : Data diolah Peneliti 2024)

Berdasarkan Tabel 1.3 dan grafik 1 menunjukkan dari tahun 2021 - 2022 kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan didasarkan pada beberapa unsur penilaian kinerja diantaranya terdapat unsur : unsur kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Berdasarkan dari 8 unsur tersebut setiap pegawai dinilai dan minimal rata – rata dari pegawai yang bekerja harus memenuhi unsur tersebut dan memiliki kategori penilaian Baik. Berikut ini penjelasan dari masing – masing unsur berdasarkan data pada tahun 2021 – 2022 yaitu:

Pada tahun 2021 – 2022 kinerja pada pegawai di Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan, mengalami penurunan pada beberapa unsur terutama unsur tanggung jawab, ketaatan, kerjasama dan kepemimpinan. Dimana nilai unsur tanggung jawab tahun 2021 sebesar 82 dan terjadi penurunan pada tahun 2022 sebesar 73, hal ini terjadi karena ada beberapa pegawai yang tidak menyelesaikan tugas yang diberikan tepat waktu dan hasil pekerjaan pegawai yang kurang maksimal. Pada nilai unsur ketaatan tahun 2021 sebesar 82 dan terjadi penurunan pada tahun 2022 sebesar 72.

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan adapun masalah ketaatan pegawai di (DISHUB) Kabupaten Kuningan yaitu pegawai yang tidak mematuhi ketentuan jam kerja dan kebijakan instansi seperti datang terlambat, meninggalkan ruang kerja saat jam kerja, menggunakan waktu kerjanya secara tidak produktif seperti dan pegawai yang menggunakan waktu istirahat melebihi batas waktu istirahat yang diberikan oleh instansi. Sedangkan unsur kerjasama juga mengalami penurunan dari tahun 2021 sebesar 82 menjadi 70 pada tahun 2022 hal ini disebabkan tidak adanya kekompakan antar pegawai dalam melakukan pekerjaan secara bersama-sama sehingga hasil kerja kurang maksimal dan ada beberapa pegawai yang tidak cocok bekerjasama dengan rekan kerjanya.

Unsur kepemimpinan juga mengalami penurunan dari tahun 2021 sebesar 83 menjadi 73 pada tahun 2022, hal ini disebabkan pimpinan kurang berkonsultasi dengan anggota atau kelompok, pimpinan tidak menegur apabila pegawai tidak menaati peraturan, kurang adanya ketegasan yang diberikan pimpinan terhadap bawahan.

Berdasarkan Fenomena diatas turunya kinerja pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan, ternyata berbanding terbalik dengan kinerja pada Dinas Perhubungan (DISHUB) yang berada di daerah Jawa Barat seperti, Dinas Perhubungan Kab Cirebon, Kabupaten Bandung, Kab Indramayu. Dimana persentase rata – rata untuk Dinas Perhubungan Kabupaten Cirebon sebesar 92%, Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Bandung sebesar 91,5% dan Dinas Perhubungan Kabupaten Indramayu sebesar 88,2% (Sumber:<https://dephub.go.id>).

Menurut Hasibuan (2017) pencapaian kinerja sumber daya manusia juga dipengaruhi oleh motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan untuk mencapai sasaran kepuasan. dimana perilaku yang tampak pada tiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang itu didorong oleh sesuatu kekuatan pendorong yakni peran pimpinan dalam memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja. Setiap organisasi akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja pegawainya demi tercapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Untuk mencapai tujuan kinerja memerlukan organisasi yang mempunyai kinerja yang baik.

Hasibuan (2014) motivasi adalah seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja. Motivasi itu sendiri juga sering diartikan sebagai kebutuhan atau keinginan yang terdapat dalam diri individu yang mendorong atau mempengaruhinya untuk melakukan sesuatu. Pimpinan memiliki peranan yang sangat penting, dimana sebagai seorang pemimpin hendaknya mampu untuk mengatur, mengkoordinasikan serta mampu menggerakkan para pegawai agar mereka berbuat sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

Lingkungan kerja pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan khususnya pada ruang kerja pegawai belum tertata dengan baik, sehingga ruang gerak yang diperlukan sangat sempit dan tidak sesuai dengan aturan untuk setiap ruang kerja yang sebenarnya. Selain itu, lingkungan kerja yang berada dekat dengan pusat kota menimbulkan banyaknya suara- suara bising yang dapat mengganggu kinerja para pegawai yang ada di kantor tersebut. Menurut Thoha

(2015) kepemimpinan adalah suatu cara atau teknik mempengaruhi perilaku orang lain baik individu maupun kelompok. Kepemimpinan memiliki peran dalam meningkatkan kinerja karena dengan adanya perhatian, pengawasan dan semangat kerja yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya maka bawahan termotivasi untuk bekerja dengan baik.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja yaitu lingkungan kerja, dimana lingkungan kerja sangat mempengaruhi hasil kinerja dari setiap pegawai baik dalam perusahaan ataupun dalam organisasi. Menurut Mangkunegara (2012) lingkungan kerja merupakan keseluruhan perkakas dan bahan yang digunakan pada lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerja baik secara individu maupun kelompok. Lingkungan kerja ialah salah satu faktor penting dalam menciptakan baik atau buruknya kinerja pegawai.

Berdasarkan fenomena masalah yang sudah diuraikan terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang meneliti tentang kinerja pegawai seperti penelitian yang dilakukan oleh :

Tabel 1. 4
Research Gap Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Permasalahan	Research Gap	Penulis
Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Kulsum et al., (2018)
	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Rusandy (2018)
	Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai	Jony et all., (2019)

(Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2024)

Berdasarkan tabel research gap diatas, penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kulsum (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Rusandy (2019) menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Jony (2019) hasilnya adalah kepemimpinan mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Tabel 1. 5
Research Gap Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Permasalahan	Research Gap	Penulis
Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Kulsum et al., (2018)
	Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Rusandy (2018)
	Lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai	Jeny (2021)

(Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2024)

Berdasarkan tabel research gap diatas, penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kulsum et al., (2018), menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Rusandy (2018) menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Jeny (2018) hasilnya adalah lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Tabel 1. 6
Research Gap Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Permasalahan	Research Gap	Penulis
Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Kulsum et al., (2018)
	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Rusandy (2018)
	Motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai	Nanda et all., (2020)

Berdasarkan tabel research gap diatas, penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kulsum et al., (2018), menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Rusandy (2018) menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nanda et al., (2020) hasilnya adalah motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Tabel 1. 7
Research Gap Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Yang di Mediasi Oleh Motivasi Kerja

Permasalahan	Research Gap	Penulis
Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja	Motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai	Kulsum et al., (2018)
	Motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai	Rusandy (2018)
	Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai	Sani et al., (2020)

(Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2024)

Berdasarkan tabel research gap diatas, penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kulsum et al., (2018), menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Rusandy (2018) menunjukkan motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sani et al., (2020) hasilnya adalah motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 1. 8
Research Gap Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi Oleh Motivasi Kerja

Permasalahan	Research Gap	Penulis
Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi Oleh Motivasi Kerja	Motivasi kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai	Kulsum et al., (2018)
	Motivasi kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai	Rusandy (2018)
	Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai	Cantika & Melin (2021)

(Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2024)

Berdasarkan tabel research gap diatas, penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kulsum et al., (2018), menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Rusandy (2018) menunjukkan motivasi kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Cantika & Melin (2021) hasilnya adalah motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian masalah diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai, **“Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Survei pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan).”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian adalah :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan ?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan?
4. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan?
6. Apakah motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan?
7. Apakah motivasi kerja dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris yang dapat menjelaskan tentang :

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan
2. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan
3. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan
4. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan

6. Untuk menganalisis peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan
7. Untuk menganalisis peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dalam memperkaya konsep dalam ilmu manajemen, khususnya berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

- 1) Bagi Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan, diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan menambah masukan untuk kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan kepemimpinan, lingkungan kerja motivasi kerja dan kinerja pegawai secara maksimal juga dalam menjalankan aktifitas pekerjaan yang ada di Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Kuningan.
- 2) Penulisan hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan kajian dan bahan perbandingan serta dasar penelitian lebih lanjut. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan menjadi sumbangan pemikiran dan bahan referensi untuk peneliti selanjutnya khususnya dalam manajemen sumber daya manusia.