

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam perusahaan atau kantor pemerintah, apapun bentuk dan tujuannya, perusahaan maupun kantor pemerintah dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia menurut Kalangi (2015). Pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, menuntut setiap perusahaan mendapatkan pegawai yang berkualitas dan produktif untuk menjalankan organisasi. Manajemen sumber daya manusia pada era informasi ini, menurut Dessler (2013) yaitu: *“An organization consists of people with formally assigned roles who work together to achieve the organization’s goals”*. Menurut Dessler MSDM meliputi beberapa proses berikut: *Human resources management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns*. Pengertian MSDM yang dikemukakan oleh Dessler sifatnya lebih luas, beragam, dan kompleks. Hal ini sebagai gambaran dari kondisi MSDM modern, yaitu mengenai: 1) *Planning*; 2) *Organizing*; 3) *Staffing*; 4) *Leading*; dan 5) *Controlling*. Terlihat bahwa para pimpinan harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi perusahaan maupun kantor pemerintahan untuk meningkatkan kinerja.

Hal ini menyebabkan pentingnya peranan pimpinan dalam menjalankan tugasnya untuk dapat mendorong dan mengarahkan para pegawai untuk meningkatkan kualitas. Husni (2018) mengatakan bahwa peran pimpinan juga memegang posisi strategis untuk memotivasi SDM agar berkinerja tinggi dan mengarahkan mereka untuk melakukan aktivitasnya menuju pada pencapaian visi-misi perusahaan. Namun demikian, memimpin orang atau mengarahkan orang atau mengatur orang adalah suatu hal yang “gampang-gampang susah” Karena bawahan sering mempunyai pendapat, pengalaman, kematangan jiwa, kemauan, dan kemampuan yang berbeda bahkan di atas pemimpin. Oleh karena itu dibutuhkan model-model atau pemimpin yang bisa memotivasi bawahan, memimpin bawahan

untuk berkinerja tinggi, dan mengajak bawahan agar memiliki komitmen untuk mencapai visi misi organisasi.

Seorang pemimpin dituntut untuk mampu membawa dan memaksimalkan organisasi yang dipimpinnya untuk memberikan pelayanan yang berkualitas. Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin mempengaruhi pegawai untuk dapat bekerja lebih baik lagi dalam rangka mencapai tujuan organisasi karena pada hakikatnya organisasi sektor publik terbentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Suatu organisasi akan berjalan lancar dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan. Oleh karena itu pemimpin selalu menjadi fokus evaluasi sebagai gambaran penilaian terhadap keberhasilan sebuah organisasi.

Menurut Rivai (2012) Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini memberikan sinyal bahwa seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya, di samping itu untuk mendapatkan kinerja yang baik diperlukan juga adanya pemberian pembelajaran terhadap bawahannya.

Dalam mencapai tujuan yang diinginkan maka sangat diperlukan peran pemimpin sebagai pemegang kebijaksanaan dan keputusan tertinggi di instansi. Kepemimpinan perlu diberdayakan agar pelaksanaan tugas berhasil dengan baik. Pemimpin perlu memberdayakan karyawan sekaligus mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya, dengan proses dan program pemberdayaan akhirnya karyawan harus memiliki kinerja yang profesional.

Bukan hanya pemimpin yang dibutuhkan pegawai namun, perlu adanya suatu motivasi kerja pegawai. Mangkunegara (2011) motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan Suhardi (2019) mengatakan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dirinya maupun di luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan

semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja sesuai dengan keinginannya.

Selain kepemimpinan, faktor lain yang mempengaruhi motivasi dan kinerja pegawai pegawai adalah kompensasi. Nitisemito dalam Hasan (2016), kompensasi adalah merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Oleh sebab itu kompensasi adalah masalah yang sangat penting, karena justru adanya kompensasi itulah seseorang mau menjadi karyawan dari suatu perusahaan tertentu.

Kompensasi sangat penting bagi pegawai, hal ini karena kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi mereka. Suhardi (2019) mengatakan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi, baik berupa uang atau barang secara langsung maupun tidak langsung sebagai imbalan atau balas jasa atas tenaga dan jasa yang diberikan karyawan kepada organisasi. Kompensasi juga menjadi suatu gambaran status sosial seorang pegawai. Kompensasi yang sesuai juga akan menentukan apakah pegawai akan tetap bertahan bekerja atau keluar dari tempatnya bekerja. Pemberian kompensasi dimaksudkan agar pegawai dapat bekerja secara maksimal sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang optimal.

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi, baik berupa uang atau barang secara langsung maupun tidak langsung sebagai imbalan atau balas jasa atas tenaga dan jasa yang diberikan karyawan kepada organisasi. Hasibuan (2012) dan Rivai dalam Lut et al., (2014) sepakat bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas jasa serta kontribusi yang diberikan karyawan. Kompensasi merupakan penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, *financial* maupun *nonfinancial* yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atas kontribusi atau jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi (Marwansyah, dalam Suhardi,2019).

Secara umum kompensasi kepada pegawai dibagi beberapa macam kompensasi yaitu Gaji pokok, Pembayaran intensif, dan Tunjangan. Kompensasi

biasanya diberikan untuk menarik pegawai yang rajin dan berkualitas dalam organisasi, mendorong pegawai untuk berprestasi, mempertahankan pegawai yang produktif dan berkualitas agar tetap setia, menjamin keadilan, mengendalikan biaya, mengikuti aturan hukum, meningkatkan efisiensi administrasi serta meningkatkan kinerja karyawan

Sehingga, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika, jadi, kinerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan atau organisasi serta dari pihak pegawai itu sendiri.

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan sebagai tolak ukur yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.

Keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu sendiri dalam menciptakan motivasi di dalam diri setiap seorang bawahan. Kemampuan yang dimiliki seseorang merupakan potensi, dimana seseorang belum tentu bersedia untuk mengarahkan segenap potensi yang dimilikinya untuk mencapai hasil yang optimal, sehingga hasil diperlukan adanya pendorong agar seorang pegawai mau melakukan seluruh kemampuannya.

Dengan demikian untuk mengoptimalkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang perlu diperhatikan terkait dengan kinerja pegawai antara lain kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Apapun bentuk kepemimpinan akan mempengaruhi cara orang bekerja baik individu maupun kelompok. Karena dalam kenyataannya seorang pemimpin dapat mempengaruhi semangat dan kegairan kerja, kualitas kerja, dan prestasi seseorang dalam bekerja.

Pemberian motivasi dari seorang pemimpin kepada bawahan atau staff merupakan kebutuhan seseorang secara fisiologis dalam bekerja.

Adapun masalah dalam kinerja pegawai di Satuan Kerja Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I dapat dilihat dari Formulir Evaluasi Kinerja Pegawai NON PNS. Dari Formulir Evaluasi Kinerja Pegawai NON PNS dapat diketahui kuantitas dan kualitas pegawai. Data dibawah ini menunjukkan bahwa evaluasi pegawai di Satker Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I mengalami penurunan terhadap kinerja pegawai pada tahun 2018 ke tahun 2019.

Tabel 1. 1 Data Evaluasi Kinerja Pegawai Non PNS Tahun 2018 dan 2019

Total Nilai	Predikat	Tahun	
		2018	2019
45 – 52	Amat Baik	230	203
34 – 44	Baik	31	52
26 – 33	Cukup	-	6
13 – 25	Buruk	-	-

Sumber: Data kepegawaian Satker Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I Tahun 2020

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat terjadi penurunan kinerja pegawai pada dua tahun terakhir, yaitu evaluasi kinerja dengan predikat amat baik yang sebelumnya pada tahun 2018 sejumlah 230 pegawai menjadi 203 pegawai pada tahun 2019. Selanjutnya untuk menguatkan latar belakang penelitian, peneliti mengumpulkan informasi yang menyebabkan kinerja yang telah ditetapkan belum tercapai, secara kualitas kerja permasalahannya adalah mengenai masih ada beberapa pegawai yang keterampilannya masih kurang yaitu masalah memberikan pendapat atau masukan ketika adanya rapat sehingga dibutuhkan motivasi dari pimpinan.

Masalah selanjutnya secara kuantitas kerja adalah pencapaian target, ternyata masih ada beberapa orang pegawai dalam menjalankan pekerjaannya belum sesuai target yang ditentukan instansi. Informasi masalah yang diperoleh melalui informasi tersebut menandakan pemahaman Pegawai Pemerintah Non PNS mengenai tugas dan isi kerja belum berjalan maksimal dikarenakan rendahnya etos kerja sehingga pegawai tidak konsisten menyelesaikan pekerjaan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini, antara lain:

1. Bagaimana kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Pegawai Pemerintah Non PNS di Satuan Kerja Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat?
2. Bagaimana kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Pemerintah Non PNS di Satuan Kerja Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat?
3. Bagaimana kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Pegawai Pemerintah Non PNS di Satuan Kerja Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat?
4. Bagaimana kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Pemerintah Non PNS di Satuan Kerja Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat?
5. Bagaimana motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pegawai Pemerintah Non PNS di Satuan Kerja Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat?
6. Bagaimana kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Pegawai Pemerintah Non PNS di Satuan Kerja Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat?
7. Bagaimana kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Pegawai Pemerintah Non PNS di Satuan Kerja Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai pada Pegawai Pemerintah Non PNS di Satuan Kerja Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
2. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Pemerintah Non PNS di Satuan Kerja Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
3. Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai pada Pegawai Pemerintah Non PNS di Satuan Kerja Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
4. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Pemerintah Non PNS di Satuan Kerja Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Pegawai Pemerintah Non PNS di Satuan Kerja Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
6. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Pegawai Pemerintah Non PNS di Satuan Kerja Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
7. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Pegawai Pemerintah Non PNS di Satuan Kerja Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Secara teoritis, penelitian ini ditetapkan bisa menambah wawasan ilmu pengetahuan dibidang manajemen sumber daya manusia terutama masalah kepemimpinan dan kompensasi melalui motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Instansi

Diharapkan dapat memberikan informasi, referensi, dan masukan dalam menyusun atau menentukan kebijakan mengenai manajemen SDM terutama dalam kaitannya dengan kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

b. Manfaat Bagi Pegawai

Diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah wawasan pegawai, serta menjadi masukan pegawai agar dapat meningkatkan kinerja pegawai.

c. Manfaat Bagi Pembaca

- 1) Diharapkan dapat menambah wawasan mengenai aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.
- 2) Sebagai bahan referensi bagi peneliti lain yang mempunyai keinginan untuk melakukan pengamatan secara mendalam, khususnya pada permasalahan serupa.

d. Manfaat Bagi Peneliti

- 1) Diharapkan dapat mengimplementasikan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia yang telah diperoleh dan dipelajari selama masa perkuliahan dan memberikan pemahaman lebih terhadap materi yang didapat.
- 2) Menambah dan mengembangkan wawasan peneliti, khususnya dalam hal kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja dengan cara membandingkan teori yang diperoleh dengan kenyataan atau kondisi yang sebenarnya terjadi di lapangan.