

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Di dalam khasanah totalitas mekanisme kerja keorganisasian, dari sekian banyak sumber potensi yang mendukung keberhasilan organisasi, sumber daya manusia (SDM) menjadi kunci utamanya. Sumber daya manusia (SDM) yang dimaksud, adalah mereka yang mempunyai prestasi sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Mereka inilah orang-orang yang mempunyai dorongan kuat untuk maju secara lebih unggul dari pada yang lain dengan menggunakan prinsip kejujuran, tidak cepat merasa puas, inovatif, dan tanpa frustrasi berlebihan dalam menghadapi perubahan situasi yang berdinamika, serta mempunyai daya adaptabilitas yang tinggi.

Pengedepanan sisi manusia di dalam manajemen multibidang, seperti perusahaan, pemerintahan, lembaga swadaya, atau usaha mandiri tidak berarti menafikan kehadiran teknologi dan sumber daya lain. Teknologi dan sumber daya lain itu hanyalah alat untuk bahan pendukung, karena akhirnya SDM-lah yang paling menentukan.

Kenyataan keseharian memberi isyarat kepada kita bahwa manusia itu bervariasi dalam hal motif berprestasi, kemampuan kognitif, afeksi, dan spirit dalam melaksanakan pekerjaan dan potensi dasarnya. Perbedaan ini dapat juga dilihat dalam pola hubungan sosial, kemampuan ekonomi secara perorangan, dan pandangan ke depan secara falsafah hidup. Di dalam konteks kerja keorganisasian

yang ada di organisasi itu secara hipotetik memberi efek positif terhadap tingkat Kinerja Pegawai di organisasi tersebut.

Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumberdaya manusia pada suatu organisasi adalah terciptanya prestasi kerja pegawai yang bersangkutan. Kinerja tersebut bertujuan agar organisasi akan lebih baik dan akurat. Prestasi kerja sebagai hasil kerja (*output*) yang berasal dari adanya perilaku kerja serta lingkungan kerja tertentu yang kondusif. Dalam menentukan faktor penilaian individu pegawai. Maka lingkungan kerja sebagai kesempatan untuk berprestasi yang dapat dipengaruhi oleh adanya peralatan kerja, bahan, lingkungan fisik kerja, perilaku kerja pegawai yang lain, pola kepemimpinan, kebijakan organisasi, informasi serta penghasilan secara keseluruhan akan dianggap konstan karena bersifat pemberian, berasal dari luar diri pegawai dan bukan merupakan perilaku pegawai.

Pengertian di atas, menggambarkan bahwa penyempurnaan di bidang personalia hanya selalu mendapat perhatian untuk menuju pegawai yang professional dengan berbagai pendekatan dan kebijaksanaan. Untuk itu, diperlukan adanya pembinaan, penyadaran, dan kemauan kerja yang tinggi untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Apabila pegawai penuh mempunyai kesadaran bekerja yang optimal maka tujuan organisasi akan lebih mudah tercapai.

Dilihat dari sudut pandang kepuasan, prestasi kerja karyawan pada suatu organisasi manapun cenderung memiliki keterhubungan erat dengan kepuasan kerjanya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebanyakan orang percaya bahwa pekerja yang puas adalah pekerja yang memiliki prestasi kerja. Alasannya adalah

pekerja yang puas cenderung ingin semakin terlibat dalam pekerjaan sehingga lebih produktif. Orang cenderung menaksir terlalu tinggi tentang pengaruh kepuasan kerja, dan mereka menaksir terlalu rendah faktor lain yang memberi kontribusi pada prestasi kerjanya.

Sementara itu, pendapat lain mengemukakan bahwa pekerja yang senang atau bahagia belum tentu merupakan pekerja yang produktif. Di tingkat individual, kenyataan menunjukkan sebaliknya bahwa kinerja mungkin mengarah pada kepuasan. Di tingkat organisasi terdapat dukungan baru tentang hubungan antara kepuasan dengan kinerja. Apabila data kepuasan dan kinerja digabung untuk organisasi sebagai keseluruhan, organisasi yang mempunyai pekerja yang lebih puas cenderung menjadi lebih efektif.

Karyawan baru cenderung mempunyai tingkat kepuasan lebih tinggi dibandingkan karyawan yang masa kerjanya lebih lama. Hal ini dikarenakan, biasanya karyawan baru mendapatkan perhatian lebih dari Manajemen, terutama dari atasannya langsung. Perhatian lebih ini dikarenakan sebagai karyawan baru, tentu pihak manajemen akan menjelaskan tanggung jawab dan tugas mereka. Sehingga terjalin komunikasi antara atasan dan bawahan. Hal ini membuat mereka merasa diperhatikan dan bersemangat untuk bekerja. Bahkan tidak sedikit karyawan baru yang mendapatkan beberapa training untuk menunjang tugasnya di awal masa kerja. Sementara itu, karyawan lama yang sudah bekerja dalam kurun waktu tertentu, akan merasakan kejenuhan. Mereka menginginkan adanya perubahan dan tantangan baru dalam pekerjaannya. Tantangan ini mencakup baik dari sisi besarnya tanggung jawab atau mungkin jenis pekerjaan. Ketika

perusahaan tidak memberikan kesempatan kepada mereka untuk berkembang, hal ini akan membuat mereka demotivasi, malas bekerja dan kinerjanya menurun.

Apabila perasaan ini dirasakan oleh sebagian besar karyawan lama, maka tingkat produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan menurun dan bila dibiarkan perusahaan akan merugi. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk bersikap adil sehingga seluruh karyawan dapat secara bersama-sama bekerja dengan optimal.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Ciamis, menurun. Hal ini tampak dari adanya banyak faktor yang berpengaruh di setiap tindakan yang dilakukan oleh pegawai dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya. Keinginan pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Ciamis untuk dapat berprestasi, menciptakan sebuah kemajuan, mendapatkan sebuah pengakuan, dan pemberian penggerak menjadi sebuah dorongan yang cukup berpengaruh dalam pelaksanaan tugas sehari-hari bagi para pegawai.

Upaya mengetahui kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Ciamis, penulis melakukan wawancara dengan kepala bagian kepegawaian Dinas Perhubungan Kabupaten Ciamis. Beliau menyatakan bahwa :

Upaya manajemen dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai sudah beberapa kali dilakukan mutasi internal yang terjadi di Dinas Perhubungan Kabupaten Ciamis. Hal ini sengaja dilakukan karena kesadaran serta kepuasan pegawai tersebut untuk mengerjakan kewajiban dan tugas yang telah diberikan masih dinilai kurang mendukung pencapaian tujuan kerja yang menjadi tugas dari posisi sebelumnya, sehingga tanpa melihat pertimbangan lainnya kepala

Dinas memutuskan untuk melakukan pemindahan posisi jabatan pegawai tersebut.

Dari hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa telah terdapat tingkat *turnover* yang dinilai cukup sering, yang berarti bahwa pegawai pada Dinas Perhubungan Kab. Ciamis masih belum merasa puas terhadap hasil kerjanya. Hal ini dikarenakan kurangnya perhatian dan pengawasan dari pimpinan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Permasalahan kinerja dapat diukur dari prestasi kerja yang dilakukan oleh pegawai pada organisasi tersebut. Hal itu dapat dilihat dari jumlah hasil kerja yang telah dilakukan sesuai program kerja pegawai tersebut. Salah satu bukti adalah rendahnya Kinerja Pegawai, hal ini dapat dilihat dari kondisi penyelesaian pekerjaan yang kurang efektif. Kondisi seperti ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 1.1**  
**Tingkat Penyelesaian Program Tahunan Dinas Perhubungan kabupaten Ciamis pada Tahun 2010**

Program Kerja	Nilai Capaian (%)	Bobot Program (%)	Nilai Capaian Akhir Program (%)
Meningkatkan kualitas dan kuantitas prasarana transportasi			
1. Program pemeliharaan transportasi	78	35	27
2. Program peningkatan jalan kabupaten dan penggantian jembatan kabupaten dan desa	62	30	18
3. Program pembangunan jalan jembatan kabupaten dan desa	73	35	15
Pengembangan fasilitas pendukung sarana transportasi			
1. Program penanganan lalulintas	61	40	27
2. Program pengnamanan dan keselamatan lalulintas jalan	104	60	36

Sumber : Kepegawaian Dinas perhubungan Kab. Ciamis 2010

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat tingkat penyelesaian program tahunan yang pada akhir tahun tidak mencapai nilai pencapaian. Dilihat dari persentase rata-rata tugas yang diselesaikan bahwa pegawai dinas perhubungan belum sepenuhnya dapat menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal, yang berarti menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Dinas tersebut masih rendah.

Faktor lain yang juga mempengaruhi rendahnya kinerja yaitu pengetahuan, kapasitas, dan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Kurangnya pengetahuan dan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan di duga menjadi penyebab rendahnya Kinerja Pegawai.

Dari berbagai faktor penyebab rendahnya Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan kabupaten Ciamis, terdapat beberapa hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Adapun Sinungan (2009:64) membagi faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai pegawai menjadi 3 kelompok. Secara garis besar perbedaan prestasi kerja ini disebabkan oleh 3 faktor yaitu sebagai berikut :

1. Variabel individual, terdiri dari :
  - a. kemampuan dan keterampilan : mental dan fisik
  - b. Latar belakang : keluarga, tingkat social, penggajian
  - c. Demografis : umur, asal-usul, jenis kelamin
2. Variabel Organisasional, terdiri dari :
  - a. Sumberdaya
  - b. Kepemimpinan
  - c. Imbalan



- d. Struktur
- e. Desain Pekerjaan

3. Variabel Psikologis, terdiri dari :

- a. Persepsi
- b. Sikap
- c. Kepribadian
- d. Belajar
- e. Motivasi
- f. Kepuasan

Berdasarkan pendapat di atas, faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya adalah kepuasan kerja. Sesuai dengan pendapat dari Malayu S.P Hasibuan (2003:203) yang mengatakan bahwa “Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.”

Karyawan Dinas Perhubungan Kab. Ciamis merasakan bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat tercapai jika kepuasan Kerja yang dirasakan mendukung serta bermanfaat bagi pencapaian tujuan perusahaan, namun pada kenyataannya banyak masalah yang dianggap menjadi penghambat pencapaiannya jika dilihat dari aspek penilaian kinerja karyawan dari hasil pengamatan penulis selama wawancara yang penulis lakukan dengan bagian SDM, maka data yang bisa didapat dan disimpulkan adalah:

- (*Problem solving*) ketidak tegasan dalam kedisiplinan dan tepat waktu, masih adanya karyawan yang masuk kerja tidak tepat pada waktunya, dan hal ini dipandang kurang baik terhadap kinerja karyawan adapun dalam penanganan masalah tersebut masih dianggap kurang tegas atau adanya pembiaran.

- (Tanggungjawab) Masih terdapat waktu kerja yang tidak dipakai optimal oleh karyawan seperti digunakan untuk kegiatan pribadi seperti mengobrol atau permisi, izin, termasuk mangkir pada jam kerja.
- (Kejujuran) Masih adanya karyawan yang tidak masuk kerja dengan alasan yang kurang jelas, dan
- (Tanggungjawab) Kurangnya profesionalisme dalam diri beberapa karyawan misalnya keterlambatan proses kerja yang terjadi disuatu divisi perusahaan yang menghambat proses produksi selanjutnya.

Permasalahan diatas dapat juga terlihat dari data laporan absensi karyawan selama 3 tahun.

**Tabel. 1.2**

**Rekapitulasi perbandingan tingkat kehadiran Pegawai  
Dinas Perhubungan Kabupaten Ciamis**

<b>Tahun</b>	<b>Presentase Kehadiran Pegawai</b>
2008	80 %
2009	50 %
2010	45 %

Dari data diatas dapat terlihat terdapat indikasi menurunnya kehadiran pegawai di kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Ciamis tiap tahunnya. Hal tersebut mengindikasi bahwa meningkatnya absensi karyawan menunjukkan penurunan tingkat kedisiplinan pegawai.

Kondisi seperti yang telah dibicarakan di atas cukup menarik perhatian penulis untuk dikaji kemungkinannya di lapangan. Karena dalam keseharian seringkali terjadi adanya perbedaan antara harapan dan kenyataan yang dialami



oleh karyawan mencari tahu kondisi yang sebenarnya guna menjawab pertanyaan tersebut, yang mana hasilnya penulis susun dalam bentuk skripsi dengan menetapkan judul

*“Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Ciamis”.*

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Bertolak dari latar belakang masalah di atas, maka teridentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut.

1. Kurang tercapainya kepuasan kerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Ciamis
2. Rendahnya Kinerja Pegawai yang dilakukan oleh pegawai, mengingat keberadaan kepuasan kerja yang minim.
3. Masih adanya beberapa pekerjaan yang tidak terselesaikan tepat pada waktunya

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Ada beberapa pokok masalah yang dirumuskan sehubungan dengan masalah kepuasan kerja dan Kinerja Pegawai, pokok masalah tersebut merupakan pertanyaan yang diteliti melalui penelitian ini, yaitu sebagai berikut

1. Bagaimana gambaran kepuasan kerja di lingkungan Dinas Perhubungan Kabupaten Ciamis?

2. Bagaimana gambaran Kinerja Pegawai pegawai di lingkungan Dinas Perhubungan Kabupaten Ciamis?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai pegawai di lingkungan Dinas Perhubungan Kabupaten Ciamis?

### **1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Bertolak dari latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Ingin mengetahui gambaran kepuasan kerja pegawai di lingkungan Dinas Perhubungan Kabupaten Ciamis.
2. ingin mengetahui gambaran Kinerja Pegawai pegawai di lingkungan Dinas Perhubungan Kabupaten Ciamis.
3. Ingin mengetahui gambaran pengaruh kepuasan terhadap Kinerja Pegawai pegawai di lingkungan Dinas Perhubungan Kabupaten Ciamis.

#### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

1. Secara teoritis
  - 1) Memberikan sumbangan pemilihan kepada Pemerintah Kabupaten Ciamis sehubungan dengan kepuasan kerja, dan ini sangat bermanfaat untuk menentukan kebijakan strategis dalam meningkatkan Kinerja Pegawai.
  - 2) Memberikan sumbangan pemikiran kepada para pengembang ilmu manajemen Sumber Daya Aparatur Pemerintah, dan ini sangat bermanfaat untuk menentukan kebijakan teoretik khususnya dalam konteks prosedur dan proses peningkatan Kinerja Pegawai.

- 3) Memberikan sumbangan pemikiran kepada para praktisi dan atau akademisi, khususnya mahasiswa ekonomi manajemen pada universitas pendidikan Indonesia yang ingin mengetahui kesesuaian antara harapan dan kenyataan dalam proses peningkatan Kinerja Pegawai.
  - 4) Memberikan sumbangan pemikiran kepada sidang pembaca yang ingin mengetahui prosedur dan proses peningkatan Kinerja Pegawai yang jelas dan transparan.
2. Secara praktis
1. Memberikan tolok ukur kepada Dinas Perhubungan Kabupaten Ciamis tentang pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.
  2. Membrikan bahan diskusi bagi mahasiswa Ekonomi Manajemen Universitas Pendidikan Indonesia khususnya, umumnya kepada yang berminat mengkaji tentang pengaruh kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.
  3. Menjadi motif yang memotivasi semua pihak yang terlibat dalam menentukan pengumpulan data, untuk mengetahui lebih jauh pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.
- 