

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi pemerintah memainkan peran penting dalam menyediakan layanan publik dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Kinerja pegawai di lembaga pemerintahan berdampak langsung pada efektivitas penyelenggaraan layanan publik dan keberhasilan program-program pemerintah. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana organisasi pemerintah dapat meningkatkan kinerja pegawai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai adalah faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi. Kinerja yang baik dari para pegawai membantu organisasi mencapai tujuan mereka dengan efektif dan efisien. Namun, tantangan dalam mengelola dan meningkatkan kinerja pegawai seringkali rumit dan beragam. Kinerja pegawai adalah ukuran sejauh mana seorang pegawai dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam konteks pekerjaannya (Robbins 2020). Kinerja pegawai berkaitan dengan prestasi kerja yaitu dengan membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan hasil yang dicapai (Kusumaningrum et al. 2020). Proses penilaian kinerja merupakan indikator positif kekuatan kinerja manajemen dan berfungsi untuk mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang mungkin dihadapi karyawan dengan cepat (Tomizh et al. 2022). Beberapa ahli mengatakan banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya seperti kepemimpinan (Jufrizen and Rahmadhani 2020; Mahdi et al. 2022; Nguyen et al. 2019; Suryo Sukmono 2020), motivasi (Daryono et al. 2021; Kusumalita and Satrya 2019; Pangarso et al. 2021), kepuasan tenaga kerja (Ariani 2023; Islam et al. 2022; Tomizh et al. 2022) dan penghargaan (Chi et al. 2023). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kinerja sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan penghargaan (Chi et al. 2023; Al Harbi et al. 2019).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang vital terhadap aktivitas organisasi (Doan et al. 2020; Nguyen et al. 2019; Thi et al. 2019). Kepemimpinan diperlukan untuk meningkatkan daya saing

organisasi secara berkesinambungan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin melalui kegiatan yang terus menerus untuk mempengaruhi para pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif dapat menginspirasi motivasi keterlibatan pegawai, sehingga meningkatkan kinerja mereka (Yukl 2021). Gaya kepemimpinan transformatif yang menekankan inspirasi, pengaruh, dan motivasi dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan mempengaruhi persepsi dan perilaku pegawai (Northouse 2021). Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pengembangan hubungan interpersonal yang kuat antara pemimpin dan bawahan serta menginspirasi bawahan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi melalui visi yang jelas dan aspirasional (Yukl 2019). Pemimpin transformasional merangsang bawahan melalui motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan individual, dan pengaruh ideal yang memungkinkan pegawai untuk percaya dan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerjanya (Escortell et al. 2020).

Berdasarkan beberapa penelitian kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Ainan et al. 2021; Al-Ansi et al. 2023; Eliyana et al. 2019; Al Harbi et al. 2019; Mahdi et al. 2022). Kepuasan kerja menggambarkan bagaimana perasaan orang tentang pekerjaan mereka dan berbagai aspek pekerjaan mereka. Dapat diartikan bahwa semakin bahagia seseorang dalam pekerjaannya maka semakin puas mereka (Giao et al. 2020). Pegawai yang puas dengan pekerjaannya akan cenderung produktif dalam bekerja. Beberapa penelitian menunjukkan harapan bahwa pegawai dengan tingkat kepuasan dan pengalaman yang lebih tinggi mengarah pada peningkatan produktivitas (Akram et al. 2021; Giao et al. 2020). Kepuasan kerja yang tinggi dikaitkan dengan kesejahteraan subjektif, komitmen organisasi, keterlibatan kerja, dan perilaku kewargaan organisasi. Sementara kepuasan kerja yang rendah dikaitkan dengan depresi, kecemasan, kelelahan, niat untuk keluar, perputaran aktual, peningkatan ketidakhadiran, dan perilaku kerja yang kontraproduktif. Kepuasan kerja merupakan perilaku yang umum terhadap prestasi kerja sedangkan ada penghargaan dan prestasi yang pantas (Robbins and Judge 2019).

Penghargaan telah terbukti memainkan peran penting untuk meningkatkan kinerja pegawai (Chi et al. 2023; Al Harbi et al. 2019). Penghargaan dan pengakuan merupakan salah satu strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penghargaan adalah segala bentuk kompensasi atau imbalan yang diberikan kepada pegawai sebagai pengakuan atas kontribusi dan pencapaian mereka dalam pekerjaan (Armstrong and Murlis 2019). Menurut beberapa ahli teori motivasi menjelaskan bahwa seorang pemimpin sering menggunakan imbalan finansial dan nonfinansial untuk meningkatkan kinerja pekerjaan mereka (Chi et al. 2023). Penghargaan yang diberikan secara adil dan transparan terbukti dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai (Lawler 2020).

Motivasi pegawai merupakan salah satu kunci untuk meningkatkan kinerja di setiap organisasi (Bashir et al. 2020; Javaid et al. 2020). Motivasi kerja merupakan proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan (Robbins and Judge 2019). Motivasi mengambil peranan penting dalam mewujudkan kinerja yang baik. Dukungan yang diberikan oleh manajemen dan lingkungan tempat kerja berdampak sangat kuat terhadap prestasi kerja pegawai (Diamantidis and Chatzoglou 2019). Menumbuhkan motivasi pegawai bukan hal yang mudah karena hanya dapat diciptakan jika ada kesinambungan antara kepemimpinan, kepuasan kerja dan penghargaan sehingga bisa mewujudkan kinerja pegawai yang baik.

Beberapa penelitian dilaksanakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai namun terdapat inkonsistensi dari segi hasil. Hasil beberapa penelitian menyebutkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai (Nhat Vuong et al. 2023; Pangarso et al. 2021; Riswati 2022; Suhartono, Sulastiningsih 2023; Yeni et al. 2019). Namun penelitian lain menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Mahdi et al. 2022). Hasil penelitian lain juga menyebutkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (Kusumaningrum et al. 2020).

Kepuasan kerja juga terjadi inkonsistensi hasil penelitian. Beberapa penelitian menyebutkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai (Irawati and Novianti 2022; Islam et al. 2022; Paais and Pattiruhu 2020). Namun, penelitian lainnya menyebutkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Aghni et al. 2023; Hudzaifah 2022; Kapitaraw 2023; Luqmanul Hakim 2023).

Pemberian penghargaan kepada pegawai sebagai tanda penghargaan atas kinerja luar biasa ternyata tidak otomatis mendorong perilaku pegawai untuk berbagi pengetahuan setiap saat (Davita et al. 2021; Javaid et al. 2020). Banyak penelitian telah menunjukkan bahwa penghargaan memiliki efek positif terhadap kinerja (Ngwa et al. 2019; Rahayu et al. 2023; Soebartika and Rindaningsih 2023). Namun, penelitian lain memiliki hasil yang berbeda. Penghargaan tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Giltom 2023; Harahap et al. 2023; Masae et al. 2023).

Teori motivasi Maslow (1943), Herzberg et al. (1959), Vroom (1969), McGregor (1960) menyebutkan ketika pegawai menerima dukungan dan bimbingan dari pemimpin transformasional mereka maka pegawai akan merasa dihargai dan puas dengan pekerjaannya di organisasi sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja (Chi et al. 2023). Dengan kata lain, motivasi kerja merupakan faktor yang dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai. Motivasi kerja membantu pegawai untuk berkinerja lebih baik yang akan memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi. Hal ini relevan dengan beberapa penelitian yang menyebutkan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Chien et al. 2020; Febriansyah and Kasmir 2022; Fonseca Da Costa Guterres et al. 2020; Leonova et al. 2021; Pancasila et al. 2020). Semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan kepada pegawai, maka semakin baik pula hasil kinerja dari pegawai tersebut yang menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Ainan et al. 2021; Mahdi et al. 2022; Nurul and Rahardja 2019; Paais and Pattiruhu 2020). Namun beberapa penelitian menyebutkan hasil yang berbeda. Beberapa penelitian mengemukakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Al-Ansi et al. 2023; Suriyadi et al. 2020).

Hasil kontradiktif pada hubungan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, penghargaan, motivasi kerja dan kinerja pegawai membenarkan kebutuhan untuk dilakukan penelitian yang lebih mendalam. Topik ini telah mendapat perhatian yang baik dalam penelitian maupun praktik karena pengembangan manajemen sumber daya manusia adalah contoh luar biasa dari negara-negara maju yang menyebarkan pengetahuan konseptual dan teori manajemen sumber daya manusia ke negara-negara yang sedang berkembang. Namun, berdasarkan literatur penelitian menyebutkan belum ada penyelidikan komprehensif tentang hubungan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, penghargaan, dan prestasi kerja (Nhat Vuong et al. 2023). Berdasarkan beberapa literatur yang menunjukkan perbedaan hasil penelitian maka diperlukan mediasi untuk menjadi solusi dari inkonsistensi penelitian sebelumnya. Dengan demikian, penelitian ini mengkaji tentang analisis peran kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan penghargaan untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai mediasi.

Berdasarkan observasi awal hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Organisasi Perangkat Daerah Keluarga Berencana (OPD KB) Kabupaten Jember mengungkapkan bahwa pemberian arahan dan motivasi dari pimpinan telah dilakukan secara maksimal. Ditambah lagi dengan pemberian penghargaan pegawai terbaik berdasarkan indikator pencapaian target masing-masing pegawai sudah dilakukan rutin setiap tahun namun hal ini ternyata masih belum mampu mendorong tercapainya target organisasi. Bahkan beberapa pegawai mengajukan proses untuk mutasi jabatan kerja ataupun berniat untuk keluar dengan pengajuan pensiun dini atas permintaan sendiri. Hal ini terjadi karena diduga pegawai tersebut merasa tidak puas atas pekerjaan yang telah dilakukan selama ini. Permasalahan yang terjadi di OPD KB Kabupaten Jember juga didukung dari data permasalahan kinerja pegawai OPD KB Kabupaten Jember tahun 2021 sampai dengan 2023 sebagai berikut :

Tabel 1.1 Data Permasalahan Kinerja Pegawai OPD KB Kabupaten Jember

No	Sasaran Kinerja Pegawai	Target Realisasi Program 100 %		
		2021	2022	2023
1	<p>Bidang Kesekretariatan</p> <p>a. Penyediaan gaji dan tunjangan ASN</p> <p>b. Penyediaan peralatan kantor, logistik</p> <p>c. Penyediaan jasa komunikasi, air dan listrik</p> <p>d. Penyediaan jasa pemeliharaan, biaya pemeliharaan dan pajak kendaraan dinas</p> <p>e. Pemeliharaan/rehabilitasi gedung kantor dan bangunan lainnya</p>	80,05%	79,16%	78.21%
2	<p>Bidang Pemberdayaan dan Perlindungan Perempuan</p> <p>a. Advokasi kebijakan dan pendampingan pelaksanaan pengarusutamaan gender (PUG) termasuk perencanaan penganggaran responsif gender (PPRG)</p> <p>b. Sosialisasi peningkatan partisipasi perempuan di bidang politik, hukum, sosial dan ekonomi</p> <p>c. Advokasi kebijakan dan pendampingan kepada lembaga penyedia layanan pemberdayaan perempuan kewenangan Kabupaten/Kota</p> <p>d. Koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan, program dan kegiatan pencegahan kekerasan terhadap perempuan</p> <p>e. Penyedia layanan pengaduan masyarakat bagi perempuan korban kekerasan</p>	87,07%	89,87%	91.13 %
	<p>Bidang Perlindungan Anak</p> <p>a. Advokasi kebijakan dan pendampingan lembaga penyedia layanan peningkatan kualitas keluarga</p> <p>b. Pencegahan kekerasan terhadap anak yang melibatkan para pihak</p> <p>c. Penyediaan layanan bagi anak yang memerlukan perlindungan khusus</p> <p>d. Penguatan dan pengembangan lembaga penyedia layanan bagi anak</p>	92,09%	94,47%	96.98%

No	Sasaran Kinerja Pegawai	Target Realisasi Program 100 %		
		2021	2022	2023
4	<p>Bidang Pengendalian Penduduk dan Advokasi, Penggerakan dan Informasi</p> <p>a. Penyerasian kebijakan pembangunan daerah terhadap kependudukan, keluarga berencana dan pembangunan keluarga</p> <p>b. Pemetaan perkiraan pengendalian penduduk cakupan daerah Kabupaten/Kota</p> <p>c. Pengolahan dan pelaporan data pengendalian lapangan dan layanan keluarga berencana (KB)</p> <p>d. Penyediaan dan pengolahan data kependudukan</p> <p>e. Rapat koordinasi desa dan mini lokakarya</p> <p>f. Promosi dan komunikasi, informasi dan edukasi (KIE) program kependudukan, keluarga berencana dan pembangunan keluarga (KKBPK) melalui media cetak, elektronik dan media luar ruang</p> <p>g. Pengendalian program kependudukan, keluarga berencana dan pembangunan keluarga (KKBPK)</p>	94,33%	91,55%	98.55 %
5	<p>Bidang Keluarga Berencana dan Keluarga Sejahtera</p> <p>a. Pengendalian pendistribusian alat dan obat kontrasepsi</p> <p>b. Penyedia penunjang sarana pelayanan keluarga berencana (KB)</p> <p>c. Peningkatan kesertaan penggunaan kontrasepsi metode kontrasepsi jangka panjang (MKJP)</p> <p>d. Pembinaan pelayanan keluarga berencana dan kesehatan reproduksi</p> <p>e. Penyediaan biaya operasional bagi pengelola dan pelaksana ketahanan dan kesejahteraan keluarga</p>	91,87%	93,14%	92.40%

Sumber : OPD KB Kabupaten Jember, 2024

Berdasarkan tabel permasalahan kinerja pegawai OPD KB Kabupaten Jember diatas dapat disimpulkan bahwa mengacu pada tugas dan fungsi OPD KB Kabupaten Jember dalam kurun waktu 3 tahun terakhir masih belum optimal serta program peningkatan kinerja yang dilakukan, belum mampu mencapai target yang ditentukan. Oleh karena itu, diperlukan investigasi yang lebih mendalam terkait permasalahan kinerja pegawai di OPD KB Kabupaten Jember. Pada tingkat kebaruan, penting memiliki analisis untuk menguji peningkatan kinerja pegawai melalui peran kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan penghargaan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi berdasarkan analisa dari beberapa permasalahan pada literatur. Inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya perlu dieksplorasi secara mendalam untuk mengetahui beberapa permasalahan dalam mencapai kinerja pegawai yang baik. Oleh karena itu, berdasarkan *research gap* dan fenomena tersebut maka penelitian ini mengambil judul “analisis peran kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan penghargaan dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai mediasi”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan informasi latar belakang yang telah diberikan, dapat dikemukakan rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ?
3. Apakah penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja?
6. Apakah penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja?
7. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai?

8. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi?
9. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi?
10. Apakah penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai
3. Untuk mengetahui pengaruh penghargaan terhadap kinerja pegawai
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja
6. Untuk mengetahui pengaruh penghargaan terhadap motivasi kerja
7. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai
8. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi
9. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi
10. Untuk mengetahui pengaruh penghargaan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi

1.4 Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat yang diperoleh dari hasil penelitian ini antara lain:

1. Aspek teoritis
 - a. Sebagai bahan referensi bagi pihak lain untuk melanjutkan penelitian lebih lanjut khususnya tentang berbagai hal yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan mediasi motivasi kerja atau lainnya.

- b. Sebagai bahan referensi penelitian Ilmu Manajemen di Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Jember
- c. Sebagai tambahan ilmu bagi peneliti sendiri dan juga untuk menambah pemahaman tentang manajemen sumber daya manusia yang baik dengan melihat dari sisi kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, penghargaan, motivasi kerja dan kinerja pegawai.

2. Aspek praktis

- a. Sebagai pertimbangan penting bagi pimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai
- b. Sebagai bahan masukan yang positif dalam meningkatkan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, penghargaan melalui motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai.

