

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Di banyak industri, kualitas sumber daya manusia merupakan pertimbangan penting untuk membantu proses pencapaian tujuan organisasi, sektor swasta dan publik yang sama-sama menggunakan sumber daya manusia sebagai penggerak sumber daya lainnya. Penilaian kinerja mencerminkan kualitas sumber daya manusia. Salah satu sektor organisasi publik yang perlu dipantau kinerja SDM-nya adalah Kementerian Perhubungan Republik Indonesia.

Tata pemerintahan di Indonesia dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah yang menentukan arah pertumbuhan suatu bangsa. yang belum dapat memastikan kinerja yang efektif. Evaluasi kinerja sangat penting karena sebuah organisasi publik harus mampu melayani masyarakat (Indriyani, 2020). Efektivitas kinerja organisasi publik dalam melayani masyarakat mencerminkan aspek baik dan buruknya. Pada hakekatnya, berbagai unsur internal dan eksternal perusahaan mempengaruhi kinerja karyawan. Organisasi perlu memperhatikan berbagai unsur yang mempengaruhi kinerja karyawan; dalam hal ini, penting untuk memaksimalkan, budaya organisasi, motivasi kerja dan keterlibatan karyawan di tempat kerja.

Diperlukan adanya pegawai negeri yang dapat melaksanakan tanggung jawabnya secara profesional, bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta jujur dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. Sebagai bagian dari upaya untuk meningkatkan kualitas layanan dan menyenangkan masyarakat, profesionalisme sangat ditekankan. Namun pada kenyataannya, peningkatan kualitas pelayanan masyarakat yang signifikan hanya sedikit, masih banyak kekurangan dan tidak sesuai dengan harapan masyarakat. Banyaknya keluhan masyarakat tentang kemandirian pelayanan pemerintahan dan birokrasi yang dimuat di surat kabar dan bentuk media informasi lainnya menjadi indikator yang baik untuk hal ini. Rumitnya masalah ini terlihat dari berbagai keluhan, antara lain terkait

ketidaksigapan petugas, prosedur pengurusan dokumen yang berbelit-belit, ketidakpastian waktu dan harga layanan, diskriminasi layanan, dan lain-lain.

Sesuai dengan peran dan kewajibannya, para pekerja publik di pemerintahan harus selalu mengedepankan profesionalisme. Mereka juga harus menggunakan peraturan yang relevan sebagai titik referensi untuk semua prosedur layanan. Untuk memberikan pelayanan publik yang baik, setiap unit pelayanan harus memiliki standar pelayanan minimal sebagai bentuk transparansi dalam proses pelayanan.

Bahasa yang digunakan untuk mencirikan keadaan kerja karyawan disebut budaya organisasi (Alindra, 2019). Untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, sebuah organisasi mengembangkan seperangkat praduga atau sistem ide, nilai, dan standar yang selanjutnya digunakan sebagai pedoman perilaku oleh anggotanya. Setiap perusahaan memiliki budaya dan rangkaian tradisi yang unik. Salah satu budaya baik organisasi adalah cara pandangya terhadap pentingnya motivasi karyawan.

Garika (2020), motivasi adalah suatu keadaan dimana seseorang didorong atau dipaksa untuk melakukan suatu tindakan atau tindakan yang disadari. Motivasi yang tinggi tentunya membuat seorang karyawan dapat memberikan kontribusi lebih kepada perusahaan yang mengelolanya. Motivasi merupakan salah satu aspek yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku individu untuk berpartisipasi secara optimal dalam suatu aktivitas kerja. Seiring dengan budaya organisasi yang positif dan motivasi kerja yang tinggi, terdapat faktor pelatihan yang berhubungan dengan kinerja karyawan dan faktor pelatihan kerja yang mendukung pengembangan kompetensi internal pada karyawan.

Penilaian kinerja pegawai harus mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai salah satu faktor yang digunakan untuk menilai kesehatan organisasi guna menentukan kemampuannya memberikan pelayanan yang efektif dan efisien, yang mengandalkan sumber daya manusia. Sumber kepuasan kerja ekstrinsik biasanya spesifik konteks dan bergantung pada faktor sekitarnya (budaya organisasi), kompensasi, promosi, dan keamanan kerja, yang merupakan contoh motivasi kerja. Hasil pencapaian target target kegiatan dapat digunakan untuk menentukan pengukuran kinerja. Pada Direktorat

Prasarana Transportasi Jalan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia, pengukuran kinerja merupakan salah satu jenis evaluasi yang didasarkan pada pencapaian tujuan atas kegiatan yang dilakukan. Direktorat Prasarana Transportasi Jalan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia memiliki langkah kerja sebagai berikut.

Tabel 1.1
Pengukuran Kinerja pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan
Kementerian Perhubungan Republik Indonesia Tahun 2020-2024

Sasaran Kegiatan		Indikator Kinerja Kegiatan		Satuan	Baseline 2019	Target S.D. 2024
SK.1	Meningkatnya Konektivitas Transportasi Darat dan Keterpaduan Antarmoda Transportasi	IKK 1	Rasio kawasan strategis nasional yang terlayani simpul prasarana transportasi jalan	Rasio	-	0,70
		IKK 2	Jumlah Terminal Tipe A dan Terminal Barang yang beroperasi	Lokasi	99	114
		IKK 3	Jumlah Penyediaan Fasilitas Pendukung dan Integrasi Moda	Lokasi	-	25

**Tabel Pengukuran Kinerja pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan
Tahun 2020 - 2024**

Sasaran Kegiatan		Indikator Kinerja Kegiatan		Satuan	Baseline 2019	Target S.D. 2024
SK. 2	Meningkatkan Kinerja Pelayanan Transportasi Darat	IKK 1	Indeks Kepuasan Masyarakat Terhadap Pelayanan di Terminal Tipe A	Indeks (%)	-	81,5
		IKK 2	Persentase Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di Terminal Tipe A	Rasio (%)	53,54	53,75
		IKK 3	Persentase Penerapan SMART Terminal Tipe A	Rasio (%)	70,17	83,38
SK.3	Meningkatnya Keselamatan Transportasi Darat	IKK 1	Persentase Pelanggaran pada UPPKB Direktorat Jendereal Perhubungan Darat	Rasio (%)	65,0	20,0
SK.5	Meningkatnya	IKK 1	Kualitas	Nilai	-	89

	Kualitas Penyelenggaraan Dukungan Teknis Transportasi Darat		Penyelenggaraan Dukungan Teknis Transportasi Darat			
--	---	--	--	--	--	--

**Tabel Pengukuran Kinerja pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan
Tahun 2020 - 2024**

Sasaran Kegiatan		Indikator Kinerja Kegiatan		Satuan	Baseline 2019	Target S.D. 2024
SK.1	Meningkatkan Birokrasi Ditjen Perhubungan Darat Akuntabel	IKK.I	Tingkat Penyelenggaraan Perkantoran Direktorat Prasarana Transportasi Jalan	Nilai	-	74

Sumber : Direktorat Prasarana Transportasi Jalan 2020-2024 (2021)

Sikap birokrasi pemerintahan dalam memberikan pelayanan sangat berpengaruh terhadap kepuasan masyarakat. Oleh karena itu, untuk menumbuhkan kepuasan masyarakat, aparatur pemerintah harus memperhatikan faktor-faktor tersebut di atas. Mengubah budaya yang telah membentuk pola sikap dan perilaku birokrasi pemerintah selama ini membutuhkan proses dan waktu yang panjang, sehingga jelas bukan sesuatu yang dapat dilakukan dengan cepat. Perubahan budaya, sikap, dan perilaku PNS harus mengikuti perubahan paradigma pelayanan. Pelayanan dipraktikkan dengan tulus dalam perilaku pelayanan sehari-hari, tidak hanya sebagai wacana.

Idealnya tiap perusahaan memiliki budaya organisasi, yaitu suatu sistem nilai yang merupakan kesepakatan kolektif dari semua yang terlibat dalam perusahaan atau

organisasi. Yang dimaksud dengan kesepakatan disini adalah dalam hal cara pandang tentang bekerja dan unsure – unsurnya. Suatu sistem nilai merupakan konsepsi nilai yang hidup dalam alam pemikiran sekelompok manusia / individu karyawan dan manajemen. Dalam hal ini budaya organisasi tentu saja berkaitan erat dengan budaya perusahaan dan berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai – nilai dan lingkungan. Lalu persepsi itu melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku karyawan dan manajemen dalam bekerja (Anwar, 2019). Penting untuk diingat bahwa budaya organisasi adalah sesuatu yang hidup dan berubah seiring waktu. Hal ini mempengaruhi bagaimana Direktorat Prasarana Transportasi Jalan berfungsi dan berinteraksi dengan dunia di sekitarnya. Budaya yang kuat dan positif dapat menjadi aset berharga bagi Direktorat Prasarana Transportasi Jalan, sementara budaya yang tidak sesuai atau merugikan dapat menyebabkan konsekuensi yang merugikan. Oleh karena itu, Direktorat Prasarana Transportasi Jalan harus secara aktif mengelola dan membangun budaya yang sejalan dengan tujuan dan nilai-nilai yang ingin dicapai.

Dan untuk memajukan Direktorat Prasarana Transportasi Jalan, maka tenaga kerja atau karyawan harus mempunyai kinerja yang baik. Kinerja adalah hasil kerja atau prestasi kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dari tugas-tugas yang ditetapkan pada kurung waktu yang telah ditentukan. Keberhasilan Direktorat Prasarana Transportasi Jalan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Salah satu bentuk kinerja dari karyawan Direktorat Prasarana Transportasi Jalan adalah memberikan pelayanan yang baik, tanggap dan cepat terhadap masyarakat.

Motivasi dapat diartikan sebagai kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan (moves), dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan (needs) yang memberikan kepuasan atau mengurangi keseimbangan. Hal ini mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu dan motivasi dalam diri maupun luar diri seseorang. Motivasi salah satu subjek yang terpenting bagi manajer, karena dengan motivasi bisa meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Ada 3 aspek motivasi yang dapat diidentifikasi, pertama, motivasi menggambarkan sebuah kekuatan energy yang menggerakkan seseorang atau

menyebabkan mereka berperilaku dalam kegiatan tertentu. Kedua, gerakan ini langsung bertujuan pada suatu hal yaitu motivasi yang mempunyai orientasi tujuan yang kuat (strong objectives). Ketiga, membantu mempertahankan semangat kerja sepanjang waktu (Nasrul, 2019). Bila motivasi lemah, maka loyalitas juga akan merosot. Oleh sebab itu, para karyawan dari Direktorat Prasarana Transportasi Jalan yang mempunyai motivasi tinggi, juga akan mempunyai loyalitas tinggi. Dengan kata lain, loyalitas tidak dapat diwujudkan bila tenaga kependidikan tidak mendapat motivasi untuk bekerja giat dalam pesantren. Oleh sebab itu, motivasi sangat erat kaitannya dengan loyalitas karyawan terhadap Direktorat Prasarana Transportasi Jalan. Motivasi kerja adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan di dalam Direktorat Prasarana Transportasi Jalan. Ketika karyawan merasa termotivasi, mereka cenderung lebih berdedikasi, bersemangat, dan berfokus pada mencapai tujuan Direktorat Prasarana Transportasi Jalan. Direktorat Prasarana Transportasi Jalan selalu berupaya untuk memahami faktor-faktor ini dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan, karena karyawan yang termotivasi adalah aset berharga dalam mencapai kesuksesan dan pertumbuhan Direktorat Prasarana Transportasi Jalan.

Pungan et al (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan sehingga menghasilkan kesimpulan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Alindra (2019) juga menemukan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dan pelatihan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sriyaningsih et al. (2021) menemukan bahwa motivasi dan teknologi memiliki dampak yang baik terhadap kinerja karyawan dalam studi mereka tentang hubungan antara teknologi informasi dan kinerja karyawan, dengan produktivitas kerja sebagai variabel intervening. Kepuasan kerja adalah konsep yang sangat penting dalam konteks Direktorat Prasarana Transportasi Jalan, karena dapat mempengaruhi kinerja, produktivitas, dan retensi karyawan. Meningkatkan kepuasan kerja pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan merupakan investasi jangka panjang yang penting, karena dapat meningkatkan kinerja dan kualitas kerja karyawan, serta membantu Direktorat

Prasarana Transportasi Jalan mempertahankan dan menarik bakat-bakat yang berkualitas tinggi.

Merujuk pada penelitian terdahulu yang meneliti mengenai pengukuran kinerja dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya, peneliti bermaksud untuk melakukan generalisasi atas penelitian terdahulu dengan menambahkan teknologi informasi yang diimplementasikan oleh Kementerian Perhubungan Republik Indonesia melalui penelitian yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi Pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan masalah diatas, maka yang menjadi permasalahannya adalah sebagai berikut:

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
- b. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
- c. Apakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dimoderasi oleh kepuasan kerja ?
- d. Apakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dimoderasi oleh kepuasan kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka tujuan dari penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
- b. Untuk menguji motivasi kerja terhadap kinerja pegawai
- c. Untuk menguji kepuasan kerja dapat memperkuat budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pegawai.

- d. Untuk menguji kepuasan kerja dapat memperkuat motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Merujuk pada sudut pandang teoritis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan wawasan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia mengenai pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel moderasi.

1.4.2. Manfaat Praktis

- 1) Bagi universitas penelitian ini dapat berkontribusi sebagai tambahan literatur yang dapat dimanfaatkan oleh mahasiswa untuk melakukan penelitian berkelanjutan.
- 2) Bagi pemerintah penelitian ini dapat berkontribusi sebagai cerminan yang dapat digunakan sebagai gambaran implementasi dan evaluasi tata kelola sumber daya manusia sehingga dapat memberikan pelayanan publik yang lebih optimal.
- 3) Bagi masyarakat penelitian ini dapat berkontribusi untuk mengeksplorasi suatu persepsi atas kinerja pegawai sehingga masyarakat dapat berkontribusi untuk memberikan saran dan masukan bagi pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia.

1.5. Sistematika Tugas Akhir

BAB I : PENDAHULUAN

Bab pendahuluan menjelaskan perihal konsep pengembangan budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel moderasi di Direktorat Prasarana Transportasi Jalan Kementerian Perhubungan. Peneliti ini menguraikan tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Bab telaah pustaka membahas tentang teori-teori budaya organisasi, motivasi kerja, kinerja pegawai dan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Acuan teori ini dijabarkan dalam penulis jurnal yang berkaitan dengan penulisan.

BAB III : METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat Kuantitatif , sehingga data yang dikumpulkan berupa data primer dan data sekunder . data primer menggunakan kuisioner dan data sekunder menggunakan laporan akuntabilitas kinerja pegawai dengan menggunakan populasi sebanyak 50 responden yang ditentukan dengan metode non probability sampling. Data yang digunakan menggunakan SEM PLS.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan penjelasan mengenai gambaran umum objek yang diteliti, karakteristik responden, deskripsi data dan pembahasan yang akan tertuang setelah selesai melakukan penelitian.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Menjelaskan tentang kesimpulan yang telah diperoleh dari hasil penelitian sesuai dengan tujuan penelitian, dan saran yang sesuai dengan simpulan atau hasil pembahasan.