

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kementerian Perhubungan adalah lembaga yang mempunyai wewenang mengeluarkan kebijakan dan/atau aturan hukum yang mengatur tentang masalah transportasi. Kebijakan atau aturan hukum yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat adalah suatu aturan hukum yang mengikat segala pihak yang terlibat didalam kegiatan transportasi. Dinas Perhubungan adalah sebuah badan pemerintahan yang memiliki tugas melakukan pengaturan dan penataan lalu lintas jalan, baik antar kota dalam propinsi maupun antar kota antar propinsi. Dengan badan ini pemerintah ingin memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat khususnya dalam pengaturan dan penataan lalu lintas dan angkutan jalan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Dishub atau Dinas Perhubungan merupakan unsur pelaksana otonomi daerah di bidang perhubungan yang terbagi menjadi dua tipe, yaitu Dinas Perhubungan Provinsi dan Dinas Perhubungan Kabupaten/Kota.

Dinas Perhubungan (DISHUB) Kabupaten Toba merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah bidang perhubungan darat yang dipimpin oleh Kepala Dinas dan berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah Kabupaten Toba. Dinas Perhubungan atau biasa disingkat Dishub daerah Kabupaten Toba ,memiliki tugas untuk menyelenggarakan urusan kebijakan perhubungan atau transportasi sub-bidang perhubungan darat untuk daerah Kabupaten Toba, Sumatera Utara. Adapun fungsi dari Dinas perhubungan adalah merumuskan kebijakan bidang perhubungan dalam wilayah kerjanya, kebijakan teknis bidang perhubungan, penyelenggaraan administrasi termasuk perizinan angkutan perhubungan, evaluasi dan laporan terkait bidang perhubungan.

Tabel 1.1

Rekapitulasi Absensi Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Toba

Tahun 2020-2022

Tahun	Jumlah Pegawai	Hari Kerja	Keterangan						Total (%)
			Sakit	%	Ijin	%	Alpha	%	
2020	63	241	20	8,2	23	9,5	13	5,3	23
2021	63	238	20	8,4	38	15,9	10	4,2	28,5
2022	61	240	30	12,5	33	13,8	9	3,7	30

Sumber: Data Rekapitulasi Pegawai DISHUB Kabupaten Toba, 2023

Berdasarkan tabel 1.1 diatas, dapat dijelaskan bahwa selama tiga tahun terakhir kondisi absensi ketidakhadiran pegawai pada Kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Toba mengalami peningkatan dari tahun-tahun sebelumnya. Pada tahun 2020 dapat dilihat persentase ketidak hadiran pegawai berada diangka 23 %. Kondisi absensi ditahun 2021 menunjukkan adanya kenaikan dibandingkan pada tahun sebelumnya yaitu berada diangka 28,5 %. Begitu pula pada tahun 2022 persentase absensi pegawai kembali meningkat di angka 30 %.

Fenomena berdasarkan pengamatan penulis budaya kerja pada kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Toba menunjukkan masih lemahnya budaya organisasi terlebih dalam hal penggunaan waktu kerja. Ditemukan adanya pegawai yang belum mampu bekerja secara profesional seperti masih ditemukan pegawai yang terlambat ikut apel, nongkrong di warung sekitaran kantor pada saat jam kerja dan meninggalkan kantor sebelum jam kerja selesai dan kembali lagi sorenya untuk absensi pulang. Permasalahan ini secara langsung dapat berdampak pada kinerja pegawai yang menurun apabila tidak diberikan sanksi secara tegas.

Fenomena pegawai di kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Toba terindikasi memiliki motivasi kerja yang rendah. Hal ini dapat dilihat dari sikap pegawai yang cenderung menunda-nunda pekerjaan dan melakukan kegiatan yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan pokok, hal lain juga dilihat dari pegawai yang sama sekali tidak melakukan apa-apa atau menganggur. Sehingga pada saat atasan meminta hasil kerja, pegawai harus mengerjakannya secara terburu-buru. Hal ini menunjukkan kurangnya tanggung jawab pegawai terhadap tugas pokoknya. Selain itu, kurangnya peluang untuk maju yang diberikan instansi kepada pegawai hal ini dilihat dari pegawai yang mempunyai kinerja baik seperti pegawai yang menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu bahkan lebih cepat dari waktu yang ditentukan tidak diberi peluang untuk naik ke posisi yang lebih baik. Fenomena lain yang mengakibatkan rendahnya motivasi kerja pegawai adalah kurangnya fasilitas sarana yang disediakan oleh

kantor seperti komputer, hal ini tentu menghambat kerja pegawai. Beberapa pegawai akhirnya membawa laptop pribadi ke kantor untuk digunakan bekerja.

Fenomena berdasarkan wawancara dengan kepala bidang kepegawaian di Kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Toba adalah pengawasan yang belum optimal karena masih terdapat pelanggaran-pelanggaran disiplin yang masih dilakukan pegawainya-pegawai. Hal ini dikarenakan pimpinan seperti Kepala Dinas dan Kepala Bidang melakukan pengawasan namun belum sepenuhnya maksimal mengontrol langsung aktivitas pegawai-pegawai saat bekerja karena para pimpinan ini harus menjalankan tugas pokok dan fungsinya selain melakukan pengawasan sepenuhnya dan menyerahkan fungsi pengawasan pegawai-pegawai kepada orang yang ditunjuk untuk melaksanakan tanggung jawab itu.

Disini dapat peneliti simpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, sebuah organisasi perlu memahami indikator-indikator seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan lain-lain. Berdasarkan penjelasan-penjelasan diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Toba)“**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kinerja pegawai?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai?
3. Bagaimana pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai?
4. Bagaimana pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai?
5. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai?
6. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening?
7. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening?
8. Bagaimana pengaruh budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening?

1.3 Tinjauan Pustaka

1.3.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Job Performance theory dalam buku (Gibson, 2012) menjelaskan bahwa kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu, motivasi individu, pengharapan, dan penilaian yang dilakukan oleh manajemen terhadap pencapaian hasil kerja individu. Menurut Mangkunegara dalam (Shanty & Mayangsari, 2017) kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Menurut Wibowo dalam (Istifadah & Santoso, 2019) Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Kinerja individu yang baik dapat meningkat apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

1.3.2 Indikator Kinerja

Kinerja karyawan selama kurun waktu tertentu yang diukur dari kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan. Variabel kinerja karyawan dibentuk dari delapan indikator yaitu: kualitas kerja, kuantitas kerja, kemampuan dan keandalan.

1.3.3 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Griffin dalam (Widiyanti, 2017) budaya organisasi (*organization culture*) adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan, dan sikap yang membantu seorang anggota organisasi dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut, bagaimana organisasi tersebut melakukan segala sesuatu, dan apa yang dianggapnya penting. Pengertian Budaya Organisasi adalah suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga membedakannya dengan organisasi lainnya. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah norma perilaku dan nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut (Wan dan Zulaspan, 2019). Menurut Arianty dalam (Jufrizien, 2020) Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana cara karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apakah mereka menyukai

budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi.

1.3.4 Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi menurut Denison dan Misra (1995) dalam Widodo (2014), adalah sebagai berikut :

1. Profesionalisme yaitu bagaimana seorang karyawan bisa menempatkan dirinya selama berada dalam lingkup kerja maupun luar lingkup kerja
2. Disiplin yaitu perilaku seseorang yang menyesuaikan dengan peraturan, prosedur kerja yang berlaku atau disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi/perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis.
3. Kerjasama yaitu kemampuan untuk bekerja bersama dalam menuju visi dan misi bersama.
4. Jujur yaitu menjauhkan rasa curiga hingga kekhawatiran akan rusaknya sebuah kepercayaan yang dibangun.

1.3.5 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Brown dalam (Pradita, 2017) diasumsikan sebagai penerapan gaya tertentu, sikap atau perilaku yang akan mengubah pemimpin dan menciptakan perilaku baru dari pemimpin sehingga menjadi lebih efektif. Robin dan Wibowo (2017) menyatakan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian suatu visi atau serangkaian tujuan. Defenisi sederhana menurut Hasibuan (2016:170) “kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

1.3.6 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Lunthas dalam Lisa Paramita (2017,p.13), indikator Gaya Kepemimpinan antara lain sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan direktif yaitu gaya yang mempunyai hubungan positif dengan kepuasan dan harapan bawahan atasan sering memberikan perintah atau tugas khusus (otokrasi).
2. Gaya kepemimpinan suportif yaitu gaya kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan.
3. Gaya kepemimpinan partisipatif yaitu gaya kepemimpinan yang memintadakan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan, perilaku pemimpin partisipatif mengharapkan adanya saran-saran dari bawahan dalam proses pengambilan keputusan.
4. Gaya kepemimpinan orientasi prestasi yaitu gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi seoptimal mungkin serta terus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tersebut.

1.3.7 Pengertian Motivasi Kerja

Ardana, *et al* dalam (Pepah, Koleangan, & Sepang, 2019), mendefinisikan motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal yang dapat positif atau negatif untuk mengarahkannya sangat bergantung kepada ketangguhan sang manajer. Menurut Nawawi (2015) motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Dari pengertian tersebut berarti semua teori motivasi bertolak dari prinsip utama bahwa manusia hanya melakukan sesuatu kegiatan, yang menyenangkannya untuk dilakukan. Sedangkan menurut Sopiah dalam (Diansyah & Saepul, 2017) mendefinisikan motivasi sebagai keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu.

1.3.8 Indikator Motivasi Kerja

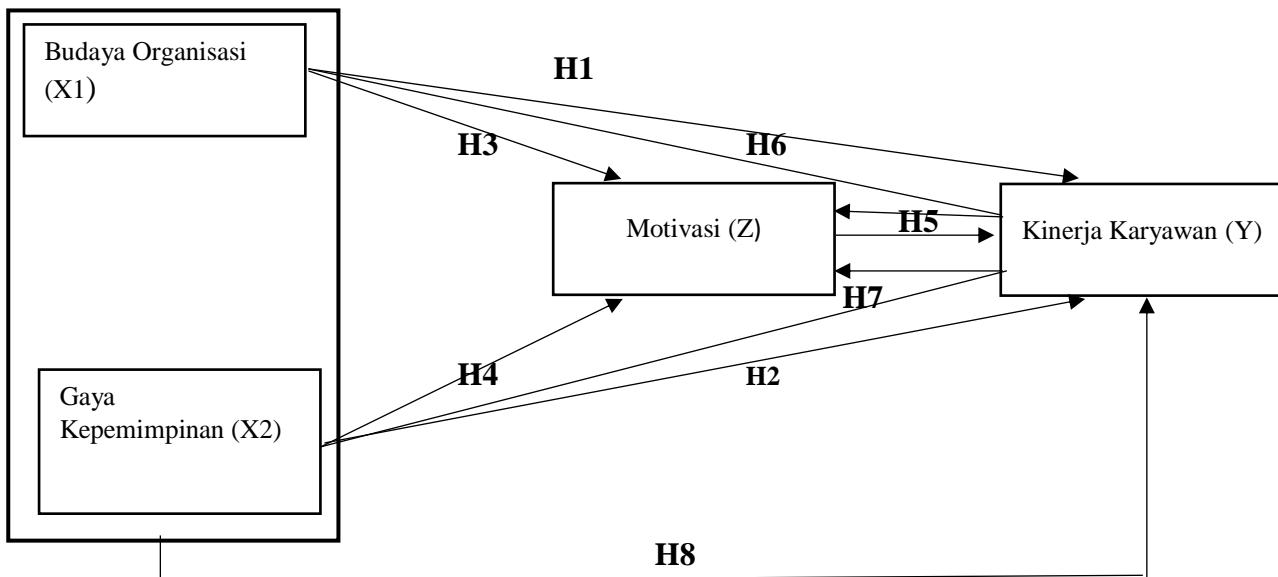
Pada penelitian ini, motivasi akan diukur dengan menggunakan beberapa indikator menurut Mc Clelland dalam Robbins(2015), antara lain:

1. Need for Power (Kebutuhan Kekuasaan /nPow) yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara, dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian, atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain.
2. Need for affiliation (Kebutuhan Berafiliasi/nAff) yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan dilakukan tanpa dirinya.

3. Need of achievement (Kebutuhan Berprestasi/nAch) yaitu merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.

1.4 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



1.5 Hipotesis Penelitian

Tabel 2.2
Hipotesis

No	Hipotesis
1	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai
2	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai
3	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja
4	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja
5	Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Variabel motivasi kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai
7	Variabel motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
8	Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai