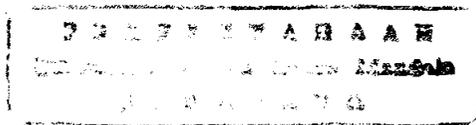


# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**



## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi memegang peranan sangat penting. Pegawai memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas organisasi. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya, sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal. Organisasi dan pegawai merupakan dua hal yang saling membutuhkan. Jika pegawai berhasil membawa kemajuan bagi organisasi, keuntungan yang diperoleh akan dipetik oleh kedua belah pihak. Bagi pegawai, keberhasilan merupakan aktualisasi potensi diri sekaligus peluang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, sedangkan bagi organisasi, keberhasilan merupakan sarana menuju pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

Seiring dengan perkembangannya, organisasi sering kali mengabaikan tentang pengelolaan sumber daya manusia yang dimilikinya. Kendati sering terdengar isu tentang pentingnya pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan organisasi, tetapi penanganannya secara terencana dan terfokus, baik oleh organisasi maupun individu sebagai pegawai itu sendiri jarang dilakukan.

Sementara itu dunia pada saat ini sedang menghadapi dua tantangan utama. Pertama, perubahan lingkungan/iklim bisnis yang cepat diiringi dengan meningkatnya kualitas dan kebutuhan konsumen. Dari satu sisi perubahan yang cepat itu mengakibatkan terjadinya dinamika pekerjaan berupa perubahan dan

perkembangan yang menuntut keterampilan dan keahlian yang melebihi dari sebelumnya. Dari sisi lain ternyata keinginan dan kebutuhan konsumen bukanlah suatu yang statis, tetapi terus berkembang secara dinamis pula.

Pegawai Negeri Sipil Departemen Keuangan RI sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat saat ini memikul beban yang sangat berat dalam pelaksanaan tugas dan kerjanya mengingat berbagai fenomena perubahan lingkungan strategis yang sangat dinamis terjadi di era globalisasi saat ini. Penerapan paradigma *good governance* yang memberikan nuansa peran dan fungsi yang seimbang antar *stakeholders*. Perubahan-perubahan tersebut menuntut pegawai negeri sipil, khususnya di Direktorat Jenderal Perbendaharaan Surabaya selaku sumber daya manusia yang dimiliki dalam Kantor Departemen Keuangan RI, untuk dikelola dengan baik agar mampu untuk beradaptasi dan tetap *survive* terhadap setiap perubahan yang terjadi.

Selain perubahan paradigma *good governance*, Ditjen Perbendaharaan Surabaya juga melakukan berbagai upaya dalam reformasi birokrasinya. Berdasarkan laporan kinerja Departemen Keuangan (2007), reformasi birokrasi yang dilakukan Departemen Keuangan diprioritaskan pada dua hal utama, yaitu penataan organisasi dan peningkatan manajemen sumber daya manusia. Keduanya diharapkan mampu menciptakan aparatur negara yang bersih, *professional*, dan bertanggung jawab. Yang paling penting reformasi birokrasi di Departemen Keuangan dituntut menghasilkan birokrasi yang *professional*, efektif dan efisien, sehingga dapat memberikan layanan publik yang prima.

Reformasi tersebut harus dimaknai sebagai penyempurnaan yang dinamis, terus-menerus, dalam rangka meningkatkan kinerja birokrasi sehingga pelayanan yang diberikan menjadi semakin baik. Dalam hal ini, diperlukan sosok pemimpin yang mampu mengubah *mindset* pegawai sehingga peningkatan kinerja dan pelayanan kepada publik dapat tercapai.

Perubahan *mindset* pegawai diperlukan dalam proses reformasi, supaya pegawai yang awalnya memiliki sikap malas dan tidak ada gairah untuk bekerja dapat termotivasi. Dengan adanya reformasi birokrasi ini, maka kinerja pegawai dapat diukur. Pegawai yang memiliki sikap malas tidak akan mendapatkan porsi yang sama dengan pegawai yang rajin bekerja. Pemerintah memberikan suatu alat yang dapat mendorong dan meningkatkan kerja pegawai, yaitu dengan pemberian remunerasi. Pegawai yang rajin bekerja akan mendapatkan remunerasi, seperti peningkatan gaji dan promosi kerja, sedangkan pegawai yang malas tidak akan mendapatkan apa-apa. Secara tidak langsung prestasi kerja pegawai dan semangat kerja pegawai semakin terpacu. Dengan didukung oleh pemimpin yang mampu memberikan motivasi secara terus-menerus, maka pegawai menjadi puas dalam mengerjakan pekerjaannya.

Pada Ditjen Perbendaharaan Surabaya, tidak semua pegawai termotivasi. Ini mungkin disebabkan karena pemimpinnya yang pasif atau memang dikarenakan pegawai yang tidak puas dengan hasil kerjanya. Kondisi organisasi yang tidak mendukung, juga bisa menjadi faktor penyebabnya.

Untuk menghadapi tantangan utama ini, maka organisasi perlu untuk menuntut kinerja pegawai yang tinggi dari pegawainya, dimana kinerja pegawai

yang diharapkan tersebut salah satunya dipengaruhi oleh motivasi. Menurut Hasibuan (2001: 156), "motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang maksimal."

Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja individual pegawai. Pegawai dan kantor merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Pegawai memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan organisasi. Apabila pegawai memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi organisasi. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda suatu organisasi berjalan baik, kalau pegawainya bekerja tidak produktif, artinya pegawai tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moral yang rendah. Hal ini secara tidak langsung juga mempengaruhi kepuasan kerja dari seorang pegawai.

Kondisi kepuasan kerja yang rendah dapat menyebabkan pegawai bosan dengan tugas-tugasnya, cepat atau lambat tidak dapat diandalkan, menjadi mangkir atau buruk prestasi kerjanya (Arishanti, 2009). Menciptakan kepuasan kerja pegawai adalah tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel – variabel yang mempengaruhi antara lain motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi. Salah satu elemen yang bernilai penting dalam suatu organisasi selain motivasi kerja, adalah kepemimpinan (*leadership*).

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang diambil dalam penelitian ini adalah:

- Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai negeri sipil Ditjen Perbendaharaan Departemen Keuangan Surabaya ?
- Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai negeri sipil Ditjen Perbendaharaan Departemen Keuangan Surabaya ?
- Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai negeri sipil Ditjen Perbendaharaan Departemen Keuangan Surabaya ?
- Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil Ditjen Perbendaharaan Departemen Keuangan Surabaya ?
- Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil Ditjen Perbendaharaan Departemen Keuangan Surabaya ?
- Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil Ditjen Perbendaharaan Departemen Keuangan Surabaya ?
- Apakah kepuasan kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil Ditjen Perbendaharaan Departemen Keuangan Surabaya ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah:

- Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai negeri sipil Ditjen Perbendaharaan Departemen Keuangan Surabaya.

- Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai negeri sipil Ditjen Perbendaharaan Departemen Keuangan Surabaya.
- Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai negeri sipil Ditjen Perbendaharaan Departemen Keuangan Surabaya.
- Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil Ditjen Perbendaharaan Departemen Keuangan Surabaya.
- Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai negeri sipil Ditjen Perbendaharaan Departemen Keuangan Surabaya.
- Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil Ditjen Perbendaharaan Departemen Keuangan Surabaya.
- Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai negeri sipil Ditjen Perbendaharaan Departemen Keuangan Surabaya.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

##### **1. Manfaat teoritis**

Berguna untuk menambah pengetahuan mengenai pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai.

## 2. Manfaat praktis

Penelitian ini berguna bagi Departemen Keuangan Surabaya khususnya Ditjen Perbendaharaan Surabaya agar dapat mengelola pegawai secara lebih profesional.