

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi sekarang ini, perusahaan dituntut untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Setiap organisasi baik lembaga publik maupun lembaga bisnis dituntut untuk mampu melakukan dinamika perubahan sebagai salah satu strategi untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan agar organisasi dapat bertahan. Seseorang dapat bekerja secara efektif jika pegawai tersebut mampu dan terampil serta mendapatkan kompensasi sehingga dapat diharapkan hasil kerja yang maksimal.

Sumber daya manusia yang baik akan mendorong suatu perusahaan semakin maju dan berkembang. Mengelola sumber daya manusia dalam organisasi/perusahaan bukan hal yang mudah karena melibatkan berbagai elemen didalamnya, yaitu pegawai, pimpinan, maupun sistem itu sendiri. Perpaduan antara ketiga hal tersebut di harapkan mampu memunculkan lingkungan kerja yang kondusif sehingga baik pegawai maupun pimpinan dapat melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk membentuk sumber daya manusia yang baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan yaitu dengan merekrut tenaga kerja yang berkualitas dan terampil serta dengan memperbaiki kualitas tenaga kerja yang dimiliki yaitu melalui pelatihan dan dengan menciptakan iklim perusahaan yang baik, adanya gaya kepemimpinan yang baik serta kompensasi yang baik dan adil yang akan

berpengaruh terhadap kepuasan pegawai dalam bekerja dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pegawai guna meningkatkan produktivitas perusahaan (Nunik, 2020).

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang sebagai suatu instansi pemerintah yang mengelola tentang pelayanan dalam bidang pembelajaran dan pendidikan yang pelaksanaan tugas pokoknya berupaya mewujudkan pelayanan belajar dan mengajar yang handal. Sebagai instansi pemerintah tentunya pegawai dituntut untuk memperlihatkan kinerja yang baik sehingga membentuk kinerja pegawai seseorang. Seorang pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang penting karena kemajuan organisasi atau perusahaan tergantung dari sumber daya manusia yang dimiliki kinerja dapat dilihat tingkat kehadiran dalam bekerja sehingga melahirkan gaya kepemimpinan seseorang tersebut dalam melakukan tanggung jawab, serta dapat melihat sejauh manakah pemberian kompensasi dan kepuasan yang dimiliki oleh individu. Pernyataan ini dapat didukung dengan penilaian capaian sasaran kerja kepegawaian Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang.

**Tabel 1.1**  
**Data Penilaian Pencapaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil Dinas**  
**Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang**  
**Tahun 2019-2021**

No	Sasaran Kerja Pegawai	Target	Pencapaian Target		
			2019	2020	2021
1	Orientasi Pelayanan	100%	80%	79%	80%
2	Integritas	100%	78%	79%	78%
3	Komitmen	100%	79%	80%	81%
4	Disiplin	100%	80%	81%	81%
5	Kerja Sama	100%	79%	78%	80%
6	Kepemimpinan	100%	78%	77%	80%

*Sumber: Laporan kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang*

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa persentase pencapaian target dari penilaian kepegawaian Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang pada tahun 2019-2021 dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai mengalami naik turun dalam tiga tahun terakhir dimana pada tahun 2019 sasaran kepegawaian pada kinerja ini diukur dengan penggunaan indikator yaitu penilaian dengan orientasi pelayanan 80%, integritas 78%, komitmen 79%, disiplin 80%, kerja sama 79% dan kepemimpinan 78%.

Pada tahun 2020 orientasi pelayanan turun 79%, integritas naik 79%, komitmen naik 80%, disiplin naik 81%, kerja sama turun 78% dan kepemimpinan turun 77%. Pada tahun 2021 orientasi pelayanan naik 80%, integritas turun 78%,

komitmen naik 81%, disiplin 81%, kerja sama naik 80% dan kepemimpinan naik 80%.

Tinggi rendahnya tingkat kinerja pegawai tentu berpengaruh terhadap kinerja di dalam organisasi. Selain itu kurangnya sikap kepemimpinan pada instansi juga menyebabkan kurangnya kelayakan pegawai secara sukarela terhadap instansi yang tentunya akan berdampak kepada kepuasan kerja pegawai. Selain pengetahuan yang kurang tentang pelatihan faktor yang dapat menghambat kinerja pegawai selanjutnya adalah kurangnya kompensasi pada pegawai, pemberian kompensasi akan meningkatkan kinerja pegawai, keterampilannya dan memperoleh hasil yang memuaskan. Ketika pencapaian target tidak tercapai dan tidak terealisasi dengan baik berarti terdapat masalah yang menyebabkan penurunan kinerja yang dapat menyebabkan tidak tercapainya tujuan organisasi dan penurunan kinerja pegawai.

Berdasarkan pernyataan diatas berarti dalam upaya menciptakan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang masih terdapat kendala yang dihadapi sehingga sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Kondisi yang belum ideal pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang yakni tidak tercapainya target yang telah ditentukan, kurang stabilnya tingkat realisasi yang telah dicapai oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang. Hal ini dapat disebabkan oleh kurang optimalnya gaya kepemimpinan dalam menjalankan sebuah kegiatan organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai yang efektif. Dengan adanya pemberian kompensasi dapat meningkatkan produktivitas kerja seorang pegawai sejalan dengan kepuasan kerja dalam melakukan pekerjaan.

Kinerja merupakan hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi yang bersangkutan (Siti, Nur Aisyah & Wardani, 2020). Hasil kerja itu sendiri dihasilkan dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seperti tingkat kepuasan yang dirasakan oleh pegawai, gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja, semangat kerja dan sebagainya. Kemudian pada umumnya kinerja di nilai dari hasil kerja yang di hasilkan berdasarkan faktor-faktor yang dianggap mempengaruhi hasil kerja tersebut.

Kinerja pegawai adalah suatu tindakan yang dilakukan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan (Razak et al., 2018). Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi selalu berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai dan tingkat imbalan yang diberikan serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat individu.

Manfaat penilaian kinerja dapat mengetahui kinerja dari pegawai tiap tahunnya baik atau buruknya, berguna juga dalam memberikan kompensasi atau untuk jenjang karir pada perusahaan baik pula untuk mengetahui kesalahan dari pegawai yang dapat digunakan untuk meningkatkan prestasi kerja baik masalah intern maupun ekstern yang dapat menghambat laju perkembangan perusahaan. Penilaian kinerja juga bermanfaat dalam mengevaluasi kinerja, produktivitas organisasi serta unit kerja pada umumnya kemudian dapat pula mengetahui kinerja dari tiap-tiap individu pegawai pada tiap jabatan sehingga mengetahui penurunan atau peningkatan sehingga ketika dalam memberikan upah, promosi jabatan tidak ada yang merasa diperlakukan tidak adil (Batubara, 2020).

Kinerja pegawai dalam suatu perusahaan atau organisasi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan. Gaya kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan adalah seperangkat karakteristik yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar tercapai tujuan organisasi atau dapat juga dikatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Razak et al., 2018).

Gaya kepemimpinan yang paling efektif bervariasi dengan kesiapan pegawai, kesiapan sebagai keinginan untuk berprestasi, kemauan untuk menerima tanggung jawab, dan kemampuan yang berhubungan dengan tugas, keterampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif (Siti, Nur Aisyah & Wardani, 2020).

Menurut pengamatan atau observasi yang peneliti lakukan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang bahwa gaya kepemimpinan di kantor tersebut kurang sesuai dengan keadaan pegawai yang ada, karena setiap pengambilan keputusan mutlak terpusat pada pimpinan atau dalam kata lain

keputusan selalu di buat oleh pimpinan dan tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran atau masukan.

Kinerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai juga dipengaruhi oleh kompensasi yang diterimanya. Menurut (Dwianto et al., 2019) kompensasi adalah pengaturan pemberian kompensasi bagi pegawai dan manajer baik berupa keuangan maupun barang dan jasa yang diterima oleh setiap pegawai. Dasar penentuan jenis dan besarnya kompensasi yang diterima dilakukan dengan berbagai pertimbangan misalnya pendidikan, jabatan, kinerja atau lamanya bekerja. Pemberian kompensasi yang tepat akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai. Adanya kompensasi berupa gaji, bonus, komisi insentif, hadiah maupun penghargaan juga akan memberikan dampak yang baik bagi pegawai. Karena pegawai akan merasa termotivasi dan merasa puas akan kompensasi yang diterima yang berdampak munculnya dorongan pegawai untuk berprestasi.

Keberhasilan dalam menentukan kompensasi yang layak akan menentukan bagaimana kualitas sumber daya manusia dalam bekerja, yang secara langsung akan berkaitan dengan efektivitas tujuan pegawai dan efisiensi anggaran organisasi, serta akan menentukan bagaimana keberlangsungan hidup organisasi dalam lingkungan persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Kompensasi yang memadai akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh pegawai. Ketika kompensasi tidak sesuai dengan harapan para pegawai maka yang terjadi adalah penolakan secara halus sampai dengan penolakan secara keras melalui demonstrasi (Dwianto et al., 2019).

Menurut pengamatan atau observasi yang peneliti lakukan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang mengenai kompensasi yang diberikan adalah besarnya gaji yang diterima di samakan dengan pegawai baru dengan pegawai yang sudah cukup lama mengabdikan di kantor tersebut, selain itu tidak ada perbedaan gaji yang diberikan pegawai yang disesuaikan dengan kompetensinya, serta tidak adanya insentif, Reward dan asuransi yang diberikan untuk mendorong pegawai agar lebih giat dalam bekerja.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Syamsuri, 2018).

Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif. Sedangkan tingkat kepuasan kerja yang rendah merupakan ancaman yang akan membawa kehancuran atau kemunduran bagi organisasi secara cepat atau lambat (Badrianto & Ekhsan, 2019).

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang di dapat bahwa pegawai tidak merasa puas karena tidak adanya keharmonisan dalam berinteraksi dengan atasan dan berkomunikasi dua

arah yang baik serta keterbukaan dan transparansi atasan dengan bawahan, sehingga kepuasan kerja menjadi menurun.

Penelitian yang dilakukan oleh (Hamzih & Amrah, 2020) Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Kurniawan, 2020) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Dinas Perhubungan Kota Makassar.

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan diatas. Maka dari itu penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan, kompensasi, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi organisasi dalam memberikan motivasi kepada pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Berdasarkan uraian latar belakang diatas tersebut, maka dapat diajukan sebuah penelitian yang

berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Padang”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Capaian kinerja pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang belum mencapai target.
2. Kepuasan kerja perlu ditinggalkan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang.
3. Masih belum optimalnya pemimpin dalam menjalankan sebuah kegiatan organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai yang efektif.
4. Kompensasi yang belum optimal dapat menghambat kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang.
5. Gaya kepemimpinan yang belum optimal yang diterapkan oleh atasan mengakibatkan rendahnya kinerja dan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai.
6. Tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja dalam bekerja masih belum optimal.
7. Adanya faktor yang menghambat kinerja dari pegawai mengakibatkan kurang efektifnya pencapaian tujuan organisasi.
8. Banyaknya faktor yang menghambat timbulnya kompensasi dari pegawai sehingga kepuasan dan kinerja pegawai terganggu.

9. Kepegawaian yang diangkat kebanyakan diambil dari pihak yang kenal dan dekat saja dengan seorang pemimpin.
10. Pencapaian kinerja yang belum maksimal dari pegawai juga dipengaruhi oleh tingkat kepuasan yang dirasakan oleh pegawai saat melakukan pekerjaannya.
11. Keterampilan yang dimiliki oleh pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang masih belum bisa mampu meningkatkan kinerja dengan maksimal.

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas agar penelitian ini terfokus dan terarah, maka penulis perlu membatasi masalah yang diteliti sebagai variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan (X1), kompensasi (X2) dan sebagai variabel terikatnya yaitu kinerja pegawai (Y) serta kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah diuraikan diatas, maka penulis dapat merumuskan permasalahan dalam penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang?

4. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang?
6. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang?
7. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang?

## **1.5 Tujuan Dan Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang.

4. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang.
5. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang.
6. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang.
7. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang.

### **1.5.2 Manfaat Penelitian**

#### **1. Bagi Penulis**

Diharapkan dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan dalam penerapan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja serta dapat membandingkan teori-teori yang didapat dari perkuliahan dengan praktek yang sesungguhnya di dalam instansi pemerintah.

#### **2. Bagi Perusahaan**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau masukan sebagai bahan pertimbangan berkaitan dengan gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai.

### 3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini menjadi kontribusi dan bahan pertimbangan serta referensi bagi peneliti lain yang merasa tertarik untuk melakukan penelitian berikutnya.

### 4. Bagi Pembaca

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi yang membacanya khususnya bagi yang sedang melakukan penelitian. Penelitian ini bisa menjadi dasar atau referensi untuk penelitian selanjutnya dan juga dapat menambah pustaka bagi mereka yang mempunyai minat untuk mendalami ilmu pengetahuan di dalam bidang sumber daya manusia.