

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi seperti sekarang ini, organisasi tidak hanya membutuhkan sumber daya manusia yang terlatih dan kompeten, namun juga keahlian dan motivasi staf mereka untuk terlibat secara aktif dan memberikan hasil yang optimal. Hal itu dikarenakan keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh faktor pegawai atau manusia yang dimana hal itu akan mempengaruhi efektivitas suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Ketika seseorang pegawai berkinerja baik, maka mereka dapat membantu organisasi mencapai tujuannya.

Menciptakan kinerja pegawai yang baik dalam organisasi memang sulit, kinerja pegawai berpengaruh pada kemampuan organisasi untuk meraih keberhasilan. Hal ini dikarenakan pegawai yang berkinerja tinggi dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan organisasi. Manajemen sumber daya manusia yang baik sangat diperlukan untuk menghasilkan pegawai yang terbaik. Kinerja pegawai tidak diragukan lagi mempengaruhi kemampuan organisasi untuk berhasil. Organisasi akan berupaya meningkatkan kinerja pegawai agar dapat mencapai tujuannya. Elemen penting dalam menghasilkan tenaga kerja yang terampil dan kompeten adalah pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Menurut Tegar (2019), memaksimalkan peran sumber daya manusia dalam organisasi agar pekerja bisa melaksanakan pekerjaannya dengan lebih "baik, efektif, dan efisien merupakan tujuan manajemen sumber daya manusia. Ini melibatkan berbagai prosedur dan proses pengambilan keputusan yang terorganisir.

Kinerja pegawai adalah Sebagian dari elemen yang dapat ditingkatkan, apabila pekerja menyadari harapannya, kapan mereka dapat terlibat atau berperan didasarkan oleh bagaimana perilaku mereka sehubungan dengan kinerja mereka (Harahap & Tirtayasa, 2020). Kinerja pegawai berpengaruh pada seberapa besar kontribusinya terhadap organisasi, meliputi kualitas kerja, kuantitas hasil kerja, jangka waktu output yang mereka kerjakan, kehadiran bekerja, dan sikap kooperatif (Adipradana, 2021). Kinerja pegawai dapat berpengaruh dan memiliki dampak,

terbukti dengan banyaknya mereka yang memberikan hasil kerja positif bagi organisasi (Susanto, 2019).

Menurut Harahap & Tirtayasa (2020) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah Sebagian dari elemen yang dapat ditingkatkan, apabila pekerja menyadari harapannya, kapan mereka dapat terlibat atau berperan didasarkan oleh bagaimana perilaku mereka sehubungan dengan kinerja mereka. Dipertegas oleh Adipradana, (2021) yang menyatakan bahwa Kinerja pegawai berpengaruh pada seberapa besar kontribusinya terhadap organisasi, meliputi kuantitas hasil kerja, jangka waktu output yang mereka kerjakan, kehadiran bekerja, dan sikap kooperatif. Kinerja pegawai dapat berpengaruh dan memiliki dampak, terbukti dengan banyaknya mereka yang memberikan hasil kerja positif bagi organisasi (Susanto, 2019).

Dalam hal ini Kementerian Perhubungan yang ditunjuk dalam Keputusan Presiden Nomor 23 Tahun 2022 tentang Kementerian Perhubungan (PERPRES) adalah lembaga pemerintah yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang transportasi untuk mendukung presiden dalam melaksanakan tugasnya dalam urusan pemerintahan.

Penelitian ini dilakukan di Direktorat Jenderal Perhubungan Laut yang merupakan sub bagian dari Kementerian Perhubungan Republik Indonesia yang bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengembangan sektor transportasi laut di Indonesia, menyediakan layanan dan fasilitas yang dibutuhkan dalam penggunaan transportasi laut dan memastikan implementasi kebijakan nasional terkait pengelolaan sumber daya kelautan serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia di sektor perhubungan laut. Secara singkatnya memiliki tugas dan fungsi menjadi bagian dari upaya pemerintah Indonesia dalam meningkatkan konektivitas dan pengembangan sektor perhubungan laut sebagai salah satu pilar utama dalam penggerak perekonomian negara karena Indonesia merupakan negara kepulauan.

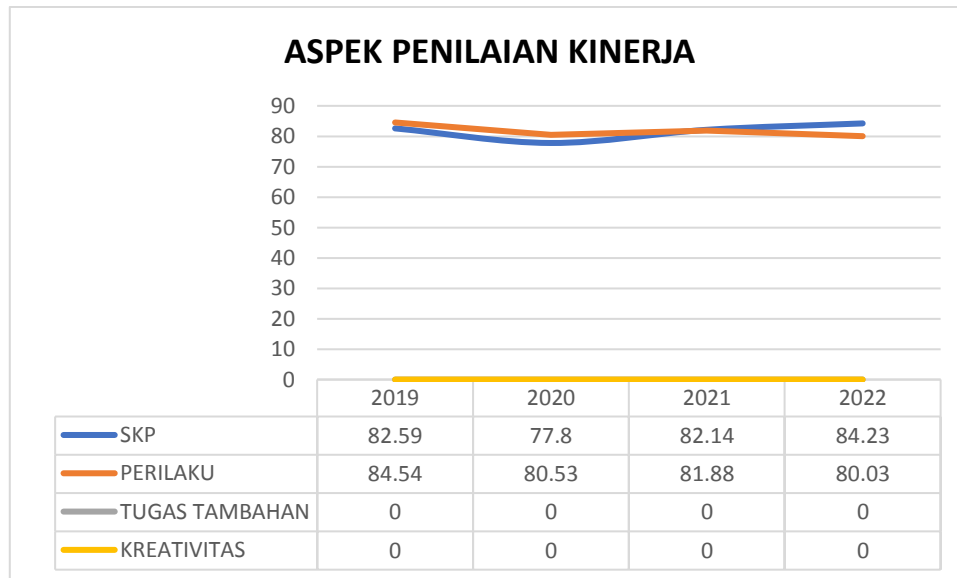
Pegawai negeri sipil yang disebut juga Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah mereka yang bekerja dalam sistem administrasi pemerintahan, PNS wajib menjalankan perannya sebagai abdi masyarakat dan pegawai negara. Demi kebaikan bangsa dan warga negaranya, mereka juga sudah seharusnya mampu menjaga martabat dan citra baik kepegawaiannya demi kepentingan negara dan masyarakat.

Sayangnya, banyak pegawai pemerintah yang menjalankan pekerjaannya tanpa memahami tanggung jawabnya, sehingga menimbulkan ketidakadilan, kesulitan dalam menjalankan pekerjaannya, dan sering kali menimbulkan ketidakpuasan masyarakat. Kinerja pegawai merupakan beberapa elemen yang penting dalam keberhasilan organisasi, oleh sebab itu penting untuk memperhitungkannya sebagai salah satu kuncinya. Kinerja yang buruk dalam melaksanakan tugas pemerintahan juga akan merusak reputasi organisasi (Malka et.al., 2020).

Kinerja pegawai yang baik dapat dinilai secara kuantitas, kualitas, waktu, etos kerja, kejujuran, kerja keras, pembelajaran, kerjasama tim serta kepemimpinan. Perhatian harus diberikan pada semua aspek pekerjaan. Sebab jika salah satu syarat tersebut tidak terpenuhi ini maka akan berdampak pada terhambatnya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Peraturan Pemerintah (PP) No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dinyatakan bahwa "Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dimaksud memuat kinerja utama yang harus dicapai seorang PNS setiap tahun. Selain kinerja utama sebagaimana dimaksud, SKP dapat memuat kinerja tambahan".

Dalam rentang waktu 2 Bulan terhitung dari bulan oktober hingga november 2023 peneliti melakukan studi pendahuluan di Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan RI melalui kegiatan observasi dan wawancara. Dari data yang didapat dari Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Bagian Kepegawaian Kementerian Perhubungan RI diperoleh rata-rata Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada tahun 2021 & 2022 sebagai berikut :

Gambar 1.1
Rekapitulasi Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil
Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan RI



Sumber : Rekapitulasi SKP Tahunan, Direktorat Jenderal Perhubungan Bagian Kepegawaian Kementerian Perhubungan RI, diolah tahun 2023

Nilai PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan sebagai berikut :

- a. 91 - 100 : Sangat Baik
- b. 76 - 90 : Baik
- c. 61 - 75 : Cukup
- d. 51 - 60 : Kurang
- e. 50 ke bawah: Buruk

Penilaian Sasaran Kerja Pegawai atau SKP yang dikatakan baik bersifat fluktuatif yang artinya tidak tetap atau bersifat naik turun. Fluktuatif biasanya dikaitkan dengan segala sesuai yang memiliki nilai. Dengan rentang angka penilaian kinerja antara 76 sampai dengan 90 disebut baik. Dari data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat ketidakseimbangan antara keempat aspek tersebut dimana nilai rata-rata Standar Kinerja Pegawai (SKP) dari 137 pegawai mengalami mengalami fluktuatif atau terdapat kenaikan maupun penurunan setiap tahunnya untuk aspek SKP dan perilaku sedangkan untuk dalam kriteria dan rata-rata nilai aspek tugas tambahan dan kreativitas pegawai yang nol maka dapat

disimpulkan bahwa kinerja pegawai negeri sipil di Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan RI perlu ditingkatkan.

Selain itu, didapatkan beberapa fakta seperti kinerja pegawai yang baik hanya formalitas semata bahkan ada diantaranya pegawai yang sebenarnya tidak melakukan kinerja dengan baik namun berupaya untuk mengakali agar kinerjanya dikatakan baik melalui kerjasama dengan pihak pengelola pepegawaian agar memperbaiki kekurangannya bukan memperbaiki ataupun meningkatkan kinerjanya sendiri. Dan permasalahan lainnya mengenai kinerja pegawai yang ada pada Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan RI adalah tingkat ketidakhadiran yang cukup tinggi, keterlambatan pegawai, serta ketidaktepatan pegawai untuk melaporkan tanda kehadirannya setiap hari baik melalui system finger print ataupun absen online. Berikut adalah data rekapitulasi absensi kepegawaian pada Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan Republik Indonesia per tahun 2022 sebagai berikut :

Tabel 1.1
Data Rekapitulasi Absensi Kepegawaian Direktorat Jenderal
Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan Republik Indonesia ”
Tahun 2022

Bulan	Jumlah kerja dalam hari	Jumlah pegawai	Jumlah hari kerja	Keterangan			Total Hadir
				Absen	Sakit	Izin	
Januari	21	137	2877	35	21	24	2797
Februari	18	137	2466	32	18	30	2386
Maret	22	137	3014	35	24	37	2918
April	20	137	2740	32	25	27	2656
Mei	18	137	2466	79	34	55	2298
Juni	21	137	2877	37	39	30	2771
Juli	21	137	2877	40	24	26	2787
Agustus	22	137	3014	34	25	35	2920

September	22	137	3014	31	28	25	2930
Oktober	21	137	2877	35	24	30	2788
November	22	137	3014	30	25	32	2927
Desember	22	137	3014	65	22	38	2889
Total	250		34250	485	309	389	33067

Sumber : Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan RI
Tahun 2022, diolah

Dari table 1.1 diketahui tingkat ketidakhadiran (tanpa keterangan) sebanyak 485 orang, sedangkan tingkat ketidakhadiran (sakit) sebanyak 309 orang dan tingkat ketidakhadiran (izin) adalah 389 orang dimana data tersebut di rekapitulasi dari Januari hingga Desember 2022 ditunjukkan dalam tabel 1.1, yang menunjukkan bahwa banyak ketidakhadiran yang tidak beralasan menyebabkan penurunan kinerja. Berdasarkan undang-undang yang mengatur hak cuti pegawai, pegawai yang meninggalkan pekerjaan tanpa alasan dianggap absen. Dalam organisasi, absensi merupakan suatu masalah karena absensi berarti kerugian yang disebabkan oleh keterlambatan dalam menyelesaikan tugas atau penurunan kinerja. Ini juga menunjukkan adanya penurunan motivasi kerja pada pegawai, ketidakpuasan pegawai dengan pekerjaan mereka, dan ketidakdisiplinan pegawai yang dapat merugikan organisasi dimana hal tersebut akan sangat mengganggu kelancaran operasional pada organisasi.

Jika dilihat dari fenomena yang ada dan dijelaskan dalam tabel diatas, kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi kerja pegawai di tempat kerja. Individu dengan motivasi kerja yang tinggi menunjukkan usaha yang tekun, fokus yang teguh, dan pengaturan diri untuk mencapai tujuan utama. Akibatnya, mereka yang memiliki dorongan kuat dalam upaya profesionalnya juga akan menunjukkan motivasi yang tinggi di lingkungan kerjanya.

Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai memungkinkan lembaga organisasi memperoleh kinerja pegawai yang baik. Tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah pembelajaran kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Manajemen harus secara akurat mengidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai untuk

mencapai kinerja. Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa kinerja pegawai sangatlah penting, baik bagi organisasi dan bisnis maupun bagi pegawai itu sendiri. Hasil kerja akan baik dan produktif apabila pegawai termotivasi, puas, dan belajar dalam pekerjaannya.

Motivasi kerja adalah keinginan untuk bekerja untuk diri sendiri. Orang tersebut akan bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Jackson et al., 2015). Oleh karena itu, motivasi merupakan “kekuatan pendorong” yang dikendalikan oleh tujuan dan tidak terjadi dalam ruang hampa. Motivasi kerja merupakan keinginan, dorongan dan upaya yang berasal dari diri mereka sendiri yang mengaktifkan, memberdayakan, dan memandu perilaku untuk menyelesaikan tugas dalam lingkup pekerjaannya (Effendy & Fitria, 2020). Motivasi sangat penting sebab dengan motivasi yang cukup dapat menjadikan seorang pegawai semangat dalam bekerja, sehingga akan menciptakan kinerja pada pegawai semakin meningkat. Namun jika pegawai tersebut jarang diberikan sebuah motivasi, maka pegawai malas atau kurang bergairah dalam bekerja, sehingga akan menciptakan kinerja pada pegawai semakin menurun yang berakibat pada pencapaian tujuan perusahaan sulit untuk dicapai (Azhari, 2020).

Seorang pegawai yang kurang motivasi tidak akan mampu bekerja dengan baik atau melampaui harapan apabila yang menjadi motivasinya tidak akan terpenuhi. Pekerjaan tidak akan memuaskan walaupun seorang pegawai memiliki keterampilan yang luar biasa tetapi kurang memiliki motivasi untuk menyelesaikan tugasnya. Akibatnya, seorang pekerja tidak dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif tanpa motivasi, yang berarti tidak akan melebihi ekspektasi atau memuaskan.

Dari data absensi dan realisasi target kinerja mengindikasikan sikap pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan pekerja terhadap pekerjaannya merupakan faktor tambahan yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai (Adipradana, 2021). Kepuasan kerja mengacu pada bagaimana seseorang atau pegawai secara umum melihat pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan bahwa mereka melihat pekerjaan mereka dengan cara yang positif, sedangkan kepuasan kerja yang rendah menunjukkan bahwa mereka melihat

pekerjaan mereka dengan cara yang negatif. Pernyataan ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pegawai berbeda-beda dan cenderung relatif. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja di kalangan pegawai dapat menyebabkan peningkatan kinerja pegawai. Kepuasan kerja umumnya didefinisikan sebagai tingkat kepuasan yang dialami individu sehubungan dengan pekerjaannya, yang mencakup faktor-faktor seperti penyesuaian pekerjaan dan hubungan interpersonal (Bintoro & Daryanto, 2017). Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai respon emosional pegawai terhadap pekerjaannya, ditentukan oleh sejauh mana pekerjaannya memenuhi kebutuhannya (Primanda et al., 2020). Sikap pegawai terhadap pekerjaan mereka, budaya di lingkungan kerja, dan hubungan mereka dengan manajer dan anggota staf lainnya, semuanya berdampak langsung pada seberapa puas mereka dengan pekerjaan mereka. Manusia bukanlah mesin; mereka mempunyai tujuan, cita-cita, dan motivasi hidup. Ini adalah sesuatu yang perlu diingat ketika bekerja. Selain itu, setiap orang mempunyai gagasan, dan gagasan itu mempengaruhi pendirian dan sikap mereka.

Dari data diatas mengindikasikan bahwa pegawai kurang dalam hal disiplin kerja termasuk menjalankan SOP untuk pekerjaan itu sendiri agar selesai tepat waktu dan tingkat ketidakhadiran yang tinggi juga mengindikasikan bahwa pegawai belum mematuhi dan mentaati peraturan yang berlaku dimana hal tersebut berkaitan dengan disiplin kerja. Dengan mengikuti aturan-aturan yang diperlukan dalam perusahaan dan menjaga praktik kerja penting dalam organisasi yang mengarah pada lingkungan kerja yang lebih baik dan pengaruh yang menguntungkan terhadap upaya manajerial. Akibatnya, setiap organisasi ingin stafnya memiliki kemampuan untuk mematuhi dan mematuhi peraturan yang relevan.

Keterlibatan pegawai dapat tercipta jika seluruh pegawai dalam organisasi memenuhi atau menerima “faktor-faktor seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja. Variabel mediasi dalam penelitian ini ialah disiplin kerja, kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh disiplin kerja seorang pegawai, sehingga perusahaan perlu memantau segala sesuatu yang dilakukan pegawainya selama bekerja. Pengetahuan dan kemauan untuk mematuhi norma-norma organisasi dan

sosial yang relevan disebut disiplin (Hasibuan, 2019). Disiplin kerja diwujudkan melalui tindakan, bukan sifat kepribadian. Ini adalah proses yang bermanfaat bagi pertumbuhan pribadi pegawai (Bintoro & Daryanto, 2017).

Kondisi yang dijelaskan diatas menimbulkan sebuah permasalahan bagi pimpinan, karena pimpinan menghadapi kesulitan dalam memberikan motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin kepada pegawai untuk memaksimalkan pekerjaan mereka. Bagaimana mungkin tujuan yang diharapkan organisasi dapat tercapai bila banyak pekerja yang cuek / acuh tak acuh terhadap tanggung jawab mereka.” Untuk mencapai tujuan lembaga, organisasi harus termotivasi untuk mengatasi dan meningkatkan kekurangan yang ada. Salah satunya dengan sering berkomunikasi dengan baik, memotivasi pegawai untuk mengetahui masalah apa yang sedang mereka hadapi.

Adapun karena hal itu peneliti menindaklanjuti dengan melakukan observasi penelitian dan menemukan beberapa masalah dan fenomena sebagai berikut. Yaitu terlihat rekan kerja belum bekerja sama secara optimal, padahal sebuah tim harus bekerja sama dan berkolaborasi untuk maju.

Peneliti juga melakukan survei awal terhadap 30 responden dimana responden adalah pegawai negeri sipil yang bekerja pada Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan RI dengan 10 variabel independen untuk mengetahui lebih lanjut tentang fenomena yang terjadi terhadap pegawai. Adapun variabel independen tersebut meliputi motivasi kerja, lingkungan kerja, disiplin kerja, kecerdasan emosional, kompensasi, kepuasan kerja, stres kerja, kepemimpinan, efikasi diri dan kualitas kerja.

Tabel 1.2
Data Hasil Survei Awal untuk Variabel Independen yang relevan terhadap
Kinerja Pegawai

No	Variabel	Jumlah Pemilih
1	Motivasi Kerja (Work Motivation)	24 Responden
2	Lingkungan Kerja (Work Environment)	7 Responden
3	Disiplin Kerja (Work Discipline)	30 Responden
4	Kecerdasan Emosional (Emotional Intelligent)	12 Responden
5	Kompensasi (Compensation)	5 Responden
6	Kepuasan Kerja (Job Satisfaction)	20 Responden
7	Stress Kerja (Job Stress)	9 Responden
8	Kepemimpinan (Leadership)	15 Responden
9	Komitmen Organisasi (Organizational Commitment)	5 Responden
10	Efikasi Diri (Self Efficacy)	“4 Responden”

Sumber: Hasil penelitian dari survei awal 2023, di olah

Berdasarkan temuan survei awal yang dilakukan terhadap 30 peserta, para peneliti menganalisis pandangan banyak responden yang mengidentifikasi motivasi kerja sebagai variabel yang menurut mereka mempunyai pengaruh signifikan terhadap kerja pekerja. Rata-rata responden mengatakan bahwa "penghargaan dan insentif yang tidak memadai serta kurangnya pengakuan dan penghargaan menyebabkan kinerja yang buruk." Selain itu, kepuasan kerja diidentifikasi sebagai faktor signifikan yang mempengaruhi kinerja pegawai. "Jika beban tujuan tidak disalurkan sesuai dengan beban kerja maka akan sulit mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga pekerjaan harus disesuaikan." Responden memilih disiplin kerja sebagai variabel yang paling mempengaruhi kinerja

pegawai, karena kurangnya disiplin disebabkan oleh kurangnya pengawasan di tempat kerja terutama SOP yang telah direncanakan sebelumnya, kurangnya komunikasi dan kerjasama atau dukungan antar pegawai.

Dari hasil kegiatan observasi yang sudah penulis lakukan, didapatkan informasi bahwa setiap pagi setelah dimulainya jam kantor di pagi hari, beberapa pegawai masih melakukan aktivitas diluar pekerjaan, selama sekitar tiga puluh hingga enam puluh menit mereka sambil melakukan aktivitas di luar pekerjaan, seperti mengobrol, bermain game telepon, atau browsing internet. mengakibatkan kurangnya kolaborasi antar pegawai dan tertundanya pekerjaan yang seharusnya selesai. Tingkat ketidakhadiran pegawai juga dapat menunjukkan kinerja yang lebih buruk, kinerja pegawai juga dapat terindikasi dari tingkat ketidakhadiran pegawai maupun data target dan realisasi kinerja. Berdasarkan temuan dari hasil observasi dan olah data, penulis menawarkan solusi yaitu agar pimpinan dan para pegawai untuk meningkatkan kinerja organisasi, dengan sering mengadakan komunikasi yang lebih efektif, penghargaan, evaluasi dan umpan balik, pemberian motivasi kerja dan disiplin kerja kepada pegawainya untuk memaksimalkan potensi mereka.

Dari hasil observasi tersebut, hasilnya menunjukkan bahwa tiga faktor di atas yaitu motivasi kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa pegawai dinilai belum mampu tidak mampu bekerja secara efektif.

Penelitian terdahulu telah berkontribusi dalam mengidentifikasi factor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Jufrizen dan Tiara Safani Sitorus (2021) melakukan penelitian di Indonesia tepatnya di Kantor Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini mengkaji teori-teori utama motivasi untuk menilai kembali seberapa besar hubungan antara motivasi dan kinerja. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan kinerja kerja.

Selain motivasi kerja, Perusahaan juga harus menyadari hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dari pegawai tersebut sesuai perannya dalam pekerjaan.

Jufrizen dan Tiara Safani Sitorus (2021) menyatakan faktor kunci dalam lingkungan kerja pegawai yang dapat berdampak besar pada motivasi dan tingkat kinerja. Faktor kepuasan kerja juga mempunyai pengaruh yang besar terhadap sikap terhadap pekerjaan (Safani Sitorus & Jufrizen, 2021). Jufrizen dan Tiara Safani Sitorus (2021), menyatakan bahwa pegawai yang mempunyai kinerja pasti dipengaruhi oleh kepuasan kerja, dimana perilaku dan sikap yang ditampilkan setiap orang merupakan prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan peranannya dalam instansinya.

Kepuasan kerja merupakan suatu penilaian terhadap pekerja, yaitu sejauh mana pekerjaannya atau keseluruhannya memuaskan kebutuhannya dan secara umum dapat diartikan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Primanda et al., 2020). Kepuasan kerja erat kaitannya dengan sikap pegawai terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antar pimpinan dan sesama pegawai. Hal yang perlu diperhatikan dalam pekerjaan adalah manusia bukan merupakan sebuah mesin, manusia mempunyai kehendak, keinginan, angan-angan dan cita-cita, serta memiliki dorongan-dorongan hidup tertentu. Selain itu manusia mempunyai pikiran dan pertimbangan yang menentukan sikap dan pendiriannya. Dengan demikian kepuasan kerja seorang pegawai dapat dilihat dari aspek seperti gaji, promosi, kesehatan dan keselamatan bekerja, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan hubungan dengan pengawas mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja.

Lengkong et.al melakukan penelitian di PERURI atau disebut Perusahaan Umum Percetakan Negara Republik Indonesia Cabang Manado. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh faktor disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Pengumpulan data dilakukan melalui metode survei yang diikuti oleh total 43 pegawai. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, disiplin kerja yang baik mempunyai semangat, visioner, memandang perubahan sebagai tantangan, tidak takut gagal, dan mau berkolaborasi agar kinerja pegawai yang ada semakin meningkat. (Lengkong et al., 2019).

Dari penjelasan para ahli dan data yang dilampirkan, peneliti tertarik untuk melakukan penyelidikan secara menyeluruh terhadap tiga variabel diantaranya motivasi kerja, kepuasan kerja dan disiplin kerja yang diyakini terdapat korelasi yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Penegasan ini didukung oleh data yang disajikan pada tabel 1.2 dan keterangan beberapa responden.

Disisi lain terdapat inkonsistensi hasil penelitian terkait hubungan antara motivasi kerja, kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai menjadi celah penelitian (research gap) yang menurut peneliti menjadi hal yang menarik untuk dilakukan penelitian lebih lanjut tentang variabel tersebut yang digambarkan pada tabel 1.3 :

TABEL 1.3
RINGKASAN RESEARCH GAP

No.	Variabel	Peneliti	Hasil Penelitian	Keterangan
1	Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Tiara Safani Sitorus (2021)	Berpengaruh Positif dan Signifikan	Inkonsisten
		Desyantoro dan Hardani Widhiastuti (2021)	Tidak berpengaruh dan tidak signifikan	
2	Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Tiara Safani Sitorus (2021)	Berpengaruh Positif dan Signifikan	Inkonsisten
		Muhammad Haekell Awwali et.al (2023)	Positif dan Tidak Signifikan	

		Suparno Sudarwati (2014)	Tidak berpengaruh dan tidak signifikan	
3	Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Muhammad Haekell Awwali et.al (2023)	Berpengaruh Positif dan Signifikan	Inkonsisten
		Tiara Safani Sitorus (2021)	Tidak berpengaruh dan tidak signifikan	

Dengan demikian, sesuai dengan penjelasan diatas dan research gap dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja, kepuasan kerja dan disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan informasi yang diberikan penulis bermaksud untuk melakukan penelitian dengan topik yaitu **“Pengaruh ‘Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja’ Terhadap ‘Kinerja Pegawai’ Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel ‘Intervening’ Pada ‘Direktorat Jenderal Kelautan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia’”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Pada penelitian ini mengidentifikasi permasalahan diantaranya yaitu :

1. Dibutuhkan lebih banyak staf oleh instansi agar pekerja tidak terbebani dengan tugas yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja pegawai
2. Tingkat ketidakhadiran pegawai yang tinggi yang menunjukkan kinerja yang kurang baik dan kurang maksimal
3. Tingkat realisasi kinerja pegawai yang kurang sesuai target baik dalam Kuantitatif maupun Kualitatif

4. Beberapa pegawai tidak mematuhi protokol pelaporan ketidakhadiran menggunakan sistem online atau sidik jari, sehingga menyebabkan kelalaian atau kesalahan klasifikasi beberapa pegawai sebagai ketidakhadiran.
5. Ketidakhadiran pegawai di kantor pada jam kerja menunjukkan kurangnya disiplin kerja.
6. Sejumlah pekerja masih merasa bertanggung jawab atas pekerjaannya sendiri
7. Kurangnya kolaborasi antar pegawai dan tertundanya pekerjaan yang seharusnya selesai

1.3 Rumusan Masalah

Dari penelitian pada pendahuluan di atas, penelitian berfokus pada variabel terikat yaitu kinerja pegawai dan sejumlah variabel tidak terikat lainnya yang diyakini mempengaruhinya, antara lain motivasi kerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja. Variabel terikat disini adalah kinerja pegawai. Terdapat peran mediasi disiplin kerja antara variabel independen motivasi kerja dan kepuasan kerja. Negara maju dan berkembang biasa melakukan penelitian seperti ini, meskipun terdapat kendala geografis, peneliti dari Direktorat Jenderal Perhubungan Laut (Kementerian Perhubungan) Republik Indonesia berupaya untuk mengkaji kembali hubungan antara motivasi pegawai, kepuasan kerja, dan kinerja melalui variabel mediasi disiplin kerja. Pertanyaan penelitian berikut ini dikembangkan oleh peneliti sehubungan dengan penelitian tersebut di atas :

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap disiplin kerja?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel mediasi?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap disiplin kerja?
6. Apakah kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel mediasi?

7. Apakah disiplin kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang penulis uraikan berdasarkan rumusan masalah diantaranya yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung motivasi kerja terhadap disiplin kerja
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebagai variabel mediasi
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap disiplin kerja
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebagai variabel mediasi
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang diharapkan dari yang penulis lakukan diantaranya sebagai berikut:

1.5.1 Manfaat Teoritis

- a. Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada semakin berkembangnya pengetahuan mengenai topik kinerja pegawai, khususnya di lingkungan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.

- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi atau informasi bagi ilmu manajemen sumber daya manusia terkait motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai fungsi kerja pegawai dan pembelajaran kerja sebagai variabel mediasi.
- c. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat di jadikan bahan pengkajian dan evaluasi sistem manajemen kinerja pegawai bagi pelaku usaha pada umumnya.

1.5.2 Manfaat Praktis

Adapun manfaat teoritis dari penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu manfaat bagi peneliti, bagi instansi dan bagi peneliti lainnya yang diantaranya sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti

Penulis mendapatkan kesempatan dalam penelitian ini untuk menerapkan teori-teori yang diperoleh dari perkuliahan dan sumber eksternal, sehingga menambah pengetahuan dan menambah wawasan lebih dalam manajerial sumberdaya manusia. Secara khusus yang berkaitan dengan kinerja pegawai, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja.

2. Bagi Instansi

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan wawasan yang signifikan mengenai kinerja pegawai, kepuasan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja guna membantu instansi pemerintah mencapai tujuannya dengan lebih efektif.

3. Bagi Peneliti Lain

Penulis penelitian ini mengantisipasi bahwa para peneliti di masa depan akan menganggap temuan ini sebagai kebaruan penelitian untuk mengeksplorasi subjek serupa, termasuk yang berkaitan dengan kinerja pegawai, kepuasan kerja, disiplin kerja, dan motivasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Teori Pendukung

2.1.1 Kinerja Pegawai

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai biasanya ditandai dengan hasil kerja baik kuantitas maupun kualitas, yang dicapai oleh individu yang secara efektif melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka sesuai arahan atasan mereka. Selain itu, kinerja seseorang dapat dikaitkan dengan upaya, kemampuan, dan tindakannya dalam keadaan tertentu.

Safani (2021) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa konsep kinerja pegawai diartikan sebagai variabel terikat. Ini mencakup berbagai metrik yang dapat digunakan untuk mengevaluasi hasil pemenuhan tugas dan kewajiban yang diberikan dalam jangka waktu tertentu untuk mengukur produktivitas individu dan organisasi. Kontribusi pekerja terhadap organisasi dipengaruhi oleh kinerja pegawai, yang mencakup faktor-faktor seperti jumlah dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan, jumlah waktu yang dihabiskan untuk tugas, kehadiran pegawai di tempat kerja, dan sikap mereka terhadap kerja sama.

Menurut Hasibuan dalam jurnal yang disusun Safani (2021), kinerja mengacu pada keluaran yang dapat dihasilkan oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi sekaligus memenuhi hak dan kewajibannya. Hal ini memungkinkan organisasi mencapai tujuannya dengan cara yang sah dan etis, tanpa melanggar hukum apa pun. Pendapat tersebut didukung oleh pendapat dari Bahri dan Nisa (2017), yang mendefinisikan “kinerja” sebagai hasil akhir dari upaya seorang pegawai dalam jangka waktu tertentu, diukur berdasarkan standar, target, atau kriteria yang telah ditentukan. Kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh produktivitasnya sendiri, yang selanjutnya dipengaruhi oleh kemauan dan kesiapannya dalam bekerja.

Kinerja seorang pegawai ditentukan oleh kompetensinya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Biasanya, tolok ukur yang telah ditentukan