

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dampak dari adanya pandemi Covid-19 menyebabkan beberapa instansi pemerintah menerapkan kebijakan *work from home*, akhirnya kembali menerapkan aktivitas seperti sedia kala sebelum pandemi. Pegawai instansi pemerintahan dituntut untuk tetap mengabdikan kepada masyarakat bagaimanapun keadaannya karena pegawai merupakan sumber daya yang wajib dimiliki oleh sebuah organisasi dan mereka adalah aset yang akan membawa organisasi tersebut ke dalam kesuksesan dan tercapainya tujuan yang mereka inginkan. Selaras dengan pernyataan Garaika (2020) bahwa tidak boleh mengabaikan bagian *human resources* karena akan berdampak pada pencapaian tujuan suatu organisasi. Kesuksesan sebuah organisasi ini dipengaruhi oleh kinerja seorang pegawai, Menurut Buil dkk., (2019) definisi dari kinerja adalah kesanggupan seorang pegawai atau organisasi untuk melakukan suatu pekerjaan dengan bertanggung jawab sesuai dengan hasil yang diharapkan. Kinerja pegawai bergantung pada kemampuan, motivasi, dan kesempatan dalam memberikan kontribusi kepada organisasi (Fourkhani & Jarodi, 2023).

Torrington (2002) menjelaskan bahwa terdapat empat peran praktisi sumber daya manusia yang salah satunya adalah *manpower analyst* dimana deskripsi pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi, keterampilan, dan pengembangan karir harus dibuat dengan rencana jangka panjang. Kesesuaian kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai berperan penting dalam keunggulan kompetitif

sebuah organisasi. Dalam meningkatkan kinerja, seorang pegawai juga membutuhkan apresiasi berupa penghargaan (*reward*) agar dapat membentuk dorongan yang kuat untuk melakukan pekerjaannya dengan maksimal. Pemberian *reward* disesuaikan dengan beban kerja dan kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai (Anggraini dkk., 2018).

Instansi pemerintahan memiliki beberapa misi yang salah satunya adalah memajukan SDM sebagai perwujudan aparatur negara yang profesional dibidangnya. Salah satu instansi negara di wilayah Kabupaten Kediri adalah Dinas Perhubungan. Instansi ini memiliki tugas yang berhubungan dengan pembangunan sarana dan prasarana transportasi pada jalur strategis, terutama pada pusat pertumbuhan ekonomi. Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri memiliki 92 pegawai dengan rincian 44 orang merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 48 orang merupakan pegawai non PNS atau pegawai kontrak. Pegawai PNS maupun non PNS tersebar di seluruh bidang yang ada pada struktur organisasi. Penelitian ini akan memfokuskan pada sumber daya manusia non PNS. Pada wawancara yang telah dilaksanakan, terdapat beberapa permasalahan yang terjadi terutama pada pegawai non PNS.

Seorang pegawai dapat dinilai mampu melakukan pekerjaannya melalui pencapaian kinerja. Kinerja merupakan salah satu komitmen yang diberikan kepada organisasi yang harus dijalani dengan optimal (Mulyadi & Pancasasti, 2022). Dalam realitanya, terdapat ketidaksesuaian realisasi kinerja dengan target kinerja yang telah ditetapkan setiap triwulannya. Hal ini ditunjukkan dengan data realisasi kinerja pegawai pada tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1
Data Rekapitulasi Sasaran Kerja Pegawai Non-PNS
Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri Tahun 2022

No	Sasaran Kerja Pegawai	Target	Realisasi	Selisih	Keterangan
		Kualitas (%)	Kualitas (%)		
1.	Peningkatan pemahaman dan kesadaran masyarakat tentang tata cara dan disiplin berlalu lintas	100%	93%	7%	Tidak Tercapai
2.	Peningkatan sarana dan prasarana bidang lalu lintas dan angkutan jalan	100%	66%	34%	Tidak Tercapai
3.	Pengelolaan dan pengembangan penyelenggaraan bidang lalu lintas dan angkutan jalan	100%	45%	55%	Tidak Tercapai

Sumber: Data Kantor Kepegawaian Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri

Pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa kinerja pegawai Non-PNS masih belum terealisasi dengan baik. Seperti halnya dalam sasaran kerja “Peningkatan pemahaman dan kesadaran masyarakat tentang tata cara dan disiplin berlalu lintas” yang hanya mencapai 93% ini direalisasikan dengan sosialisasi dan pelaksanaan koordinasi gabungan bersama dengan pihak terkait. Kondisi geografis dari Kabupaten Kediri sendiri menjadi salah satu kendala dalam permasalahan dalam pengelolaan dan pengembangan penyelenggaraan bidang lalu lintas yang hanya tercapai sebanyak 66% dari target kinerja.

Pada wawancara yang dilakukan kepada beberapa pegawai di bidang angkutan, saat ini angkutan umum yang masih beroperasi hanya satu wilayah saja, yaitu untuk trayek rute Kota ke Pare dengan total kendaraan yang setiap

harinya beroperasi adalah 13 angkutan. Dengan total capaian sebesar 45% ini merupakan bukti nyata bahwa realisasi kinerja peningkatan sarana dan prasarana bidang angkutan dan lalu lintas ini belum optimal dan penyebabnya diduga karena masih kurangnya minat warga dalam menggunakan angkutan umum. Tidak tercapainya sasaran kerja pegawai diduga terjadi karena adanya penurunan kinerja pegawai. Pada tabel 1.2 dibawah ini merupakan tabel kinerja triwulan rata-rata pegawai non PNS di lingkungan Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri yang dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 1.2
Data Kinerja Triwulan Pegawai Non-PNS
Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri Tahun 2020 hingga 2022

Triwulan	2020		2021		2022		Keterangan
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	
	Kualitas (%)	Kualitas (%)	Kualitas (%)	Kualitas (%)	Kualitas (%)	Kualitas (%)	
I	100%	85%	100%	84%	100%	83%	Tidak Tercapai
II	100%	83%	100%	81%	100%	82%	Tidak Tercapai
III	100%	84%	100%	82%	100%	81%	Tidak Tercapai
IV	100%	85%	100%	82%	100%	82%	Tidak Tercapai
Rata-rata	100%	84%	100%	83%	100%	82%	Tidak Tercapai

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti dari Kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri

Berdasarkan tabel 1.2 yang telah dipaparkan diatas, dapat disimpulkan bahwa terdapat permasalahan pada kinerja pegawai Non-PNS pada Dinas Perhubungan. Pada data tiga tahun terakhir, realisasi kinerja pegawai tampak menurun. Penurunan kinerja rata-rata individu ini diduga terjadi karena pegawai non PNS yang tidak dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik karena terdistraksi dan dimintai bantuan oleh pegawai PNS untuk mengerjakan

sebagian dari pekerjaannya. Padahal dari segi tingkat pendidikan, banyak pegawai PNS yang memiliki pendidikan akhir sebagai sarjana, sedangkan pegawai non PNS mayoritas merupakan lulusan SMA sederajat. Terdapat data dekkripsi pegawai non PNS yang mencakup total jenis kelamin, masa kerja, umur, dan tingkat pendidikan terakhir pada tabel 1.3 dibawah ini:

Tabel 1.3
Data Deskripsi Pegawai Non-PNS
Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri Tahun 2022

Identitas Pegawai	Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	46	96%
	Perempuan	2	4%
	Total	48	100%
Masa Kerja	1-5 Tahun	10	21%
	6-10 Tahun	14	29%
	>10 Tahun	24	50%
	Total	48	100%
Pendidikan	SD/Sederajat	1	2%
	SMP/Sederajat	4	8%
	SMA/Sederajat	29	60%
	D-II	1	2%
	D-III	1	2%
	S-1	12	25%
	Total	48	100%

Sumber: Data Kantor Kepegawaian Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri

Berdasarkan data pada tabel 1.3 diatas, pegawai non PNS pada Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri, tercatat bahwa 60% dari total seluruh pegawai Non-PNS memiliki tingkat pendidikan SMA/ sederajat, pada persentase 25% merupakan pegawai dengan lulusan S1, dan sisanya terdapat lulusan SD, SMP, dan diploma. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa, mayoritas pegawai non PNS memiliki tingkat pendidikan SMA/ sederajat. Tingkat kompetensi dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan yang dimiliki seorang pegawai (Triastuti & Jayadi, 2018). Kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai dapat membantu meningkatkan kinerja (Istiantara, 2019). Menurut Spencer (1993) kompetensi

adalah sebuah kemampuan dasar seorang pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang didasari oleh keterampilan dan pengetahuan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam menekuni suatu bidang tertentu harus dilakukan secara profesional yang didapatkan melalui pendidikan, pengalaman, dan pelatihan yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing karena tinggi level kompetensi seseorang dapat diketahui dari tingkat pendidikannya (Manullang, 2012). Maka dari itu, jenjang pendidikan dapat memengaruhi kompetensi seorang pegawai. Latar belakang pendidikan yang kuat akan membentuk sikap kerja keras dan mental seorang pekerja yang handal.

Peningkatan kompetensi seorang pegawai dapat ditunjang dengan kegiatan pelatihan guna meningkatkan kemampuan dan keahlian pegawai. Dinas Perhubungan tercatat telah melaksanakan satu kali program pelatihan yaitu pelatihan mengenai “Pemberdayaan Petugas *Basic Airport Operation* Angkatan I Tahun 2022”. Tidak semua pegawai diikutkan dalam pelatihan ini, melainkan hanya perwakilan 50 orang, dengan total 20 orang pegawai non PNS. Kegiatan pelatihan yang dilaksanakan selama empat hari pada tanggal 11 Juli 2022 hingga 14 Juli 2022 ini ditujukan untuk pengenalan kepada pegawai Dinas Perhubungan mengenai dasar-dasar operasi bandara dimana diketahui bahwa Kabupaten Kediri saat ini sedang melakukan pembangunan bandar udara baru berstandar internasional.

Maka dari itu, perlu adanya pembaharuan pengetahuan untuk menambah wawasan mengenai dunia penerbangan khususnya untuk persiapan pembukaan bandar udara baru di Kabupaten Kediri. Jika dilihat dari riwayat pelatihan untuk

pegawai yang telah diadakan di lingkungan Dinas Perhubungan yang masih dirasa kurang ini berdampak pada kinerja pegawai yang belum maksimal, padahal program pelatihan merupakan salah satu faktor yang dapat menunjang kompetensi dari seorang pegawai. Pada penelitian yang telah dilakukan oleh Fourkhani & Jarodi (2023), Mulang (2023), dan Lambi (2023) yang menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dari kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian Wondal dkk. (2019) yang mendapatkan hasil bahwa kompetensi memiliki pengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karena pegawai tidak menyadari akan kompetensi yang mereka miliki dalam dirinya sehingga kinerja yang mereka kerahkan kurang optimal yang mungkin dipengaruhi oleh kurangnya pelatihan dan apresiasi terhadap pekerjaan mereka sehingga tidak ada perkembangan kompetensi dalam diri mereka.

Berdasarkan fenomena yang ada pada instansi ini menyebabkan menurunnya semangat kerja pegawai yang diduga juga karena pegawai merasa jenuh dan kurang menghadapi tantangan dan suasana baru di dalam pekerjaannya, hal ini ditunjukkan dalam tabel 1.4 mengenai data rekapitulasi presensi pegawai non PNS pada tahun 2022 sebagai berikut:

Tabel 1.4
Data Rekapitulasi Presensi Pegawai Non-PNS
Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri Tahun 2022

Bulan	Target Jam Kerja Bulanan (menit)	Capaian Kehadiran (menit)	Persentase
Januari	9000	4689	52%
Februari	9000	4531	50%
Maret	9000	5668	63%
April	9000	5482	61%
Mei	9000	4590	51%
Juni	9000	4329	48%
Juli	9000	4201	47%
Agustus	9000	4149	46%
September	9000	4098	46%
Oktober	9000	3908	43%
November	9000	3990	44%
Desember	9000	3890	43%
Rata-rata			50%

Sumber: Data Kantor Kepegawaian Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri

Pada tabel 1.4 dapat dikatakan bahwa tingkat presensi yang tercatat masih kurang optimal. Kurangnya capaian kehadiran ini, dapat mengindikasikan adanya permasalahan pada pegawai. Pegawai yang memiliki loyalitas tinggi, kompetensi yang baik, dan memiliki kinerja yang bagus dan stabil perlu diberi stimulasi agar tidak mengalami penurunan kinerja. Maka dari itu, untuk mencapai target secara lebih efektif dan efisien, diperlukan adanya apresiasi kepada karyawan yang berprestasi berupa penghargaan atau *reward* (Atsram & Manan, 2023). Penghargaan atau *reward* merupakan imbal jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran (Indah & Sari, 2023). Pemberian *reward* ini bertujuan untuk menumbuhkan validasi atau sikap diakui di lingkungan kerja yang mencakup aspek kompensasi dan hubungan kerja antar pegawai. Permasalahan rendahnya tingkat presensi pegawai tersebut terjadi diduga karena kurangnya apresiasi yang diberikan oleh instansi kepada pegawai. Apresiasi berupa penghargaan

(*reward*) yang diberikan kepada setiap pegawai Dinas Perhubungan adalah gaji pokok, tunjangan hari raya, insentif, dan BPJS Ketenagakerjaan.

Maka dari itu, penelitian ini dimaksudkan untuk mengukur pengaruh pemberian penghargaan (*reward*) terhadap kinerja pegawai. Penelitian hubungan variabel *reward* dengan kinerja pegawai telah dilakukan oleh Margahana (2020) dan Gunawan dkk. (2023) bahwa variabel *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja. Lalu, penelitian mengenai pengaruh variabel *reward* terhadap kinerja juga dilakukan oleh Juita (2023) dan (Mulyani & Permadi, 2023) yang menyimpulkan bahwa *reward* mampu memberikan kontribusi secara positif terhadap kinerja pegawai, hal ini disebabkan karena pemberian *reward* berarti sebagai ikatan kerja sama dan kepuasan kerja, sehingga memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Kurangnya apresiasi kepada pegawai ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai yang ditunjukkan melalui tingginya tingkat *turnover* yang dapat dilihat dalam tabel 1.5 berikut:

Tabel 1.5
Data Tingkat *Turnover* Pegawai Non-PNS
Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri Tahun 2020-2022

Tahun	Jumlah Awal	Jumlah Pegawai Keluar	Jumlah Pegawai Masuk	Jumlah Pegawai Akhir	Persentase
2020	97	5	4	96	5%
2021	96	7	5	94	7%
2022	94	9	7	92	10%
Rata-rata					7,3%

Sumber: Data Kantor Kepegawaian Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri

Seperti yang telah ditunjukkan dalam tabel 1.5 pada tiga tahun terakhir, tingkat *turnover* pegawai Non-PNS pada Dinas Perhubungan cenderung

meningkat. Persentase tingkat *turnover* terbesar adalah pada tahun 2022 yaitu sebesar 10% dari total jumlah pegawai. Jika dihitung rata-rata tingkat *turnover* pada 3 tahun terakhir adalah 7,3% dimana jumlah ini dapat dikatakan tinggi menurut Peraturan Kepegawaian Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri karena telah melebihi batas minimum *turnover* yaitu 5%. Tingkat *turnover* pada suatu organisasi dipengaruhi oleh seberapa puas seorang pegawai bekerja pada organisasi tersebut.

Dalam upaya mengatasi tingginya tingkat *turnover* ini, ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan salah satunya adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Terdapat beberapa hal yang diketahui dapat mempengaruhi kepuasan kerja seperti yang telah dibuktikan pada penelitian yang dilakukan oleh (Mangkunegara, 2017) yaitu *turnover intention*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi. Tingkat *turnover* yang rendah berarti tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai cenderung tinggi, sebaliknya, jika tingkat *turnover* tinggi, berarti ada indikasi bahwa kepuasan kerja pegawai cenderung rendah (Hariani, 2022). Jika pegawai mendapatkan kepuasan dalam bekerja, maka akan berdampak positif terhadap organisasi, pegawai akan dengan senang hati memberikan kontribusi yang lebih secara positif.

Setiap pegawai mempunyai capaian atau tujuan yang telah direncanakan, sehingga perilaku kesehariannya akan menunjukkan suatu motivasi untuk meraihnya. Menurut (Robbins & Judge, 2013) kepuasan kerja adalah sikap seorang individu untuk membandingkan kesesuaian antara apa yang telah

diterima dengan harapan yang mereka miliki. Dengan memiliki kompetensi yang baik, maka pegawai akan cenderung memiliki kinerja yang bagus,. *Reward* yang didapatkan akan sesuai dengan kinerja yang telah mereka lakukan. Dengan tercapainya dua hal ini, maka akan memunculkan sikap puas akan pekerjaan yang telah mereka lakukan (Suristya & Adi, 2021).

Penelitian Juita (2023) menunjukkan hasil bahwa *reward* merupakan sebuah variabel yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, maka terdapat beberapa faktor lain yang dapat menunjang kinerja pegawai. Pada penelitian skripsi ini juga menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening dimana variabel ini bertujuan untuk melihat apakah kompetensi dan *reward* dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai melalui kepuasan kerja. Pada penelitian yang dilakukan oleh Goni dkk. (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, pada penelitian ini juga menerangkan bahwa salah satu faktor yang dapat menumbuhkan motivasi dalam bekerja tersebut adalah variabel kepuasan kerja. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, maka akan semakin tinggi pula motivasi mereka dalam melakukan pekerjaan, sehingga sejalan dengan tingkat kinerja akan ikut membaik juga.

Variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening, pada penelitian yang dilakukan oleh Prasyanto (2017) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui mediasi kepuasan kerja. Semakin tinggi kompetensi, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja, sehingga akan

menghasilkan kinerja yang baik pula, dengan kemudian perusahaan akan memberikan *reward* sesuai dengan kinerja yang telah dicapai oleh pegawai.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dalam penyusunan skripsi ini, penulis memutuskan untuk mengambil judul **“Pengaruh Kompensasi dan *Reward* Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan permasalahan pada penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Non-PNS di Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri?
2. Apakah *reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Non-PNS di Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri?
3. Apakah kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Non-PNS di Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri?
4. Apakah *reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Non-PNS di Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri?
5. Apakah kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai Non-PNS di Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri?
6. Apakah *reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai Non-PNS di Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, dapat diambil tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Non-PNS di Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri.
2. Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai Non-PNS di Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai Non-PNS di Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri.
4. Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja pegawai Non-PNS di Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri.
5. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai Non-PNS di Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri.
6. Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai Non-PNS di Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat kepada beberapa pihak sebagai berikut:

1. Bagi Instansi

Sebagai bahan pertimbangan untuk memberikan masukan, serta dapat digunakan untuk solusi dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang sedang dihadapi oleh instansi dan dapat mengidentifikasi

pengaruh kompetensi dan *reward* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai dalam mencapai keunggulan kompetitif.

2. Bagi Peneliti

Sebagai sarana dalam memperluas wawasan yang dapat digunakan sebagai ilmu pengetahuan khususnya mengenai indikator kinerja pegawai, kompetensi, *reward*, dan kepuasan kerja serta dapat menerapkan teori-teori yang telah diemban peneliti selama duduk di bangku perkuliahan.

3. Bagi Akademik

Sebagai bahan acuan untuk melakukan penelitian lebih lanjut dan memberikan wawasan kepada civitas akademika UPN “Veteran” Jawa Timur, serta menambah kepustakaan sebagai pembanding peneliti lain untuk mendapatkan beberapa *research gap* yang nantinya akan diteliti.