

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Kabupaten Karawang merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Jawa Barat. Karawang memiliki luas wilayah 1.753,27 km<sup>2</sup>. Pada tahun 2021, jumlah penduduk Kabupaten Karawang sebesar 2.406.895 jiwa, sehingga mempunyai kepadatan penduduk sebesar 1.457 jiwa per km<sup>2</sup>. Kabupaten Karawang merupakan kawasan industri terluas dan terbesar di Asia Tenggara karena beberapa kawasan industri besar berada di wilayah Kabupaten Karawang seperti Kawasan Industri KIIC, KIM, dan Kawasan Industri SuryaCipta. Selain itu, Karawang adalah wilayah yang menjadi salah satu pintu gerbang dari perlintasan transportasi, baik barang maupun jasa. Kabupaten Karawang merupakan salah satu kota penghubung. Oleh karena itu, Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang memiliki peran untuk membangun jalan sesuai dengan standar yang diharapkan karena infrastruktur dapat menjadi pendorong dan penggerak ekonomi.

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karawang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Karawang Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Karawang serta dalam pelaksanaan tugasnya diatur dalam Peraturan Bupati Karawang Nomor 86 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Perbup Karawang Nomor 44 Tahun 2016 Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karawang merupakan unsur pelaksana Pemerintah

Daerah. Dinas mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian kewenangan daerah di Bidang Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang serta tugas pembuatan yang ditugaskan dari pemerintah ke daerah.

Pemerintah Negara Republik Indonesia telah mengeluarkan peraturan Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Tujuannya untuk meningkatkan prestasi dan kinerja. Penilaian prestasi kerja penting bagi instansi pemerintah untuk meningkatkan kinerja pegawai. Prestasi kerja akan di nilai berdasarkan 2 (dua) unsur penilaian, yaitu:

1. Sasaran Kerja Pegawai, yaitu: rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh Aparatur Sipil Negara (ASN).
2. Perilaku Kerja, yaitu: setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh pegawai atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Peraturan Pemerintah ini mensyaratkan setiap pegawai wajib menyusun sasaran kerja berdasarkan rencana kerja tahunan instansi yang memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Setiap hasil penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) wajib disampaikan kepada Tim Penilai Kinerja. Penilaian kinerja ini dilakukan setiap satu tahun sekali dan di nilai oleh pejabat penilai yakni atasan atau pimpinan pegawai tersebut.

Berikut adalah hasil evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) seluruh perangkat daerah yang berada di Provinsi Jawa Barat Tahun 2019 sampai dengan Tahun 2021:

**Tabel 1.1**  
**Hasil Evaluasi AKIP Seluruh Daerah di Provinsi Jawa barat**  
**Tahun 2019 sampai dengan Tahun 2021**

No	Komponen Yang Dinilai (Kabupaten/Kota)	Predikat		
		Tahun 2019	Tahun 2020	Tahun 2021
1	Kabupaten Majalengka	65	70	70
2	Kabupaten Kuningan	65	68	70
3	Kabupaten Sumedang	64	65	69
4	Kabupaten Purwakarta	70	67	69
5	Kabupaten Sukabumi	68	70	70
6	Kabupaten Tasikmalaya	70	65	68
7	Kabupaten Garut	60	75	78
8	Kabupaten Bogor	63	65	70
9	Kabupaten Cirebon	65	70	68
10	Kabupaten Indramayu	65	67	69
11	Kabupaten Bandung	65	75	80
12	Kabupaten Bekasi	64	66	68
13	Kabupaten Ciamis	63	65	70
14	Kabupaten Bandung Barat	78	65	68
15	Kabupaten Cianjur	62	66	70
16	Kabupaten Pangandaran	77	70	68
17	Kabupaten Karawang	80	70	69
18	Kabupaten Subang	62	65	67
19	Kota Tasikmalaya	75	70	65
20	Kota Cirebon	60	64	66
21	Kota Banjar	62	65	68
22	Kota Sukabumi	65	70	75
23	Kota Depok	60	67	69
24	Kota Bogor	65	68	74
25	Kota Bekasi	63	65	68
26	Kota Cimahi	60	64	69
27	Kota Bandung	68	80	75

Sumber: Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat (2023)

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas, menunjukkan bahwa Kabupaten Karawang mendapatkan nilai 80 pada tahun 2019 dan tahun berikutnya terdapat perubahan nilai menjadi 70 pada tahun 2020 dan tahun 2021 mendapatkan nilai 69 dalam hasil evaluasi AKIP dari keseluruhan perangkat daerah yang berada di Provinsi Jawa

Barat. Hal ini menggambarkan bahwa ada penurunan dari segi kinerja seluruh perangkat daerah di Kabupaten Karawang. Maka dari itu diperlukannya perbaikan ataupun evaluasi kembali agar Kabupaten Karawang memiliki nilai perangkat daerah yang tertinggi diantara Kabupaten dan Kota lainnya di Provinsi Jawa Barat. Seluruh perangkat daerah memuat seluruh dinas daerah, sekretariat, satuan polisi pamong praja (SATPOL PP) dan instansi pemerintah lainnya.

Dalam setiap instansi pemerintah, secara berkala penilaian kinerja pegawai dilakukan. Kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karawang selaku Aparatur Sipil Negara (ASN) harus memenuhi standar penilaian kinerja berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 yang dapat dilihat pada Tabel 1.2 sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Penilaian Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karawang**

No	Nilai (%)	Kategori
1	91 – ke atas	Sangat baik
2	76 – 90	Baik
3	61 – 75	Cukup baik
4	51 – 60	Kurang
5	50 – ke bawah	Buruk

Sumber: Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karawang (2023)

Berdasarkan Tabel 1.2 menunjukkan bahwa penilaian kinerja tersebut berfungsi sebagai bahan perbandingan kinerja berdasarkan kategori dan nilai angka yang dicapai. Sehingga, kemudian di evaluasi dari segi kelayakan, efisiensi dan efektivitasnya. Permasalahan yang dialami Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karawang dapat diketahui berdasarkan data pencapaian kinerja

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang pada tahun 2020-2022 sebagai berikut:

**Tabel 1.3**

**Pencapaian Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang**

No	Unsur-Unsur Di Nilai	Target (%)			Pencapaian (%)		
		Tahun			Tahun		
		2020	2021	2022	2020	2021	2022
1	SKP				50,58	50,46	44,82
2	Perilaku Kerja	100	100	100	33,08	30,27	29,70
<b>Jumlah</b>					<b>83,66</b>	<b>80,73</b>	<b>74,52</b>
<b>Kategori</b>					<b>Baik</b>	<b>Baik</b>	<b>Cukup</b>
<b>SKP = Sasaran Kerja Pegawai</b>							
<b>Jumlah = SKP + Perilaku Kerja</b>							

Sumber: Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karawang (2023)

Berdasarkan Tabel 1.3 menunjukkan bahwa pencapaian kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karawang mengalami fluktuasi selama 3 tahun terakhir di mana dari tahun 2020 hasil kinerja pegawai sebesar 83,66 dan mendapatkan predikat baik, di tahun 2021 mengalami penurunan nilai menjadi 80,73 dan mendapat predikat baik dan di tahun 2022 mengalami penurunan nilai menjadi 74,52 dan mendapatkan predikat dari baik menjadi cukup.

Dari hasil kinerja selama tiga tahun ke belakang, dapat dilihat bahwa Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karawang mengalami fluktuasi dan belum dapat mencapai target yang diinginkan. Hal ini menjadikan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karawang berusaha dalam meningkatkan kinerja salah satunya dengan memberikan kompensasi dan

memberikan dorongan terhadap para pegawai agar mereka bersedia bekerja semaksimal mungkin.

Pengertian kinerja itu sendiri menurut Mangkunegara (2017:67) yaitu sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Rendahnya kinerja menjadi cerminan suatu instansi pemerintah dari ketidakberhasilan suatu instansi dalam mengembangkan pegawai yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Hal tersebut menjadikan ancaman bagi instansi itu sendiri. Melihat kondisi kinerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karawang, maka penulis melakukan pra-survey yang diberikan secara acak kepada 30 pegawai. Adapun data yang diperoleh peneliti mengenai kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karawang sebagai berikut:

**Tabel 1.4**

**Hasil Pra Survey Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karawang**

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Total Rata-rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
<b>Kinerja Pegawai</b>	Kualitas Kerja	6	12	6	4	2	106	3,53
	Kuantitas Kerja	6	5	10	2	7	91	3,03
	Tanggung Jawab	8	7	7	5	3	102	3,40
	Kerjasama	4	9	8	5	4	94	3,13
	Inisiatif	5	7	9	6	3	95	3,16
<b>Skor rata-rata</b>								<b>3,25</b>

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra survey (2023)

Berdasarkan Tabel 1.4 memperlihatkan bahwa secara rata-rata kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karawang yaitu 3,25. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi kinerja pegawai secara keseluruhan dapat dikatakan kurang baik atau belum sesuai dengan yang diharapkan. Bahkan salah satu dimensi kinerja pegawai yaitu kuantitas kerja hanya memiliki nilai rata-rata sebanyak 3,03 dan menjadi yang terkecil diantara dimensi lainnya. Mengingat begitu pentingnya kinerja pegawai dalam mendukung kegiatan pelayanan masyarakat, maka sebuah instansi harus dapat meningkatkan dan memperbaiki kinerja pegawai. Berbagai upaya dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai mulai dari pendidikan, pelatihan, dan pemberian kompensasi, memberikan pujian dan motivasi hingga penghargaan bagi pegawai yang berprestasi. Namun demikian, kinerja pegawai juga tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut. Akan tetapi, dapat dipengaruhi oleh hal-hal lainnya.

Kondisi dari hasil temuan pra-survey tersebut sejalan dengan pandangan Kasmir (2018:189-192) bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya kemampuan atau keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja. Pendapat lain terkait faktor yang bisa mempengaruhi kinerja menurut Hasibuan (2017:118) yaitu kepuasan kerja, kompensasi, motivasi kerja dan disiplin kerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karawang. Terdapat masalah yang ditemukan

terkait turunnya kinerja pegawai yaitu disebabkan oleh faktor internal yaitu kepuasan kerja yang di mana pegawai merasa terbebani dengan tanggung jawab yang diberikan bertambah dan kompensasi yang diterima oleh pegawai tidak sesuai dengan apa yang telah dikerjakan oleh pegawai. Sehingga, pegawai merasa dirugikan oleh instansi.

Untuk mengetahui variabel-variabel yang diduga bermasalah pada kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karawang berdasarkan tenaga kerja pegawai adalah kepemimpinan transformasional, kompensasi, semangat kerja, etos kerja, lingkungan kerja, *self efficacy*, motivasi kerja, promosi jabatan, kepuasan kerja dan beban kerja. Variabel-variabel tersebut merupakan faktor-faktor yang dapat menyebabkan menurunnya kondisi kinerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karawang, peneliti melakukan pra survey pendahuluan dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 responden. Data tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.5 yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1.5**

**Hasil Pra-Survey Faktor-Faktor Yang Diduga Bermasalah Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang**

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Skor Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Kepemimpinan Transformasional	Pengaruh Ideal	0	20	1	3	5	94	2,35
	Motivasi Inspirasional	0	15	7	8	0	97	2,42
	Stimulasi Intelektual	0	23	1	6	0	107	3,56
	Pertimbangan Individual	0	20	1	6	3	98	2,45



Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Skor Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
<b>Skor Rata-Rata Kepemimpinan Transformasional</b>								<b>2,69</b>
Kompensasi	Kompensasi Langsung	1	17	5	5	2	100	3,33
	Kompensasi Tidak Langsung	0	13	9	8	0	95	3,16
<b>Skor Rata-Rata Kompensasi</b>								<b>3,20</b>
Semangat Kerja	Disiplin	5	19	3	3	0	116	3,86
	Tanggung Jawab	6	11	9	4	0	109	3,63
	Antusiasme	7	14	3	5	1	111	3,70
	Loyalitas	8	13	9	0	0	119	3,97
<b>Skor Rata-Rata Semangat Kerja</b>								<b>3,80</b>
Etos Kerja	Kerja Keras	0	15	7	5	3	94	3,13
	Kerja Ikhlas	0	8	9	12	1	84	2,80
	Kerja Cerdas	0	10	9	8	3	86	2,87
<b>Skor Rata-Rata Etos Kerja</b>								<b>2,93</b>
Lingkungan Kerja	Lingkungan Fisik	9	17	4	0	0	125	4,16
	Lingkungan Non Fisik	8	19	3	0	0	129	4,30
<b>Skor Rata-Rata Lingkungan Kerja</b>								<b>4,23</b>
Motivasi Kerja	Kebutuhan Akan Prestasi	9	18	3	0	0	126	4,20
	Kebutuhan Akan Afiliasi	5	19	6	0	0	119	3,97
	Kebutuhan Akan Kekuasaan	8	19	3	0	0	125	4,17
<b>Skor Rata-Rata Motivasi Kerja</b>								<b>4,11</b>
Promosi Jabatan	Kesempatan	4	17	4	1	0	102	3,40
	Kemampuan	8	16	3	3	0	119	3,97
	Keadilan	12	15	2	1	0	128	4,27
	Prosedur	11	12	5	2	0	122	4,07
<b>Skor Rata-Rata Promosi Jabatan</b>								<b>3,92</b>

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Skor Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Kepuasan Kerja	Pekerjaan Itu Sendiri	0	0	2	18	10	52	1,73
	Upah	0	10	4	6	10	106	3,53
	Promosi	5	9	5	11	0	98	3,26
	Pengawasan	0	10	17	3	0	97	3,23
	Rekan Kerja	0	21	9	0	0	111	3,70
<b>Skor Rata-Rata Kepuasan Kerja</b>								<b>3,09</b>
<i>Self Efficacy</i>	<i>Level</i>	0	0	2	18	10	52	1,73
	<i>Strength</i>	5	9	1	4	11	83	2,77
	<i>Generality</i>	0	0	1	21	8	53	1,77
<b>Skor Rata-rata Self Efficacy</b>								<b>2,09</b>
Beban Kerja	Beban Fisik	6	8	9	4	3	100	3,33
	Beban Waktu	4	9	9	5	3	96	3,20
<b>Skor Rata-rata Beban Kerja</b>								<b>3,26</b>
<b>Jumlah Skor = Nilai x F</b>								
<b>Rata-rata = Total : Jumlah Responden (30)</b>								
<b>Skor Rata-rata = Total rata-rata : Jumlah Indikator</b>								

Sumber: Hasil olah data Pra Survey (2023)

Berdasarkan Tabel 1.5 dapat diketahui bahwa variabel-variabel yang mempengaruhi rendahnya kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karawang yang memiliki masalah di dalam instansi adalah variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi dan kepuasan kerja. Variabel kepemimpinan transformasional memperoleh nilai rata-rata sebesar 2,69. Variabel kompensasi mendapat nilai rata-rata sebesar 3,20 dan variabel kepuasan kerja mendapat nilai rata-rata sebesar 3,09. Oleh karena itu, instansi masih perlu memaksimalkan dari segi kinerja pegawai demi mencapai tujuan instansi.

Untuk memperkuat adanya masalah, maka di lakukan wawancara dengan analisis kepegawaian pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR)

Kabupaten Karawang, dimana masih terdapat pegawai yang memiliki kinerja yang cukup rendah dikarenakan pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai tidak selalu akurat dan mereka pun terkadang mengeluhkan bahwa tugas yang diberikan kepadanya terlalu padat dan banyak, sehingga mereka kesulitan untuk menyelesaikan dengan tepat waktu dan pada akhirnya mempengaruhi kuantitas dari kinerja pegawai. Selain itu, kurangnya inisiatif pegawai dalam memberikan ide dan gagasan dalam penyelesaian permasalahan dan kurangnya inisiatif dalam melakukan pekerjaan sehingga harus menunggu perintah terlebih dahulu baru melaksanakan pekerjaannya.

Kemudian masih terdapat pegawai yang memiliki kerjasama dengan sesama rekan kerja yang kurang dan menyebabkan terhambatnya dalam penyelesaian pekerjaannya, sehingga menjadikan kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang tidak sesuai dengan harapan organisasi, dikarenakan beberapa faktor tersebut.

**Tabel 1.6**

**Hasil Pra Survey Kepuasan Kerja Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang**

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Skor Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Kepuasan Kerja	Pekerjaan Itu Sendiri	0	0	2	18	10	52	1,73
	Upah	0	10	4	6	10	106	3,53
	Promosi	5	9	5	11	0	98	3,26
	Pengawasan	0	10	19	3	0	97	2,23
	Rekan Kerja	0	21	9	0	0	111	3,70
<b>Skor Rata-Rata</b>								<b>3,09</b>
Total = Nilai x F								
Rata-rata = Total : Jumlah Responden (30)								

Skor Rata-rata = Total Rata-rata : Jumlah Indikator
---

Sumber: Hasil olah data Pra Survey (2023)

Berdasarkan Tabel 1.6 yang disajikan oleh peneliti pada 30 responden pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata 3,09. Hal ini merupakan kategori yang kurang baik. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Hal ini sejalan dengan pandangan Edy Sutrisno (2019:76) bahwasannya semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, sebaliknya semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakannya. Pada variabel kepuasan kerja terdapat lima dimensi, salah satu yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu pada dimensi pekerjaan itu sendiri.

Variabel lain yang memiliki nilai terendah dari hasil pra-survey yang telah dilakukan yaitu berupa variabel kepemimpinan transformasional. Pengertian kepemimpinan transformasional itu sendiri menurut Achmad Sudiro (2018:145) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer, bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo, atau melampaui serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.

Untuk mendapatkan data primer, maka penulis membagikan kuesioner kepada 30 responden pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang

Kabupaten Karawang. Alasan penulis melakukan kuesioner yaitu untuk mengetahui dimensi kepemimpinan transformasional apa saja yang dinilai memang bermasalah pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang. Berikut ini hasil kuesioner pra survey variabel kepemimpinan transformasional pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang sebagai berikut:

**Tabel 1.7**

**Hasil Pra Survey Kepemimpinan Transformasional Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang**

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Skor Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Kepemimpinan Transformasional	Pengaruh Ideal	0	20	1	3	5	94	2,35
	Motivasi Inspirasional	0	15	7	8	0	97	2,42
	Stimulasi Intelektual	0	23	1	6	0	107	3,56
	Pertimbangan Individual	0	20	1	6	3	98	2,45
<b>Skor Rata-Rata</b>								<b>2,69</b>
Total = Nilai x F								
Rata-rata = Total : Jumlah Responden (30)								
Skor Rata-rata = Total Rata-rata : Jumlah Indikator								

Sumber: Hasil olah data Pra Survey (2023)

Mengacu pada Tabel 1.7 menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai rata-rata terendah dengan perolehan skor 2,69 dan di dalam kepemimpinan transformasional yang mendominasi dimensi terendah yaitu pada pengaruh ideal dengan perolehan skor rata-rata sebesar 2,35. Perolehan hasil tersebut selaras dengan wawancara yang peneliti lakukan dengan salah satu

pegawai yang berada di instansi. Dimana kurangnya arahan yang jelas dari pemimpin terhadap pegawai sehingga pegawai merasa kebingungan akan arahan maupun tugas yang diberikan oleh pemimpin, dan kurangnya komunikasi antara pimpinan dengan pegawai yang kurang baik, maka dengan demikian terkadang selalu terjadi kesalahpahaman antara pemimpin dan pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Pemimpin dengan gaya transformasional mampu memahami kebutuhan bawahan, memberi perhatian dan dukungan terhadap pegawai, bertindak sebagai mentor yang membimbing bawahan untuk mencapai prestasi kerja sehingga akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja. Pemimpin yang memiliki sifat pemimpin transformasional dapat menginspirasi dengan memberikan motivasi agar pegawai lebih berprestasi dalam pekerjaannya, sehingga hal tersebut memperkuat kepuasan kerja instansi.

Selain kepemimpinan transformasional, faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu kompensasi yang di mana bila kondisi kepuasan kerja yang baik dapat di pengaruhi oleh kompensasi yang baik pula, kompensasi dianggap sebagai suatu batu loncatan dalam mencapai kepuasan kerja yang diinginkan instansi. Kompensasi menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja, apabila pemberian kompensasi tidak sesuai dengan harapan dan prestasi kerja pegawai, maka pegawai tidak akan termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Hal ini sejalan dengan pandangan kompensasi menurut Hasibuan (2021:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas

jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah, dan upah insentif, dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*).

Untuk memperkuat penelitian ini dan untuk mengetahui besarnya kompensasi pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang, maka penulis melakukan penelitian pendahuluan dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 30 responden pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang. Berikut hasil kuesioner penelitian pendahuluan mengenai kompensasi pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang sebagai berikut:

**Tabel 1.8**

**Hasil Pra Survey Kompensasi Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang**

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Skor Rata-Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Kompensasi	Kompensasi Langsung	1	17	5	5	2	100	3,33
	Kompensasi Tidak Langsung	0	13	9	8	0	95	3,16
<b>Skor Rata-Rata</b>								<b>3,20</b>
Total = Nilai X F								
Rata-rata: Total : Jumlah Responden (30)								
Skor Rata-rata: Total Rata-rata : Jumlah Indikator								

Sumber: Hasil olah data Pra Survey (2023)

Berdasarkan Tabel 1.8 mengenai kompensasi pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang mempunyai skor rata-rata 3,20 yang artinya kompensasi pegawai dapat dikatakan kurang sesuai. Dimensi yang

masih ada di bawah rata-rata secara umum adalah dimensi kompensasi tidak langsung.

Kepemimpinan transformasional dan kompensasi yang ada pada instansi ini sangat mempengaruhi kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja pegawai khususnya dalam mencapai tujuan instansi dalam berbagai periode. Kepemimpinan transformasional para pimpinan atau atasan pada instansi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang menjadi pengaruh terbesar pada kepuasan kerja dan kinerja pegawai dalam memotivasi dan memecahkan masalah yang terjadi pada pelaksanaan kerja instansi. Tentunya penerapan kepemimpinan transformasional yang kurang tepat dengan kondisi instansi akan membuat terhambatnya kinerja pegawai yang maksimal dalam pencapaian tujuan instansi.

Hal yang menyebabkan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang sering mengalami hambatan dikarenakan ketika pimpinan memberikan instruksi mengenai pekerjaan kepada pegawai yang kurang jelas. Sehingga, mengakibatkan pelaksanaan tugas tidak berjalan dengan optimal, kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan sehingga informasi dan transformasi tidak berjalan dengan baik. Selain itu, pemimpin tidak memiliki ketegasan terhadap pegawai yang lalai dan menunda pekerjaan dan serta kurangnya kompensasi yang diberikan kepada pegawai yang menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja yang berdampak pada ketidaksesuaian kinerja pegawai.

Dalam menghadapi permasalahan tersebut, Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karawang harus meningkatkan kualitas kinerja yang masih kurang efektif terkait dengan kepuasan kerja pegawai. Berikut ini adalah



penelitian terdahulu mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai namun terdapat perbedaan dari hasil penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Yusri (2020), Noor dan Firman Syah (2021), Gynolla dan Saranggih (2021), Parlindungan, Farisi dan Nurhayati (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, pada penelitian Elyanto dan Syairudin (2017) menyatakan sebaliknya bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

Penelitian mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai juga dilakukan oleh Sanjaya (2018), Dewi dan Riana (2019), Alfiah dan Astutik (2020) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Hal ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Elyanto dan Sayirudin (2017) dan Magito (2020), Puspita Rinny, Charles Bohlen Purba, Unang Toto Budiman (2020) yang menunjukkan perbedaan bahwa kompensasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka dapat dibuat tabel ringkasan *Research Gap* dari penelitian terdahulu beserta pengembangan penelitian ini:

**Tabel 1.9**  
**Research Gap**

<i>Research Gap</i>	Penelitian Terdahulu	Temuan	Pengembangan Penelitian
<b>Gap 1.</b> <b>Terdapat Perbedaan Hasil Temuan Penelitian Mengenai Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai</b>	Putra dan Yusri (2020), Noor dan Firman Syah (2021), Gynolla dan Saranggih (2021), Parlindungan, Farisi dan Nurhayati (2021)	Terdapat Pengaruh Langsung Variabel Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai	Penelitian Selanjutnya Memasukkan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening
	Elyanto dan Syairudin (2017)	Terdapat Pengaruh Tidak Langsung Variabel Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai	
<b>Gap 2.</b> <b>Terdapat Perbedaan Hasil Temuan Penelitian Mengenai Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai</b>	Sanjaya (2018), Dewi dan Riana (2019), Alfiah dan Astutik (2020)	Terdapat Pengaruh Langsung Variabel Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai	Penelitian Selanjutnya Memasukkan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening
	Elyanto dan Sayirudin (2017), Magito (2020), Puspita Rinny, Charles Bohlen Purba, Unang Toto Budiman (2020)	Terdapat Pengaruh Tidak Langsung Variabel Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai	

Sumber: Ringkasan Penelitian Terdahulu (2023)

Berdasarkan Tabel 1.9 menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan penelitian yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi. Oleh karena itu, hal tersebut menunjukkan bahwa penelitian perlu dikaji lebih lanjut. Pada dasarnya sudah banyak penulis yang meneliti tentang kinerja, akan tetapi tidak ada yang menggabungkan antara variabel kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional dan kompensasi menjadi satu judul yang utuh. Sehingga penulis tertarik untuk mengisi kekosongan penelitian sebelumnya dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah**

Identifikasi masalah merupakan proses pengkajian dan permasalahan yang akan diteliti, sedangkan rumusan masalah menggambarkan permasalahan yang tercakup di dalam penelitian. Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis dapat mengidentifikasi dan merumuskan masalah yang dilakukan dalam penelitian ini.

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada sebagai berikut:

1. Kinerja Pegawai
  - a. Kinerja pegawai yang belum optimal dilihat dari nilai SKP (Sasaran Kerja Pegawai) yang belum mencapai target yang diinginkan instansi.

- b. Penyelesaian pekerjaan yang tidak tepat waktu dengan yang telah ditetapkan.
  - c. Kurangnya kerjasama antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.
  - d. Kurangnya inisiatif pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Kepemimpinan Transformasional
- a. Kurangnya arahan yang jelas dari pemimpin terhadap pegawai.
  - b. Kurangnya komunikasi antara pimpinan dengan pegawai yang kurang baik.
  - c. Pemimpin kurang memberikan contoh yang baik kepada pegawai.
3. Kompensasi
- a. Adanya rasa kurang puas terhadap kompensasi yang diberikan instansi terhadap pegawai.
  - b. Karyawan merasa tidak senang terhadap kondisi finansial yang mempengaruhi kompensasi langsung dan tidak langsung yang diberikan instansi terhadap para pegawai.
4. Kepuasan Kerja
- a. Karyawan merasa terbebani dengan tanggung jawab yang bertambah.
  - b. Kurangnya kepuasan atas ketidaksesuaian gaji dengan pekerjaan.
  - c. Kurangnya kepuasan atas kerjasama dalam tim.
  - d. Metode pengawasan yang ditetapkan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang membuat pegawai merasa tidak nyaman.

### **1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan identifikasi masalah, yang dikemukakan di atas maka, rumusan masalah dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Bagaimana Kepemimpinan Transformasional pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang.
2. Bagaimana Kompensasi pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang.
3. Bagaimana Kepuasan Kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang.
4. Bagaimana Kinerja Karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang.
5. Seberapa besar pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang.
6. Seberapa besar pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang.
7. Seberapa besar pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang secara simultan.
8. Seberapa besar pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah di atas, maka penulis memiliki tujuan melakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengkaji:

1. Kepemimpinan Transformasional pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang.
2. Kompensasi pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang.
3. Kepuasan Kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang.
4. Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang.
5. Besarnya pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang.
6. Besarnya pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang.
7. Besarnya pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang secara simultan.
8. Besarnya pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini digunakan dengan harapan akan menambah ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM). Selain itu, penulis juga berharap dengan melakukan penelitian ini akan memperoleh hasil yang dapat memberikan manfaat bagi semua pihak tidak hanya bagi penulis, akan tetapi memberikan manfaat bagi mereka yang membacanya. Adapun kegunaan yang diharapkan peneliti sebagai berikut:

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya konsep atau teori yang menyokong perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia, khususnya yang terkait dengan pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja pegawai.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Berdasarkan rumusan masalah dari penelitian yang dilakukan, diharapkan akan memberikan kegunaan kepada berbagai pihak yang antara lain:

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

Hasil dari penelitian yang dilakukan diharapkan dapat menambah pengetahuan, wawasan, dan pengalaman tersendiri dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya pada permasalahan yang diteliti yaitu Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang. Dan juga diharapkan hasil dari penelitian

ini dapat dijadikan bahan studi perbandingan antara teori yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan dengan praktek yang telah dilakukan selama penelitian.

## 2. Bagi Instansi Pemerintah

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan kesimpulan dan saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan bahan evaluasi terhadap masalah yang dialami oleh instansi sebagai upaya perbaikan dalam peningkatan bahkan memperbaiki kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Karawang.

## 3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi yang bermanfaat dan referensi bagi pembaca dan untuk bahan referensi penelitian selanjutnya dan pengembangan ilmu khususnya manajemen sumber daya manusia mengenai kepemimpinan transformasional, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.