

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Instansi pemerintahan memegang peranan krusial dalam memberikan pelayanan publik dan mencapai tujuan nasional. Sebagai lembaga yang diamanatkan untuk melayani masyarakat, instansi pemerintahan bertanggung jawab atas penyediaan berbagai layanan yang berdampak langsung pada kehidupan sehari-hari untuk warga, seperti pendidikan, kesehatan, infrastruktur, dan keamanan. Oleh karena itu, efektivitas instansi dalam menjalankan fungsi-fungsinya sangat bergantung pada kinerja pegawai yang optimal.

Kinerja pegawai di instansi pemerintahan berkaitan erat dengan efektivitas, efisiensi, dan kualitas pelayanan publik yang diberikan. Menurut Heryanda (2019) semua perusahaan atau organisasi diharuskan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam menjalankan tugas dan tujuan organisasi karena setiap perusahaan memiliki target operasional tertentu. Efektivitas mencerminkan sejauh mana pegawai dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, misalnya dalam hal penyelesaian administrasi dan pelayanan kepada masyarakat. Pegawai yang bekerja secara efektif dapat memberikan solusi yang tepat dan cepat dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

Efisiensi berhubungan dengan penggunaan sumber daya, baik itu waktu, tenaga, maupun anggaran. Pegawai yang memiliki kinerja efisien mampu menyelesaikan tugasnya dengan optimal, meminimalkan pemborosan, dan

memastikan bahwa setiap proses berjalan dengan lancar. Hal ini sangat penting dalam konteks pemerintahan, di mana anggaran publik harus dikelola dengan baik untuk memberikan manfaat maksimal bagi masyarakat.

Kualitas pelayanan publik juga menjadi fokus utama dalam penilaian kinerja pegawai. Pelayanan yang berkualitas tidak hanya mencakup kecepatan dalam memberikan layanan, tetapi juga sikap dan profesionalisme pegawai dalam berinteraksi dengan masyarakat. Pegawai yang berkompeten dan responsif akan mampu memberikan pengalaman positif bagi masyarakat, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, baik dari faktor internal maupun eksternal. Faktor-faktor ini memainkan peranan penting dalam menentukan produktivitas dan kualitas kerja pegawai di instansi pemerintahan.

Dinas pariwisata merupakan salah satu instansi yang berada di kabupaten Buleleng yang memiliki tugas membantu melaksanakan urusan pemerintah di bidang pariwisata. Dengan tugas tersebut maka diperlukan sumber daya manusia yang memadai agar segala tugas dapat tercapai atau terselesaikan dengan baik. Namun, pada kondisi saat ini sumber daya manusia pada dinas pariwisata dianggap belum maksimal. Berdasarkan observasi awal, penulis menumakan bahwa meskipun motivasi kerja, kepemimpinan, dan gaya komunikasi di Dinas Pariwisata Kabupaten Buleleng telah menunjukkan kondisi yang relatif baik, kinerja pegawai secara keseluruhan masih belum mencapai tingkat yang diharapkan. Pegawai ASN di instansi ini sebagian besar telah menerima dukungan berupa insentif dan pelatihan yang bertujuan meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja. Selain itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan instansi dinilai cukup efektif dalam memberikan arahan strategis, mendukung

pelaksanaan tugas, serta menciptakan hubungan yang harmonis di lingkungan kerja.

Komunikasi internal juga telah berjalan dengan cukup baik melalui saluran komunikasi yang terstruktur dan terbuka, baik secara formal maupun informal. Koordinasi antar unit kerja telah difasilitasi melalui rapat rutin, penggunaan teknologi informasi, dan kebijakan keterbukaan informasi. Namun, meskipun berbagai elemen tersebut telah terpenuhi, capaian kinerja pegawai di instansi ini masih belum optimal, yang terlihat dari pelaksanaan program kerja yang sering kali tertunda, rendahnya inovasi dalam pengelolaan pariwisata, dan pelayanan publik yang belum sepenuhnya memenuhi harapan masyarakat dan wisatawan. Fenomena ini mengindikasikan adanya faktor lain yang belum teridentifikasi secara mendalam, yang mungkin menjadi penghambat dalam pencapaian kinerja optimal. Salah satunya adalah potensi adanya ketidaksesuaian antara kebijakan organisasi dengan implementasinya di lapangan, atau hambatan-hambatan non-teknis yang memengaruhi kinerja individu dan kelompok.

Motivasi pegawai menjadi salah satu elemen kunci dari segi internal. Chandra & Syardiansah (2021) menyebutkan bahwa motivasi kerja adalah kekuatan tersembunyi yang ada pada orang dan dapat dikembangkan oleh tekanan eksternal, imbalan moneter dan nonmoneter dan dapat memengaruhi kinerja. Pegawai yang termotivasi cenderung lebih bersemangat dan berkomitmen dalam melaksanakan tugas mereka dan tercapailah kinerja yang baik. Disebutkan juga motivasi seorang pekerja untuk berkerja melibatkan faktor individu dan faktor organisasi (Susilo et al., 2023) yaitu: 1) Faktor individu merupakan faktor-faktor yang sifatnya individu yang meliputi: kebutuhan, tujuan-tujuan, sikap dan kemampuan. 2) Faktor-faktor yang berkaitan dengan organisasi meliputi:

pembayaran atau gaji, kemampuan pekerja, pengawasan, pujian serta, pekerjaan itu sendiri. Penghargaan yang adil dan transparan sangat berpengaruh dalam meningkatkan motivasi pegawai. Pengakuan atas prestasi dan imbalan yang sesuai dengan kinerja dapat memacu pegawai untuk memberikan hasil kinerja yang terbaik. Beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan hubungan motivasi kerja dengan kinerja pegawai seperti penelitian yang dilakukan oleh Irwana & Gunawan (2024) dengan judul pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening pada kantor kecamatan bengkala barat. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode penelitian yang menggunakan Structural Equation Modelling Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitian ini ditemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Larasati (2021) dengan judul pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang dianalisis menggunakan uji analisis regresi linier berganda dengan program SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. X cabang kota samarinda. Penelitian yang dilakukan oleh Raflianto & Laily (2020) dengan judul pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan (studi pada BNN kota Surabaya). Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan menggunakan metode penelitian kasual komperatif. Teknik analisis yang digunakan adalah PLS. Pada hasil penelitian ini motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan juga memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai. Suwanto (2019) menyatakan bahwa pimpinan mempunyai tugas membuat secara

detail jobdesk setiap pegawai sehingga tugas yang dikerjakan tetap terarah, mudah diawasi dan evaluasi. Di dalam aspek kepemimpinan, perlu diterapkan kedisiplinan yang harusnya datang dari dalam diri pemimpin, agar mampu mempengaruhi pegawai sebagai suatu nilai yang dapat diterapkan untuk suatu organisasi. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, mendukung, dan menginspirasi dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas tim. Beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan hubungan motivasi kerja dengan kinerja pegawai seperti penelitian yang dilakukan oleh Mogot (2019) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan, etos kerja, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN cabang manado. Jenis penelitian ini yaitu jenis penelitian asosiatif dan teknik penelitian yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN cabang manado. Penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati et al. (2020) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, pelatihan, etos kerja, dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian ini adalah penelitian korelasi dengan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Iwah (2023) dengan judul pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada kantor desa di Kecamatan Tommo Kabupaten Mamuju. Metode yang digunakan yaitu metode kuantitatif. Hasil pengujian variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

Gaya komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintahan secara umum. Komunikasi yang jelas dan

transparan membantu pegawai memahami tujuan, kebijakan, dan prosedur instansi, sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih efisien dan mengurangi kebingungan. Selain itu, komunikasi yang inklusif mendorong kolaborasi antar tim, di mana pegawai yang merasa nyaman untuk berbagi ide akan lebih proaktif dalam berkontribusi. Gaya komunikasi yang terbuka dan konstruktif juga sangat penting dalam pengelolaan konflik, karena pegawai yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik dapat menangani perbedaan pendapat dengan lebih efektif, mengurangi ketegangan di tempat kerja. Pemberian umpan balik yang dilakukan dengan cara yang suportif membantu pegawai memahami kekuatan dan area yang perlu diperbaiki, mendorong perkembangan profesional mereka. Beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan hubungan motivasi kerja dengan kinerja pegawai seperti penelitian yang dilakukan oleh Setiani (2020) dengan judul pengaruh komunikasi dan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan di kantor kecamatan tanggul kabupaten jember. Hasil dari penelitian ini yaitu pada variabel komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan kantor kecamatan tanggul kabupaten jember. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2021) dengan judul pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT. indosurya kencana di bekasi. Metode yang digunakan adalah *explanatory research*. Hasil penelitian ini variabel komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pemimpin yang menggunakan gaya komunikasi yang inspiratif dapat meningkatkan motivasi pegawai, membuat mereka merasa dihargai dan lebih terlibat dalam mencapai tujuan instansi. Dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja instansi pemerintah, penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menjadi sangat penting. Salah satu keputusan

krusial dalam merancang penelitian ini adalah pemilihan populasi yang akan diteliti. Penelitian ini memilih untuk memfokuskan diri pada Aparatur Sipil Negara (ASN) dibandingkan dengan pegawai kontrak. Pemilihan ini didasarkan pada beberapa pertimbangan utama yang mendukung validitas dan relevansi hasil penelitian yaitu 1) ASN memiliki status kepegawaian yang diatur secara jelas oleh undang-undang, seperti UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN di Indonesia, yang menjamin hak dan kewajiban yang konsisten bagi seluruh pegawai. Hal ini berbeda dengan pegawai kontrak yang bekerja berdasarkan perjanjian kerja tertentu dengan hak dan kewajiban yang bervariasi, sehingga menciptakan perbedaan signifikan dalam pola kerja dan motivasi mereka. 2) Populasi ASN menawarkan homogenitas yang lebih tinggi dalam hal struktur karier, sistem penilaian kinerja, dan budaya organisasi. Keseragaman ini memungkinkan peneliti untuk mengontrol variabel-variabel eksternal yang dapat mempengaruhi hasil penelitian, sehingga meningkatkan akurasi analisis terhadap faktor-faktor seperti motivasi kerja, kepemimpinan, dan gaya komunikasi.

Kebaruan dalam penelitian ini adalah menambahkan variabel gaya komunikasi sebagai variabel  $x$  sehingga variabel independennya meliputi motivasi kerja, kepemimpinan, dan gaya komunikasi terhadap variabel dependen yaitu kinerja, pegawai. Penelitian ini menggunakan populasi ASN yang terdiri dari PNS dan PPPK sedangkan penelitian terdahulu Awan (2023) yang menggunakan populasi hanya PNS saja. Hal ini karena pemilihan ASN sebagai fokus utama karena meningkatkan Homogenitas dan relevansi terhadap kebijakan instansi pemerintah jangka panjang, PPPK merupakan salah satu kebijakan baru yang memiliki peranan atau hak dan kewajiban yang hampir sama dengan PNS.

Data yang terkait dengan ASN cenderung lebih mudah diakses dan

terdokumentasi dengan baik, mencakup riwayat kerja, penilaian kinerja, serta pelatihan yang telah diikuti. Keberlanjutan karier ASN dalam instansi memberikan dasar yang kuat untuk analisis jangka panjang, yang sangat relevan untuk pengembangan kebijakan strategis dalam organisasi. Fokus pada ASN juga sejalan dengan tujuan penelitian yang ingin mengevaluasi kinerja secara struktural dan sistematis dalam organisasi. ASN sebagai bagian tetap dari struktur organisasi memberikan gambaran yang lebih representatif mengenai dinamika kerja dan kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan instansi, dibandingkan dengan pegawai kontrak yang cenderung terlibat dalam tugas-tugas sementara. ASN umumnya menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, didorong oleh stabilitas pekerjaan dan peluang pengembangan karier yang berkelanjutan. Tingkat komitmen ini berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja, yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor tersebut, pemilihan populasi ASN sebagai subjek penelitian diharapkan dapat menghasilkan temuan yang lebih konsisten, relevan, dan aplikatif dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai serta efektivitas organisasi secara keseluruhan. Kondisi ini menuntut penelitian yang lebih terfokus untuk memahami secara menyeluruh bagaimana motivasi kerja, kepemimpinan, dan komunikasi yang sudah baik dapat disinergikan secara lebih efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Pariwisata Kabupaten Buleleng. Maka dalam hal ini peneliti berkeinginan untuk melakukan kajian penelitian lanjutan dan mendalam serta membuktikan terkait ***“Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Gaya Komunika Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata Kabupaten Buleleng”***.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Uraian yang telah dipaparkan pada latar belakang di atas, dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

- 1) Ditemukan beberapa kendala pegawai yang sudah berumur dalam mengaplikasikan media dan ditambah dengan sistem yang semakin tahun semakin diperbaharui. Ini memicu kurangnya motivasi kerja pegawai dalam menyesuaikan untuk menguasai sistem kerja saat ini khususnya pegawai yang memasuki tahun pensiun yang selalu berpikir bahwa sudah tidak perlu mengasah kemampuan lagi
- 2) Terdapat pegawai Dinas Pariwisata yang motivasi kerjanya tergolong rendah, hal ini dilihat dari tingkat kedisiplinan pegawai mana masih ada pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan ketentuan jam dinas
- 3) Beban kerja yang terlalu tinggi atau tidak sesuai dengan kapasitas individu dapat menurunkan semangat kerja pegawai, menyebabkan burnout, dan berdampak negatif pada kinerja
- 4) Komunikasi antara pimpinan dan pegawai yang didapati belum berjalan dengan baik walaupun sudah melakukan tindakan untuk selalu membenahi. Namun pembenahan komunikasi tersebut belum mampu meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Pariwisata Kabupaten Buleleng.

## 1.3 Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah berdasarkan identifikasi masalah di atas mengingat ruang lingkup faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai sangat luas, maka dalam penelitian ini pembahasan mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai dibatasi pada faktor-faktor motivasi kerja, kepemimpinan, dan gaya komunikasi. Penelitian ini juga dibatasi dengan subjek

sampel Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Non ASN pada Dinas Pariwisata Kabupaten Buleleng. Pembatasan masalah ini dilakukan agar peneliti dapat fokus membahas satu permasalahan dan diharapkan dapat menghasilkan output hasil penelitian yang lebih baik.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah penelitian ini, sebagai berikut:

- 1) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kabupaten Buleleng?
- 2) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kabupaten Buleleng?
- 3) Apakah gaya komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kabupaten Buleleng?
- 4) Motivasi kerja, kepemimpinan, dan gaya komunikasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan di atas, sebagai berikut:

- 1) Menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pariwisata Kabupaten Buleleng.
- 2) Menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Pariwisata Kabupaten Buleleng.
- 3) Menguji pengaruh gaya komunikasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pariwisata Kabupaten Buleleng.
- 4) Menguji pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, dan gaya komunikasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Dinas Pariwisata

Kabupaten Buleleng.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Pelaksanaan penelitian dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan determinasi motivasi kerja, kepemimpinan, dan gaya komunikasi terhadap kinerja pegawai dapat memberikan manfaat. Adapun manfaat dimaksud sebagai berikut:

#### **1) Manfaat Teoretis**

Hasil penelitian yang dilaksanakan mampu memberikan kontribusi pengetahuan tentang teori-teori pembelajaran dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan pengaplikasiannya dalam lingkup organisasi khususnya dalam hal motivasi kerja, kepemimpinan, dan gaya komunikasi serta kinerja pegawai.

#### **2) Manfaat Praktis**

Hasil penelitian dapat menjadi sebuah sumbangan pemikiran, saran dan informasi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi maupun instansi.

### **1.7 Penjelasan Istilah**

Penjelasan istilah dalam judul penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan mengenai istilah-istilah yang digunakan agar tidak terjadi kesalahan pemahaman dalam pembahasan penelitian. Adapun beberapa istilah yang digunakan antara lain:

1) Motivasi kerja merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai gal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

2) Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menggerakkan dan

mengarahkan orang lain guna mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

- 3) Gaya komunikasi merupakan cara seseorang berinteraksi dengan orang lain, baik secara verbal maupun non-verbal, untuk menyampaikan pesan dan mendapatkan tanggapan.
- 4) Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah

### **1.8 Asumsi Penelitian**

Penelitian ini berasumsi bahwa motivasi kerja, kepemimpinan, gaya komunikasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja diharapkan menjadi pendorong utama bagi pegawai dalam mencapai target dan tujuan organisasi. Maka diharapkan Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai, semakin baik pula kinerja yang akan ditampilkan. Selain itu, Pemimpin yang memberikan arahan, dukungan, dan inspirasi kepada pegawai akan memperkuat loyalitas dan produktivitas mereka. Diharapkan kepemimpinan yang efektif diyakini mampu meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Gaya komunikasi juga memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Komunikasi yang terbuka dan transparan akan meningkatkan pemahaman pegawai terhadap tugas dan tujuan organisasi. Komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan dapat membangun rasa percaya diri serta meningkatkan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan. Secara keseluruhan, penelitian ini berasumsi bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kombinasi dari motivasi kerja, kepemimpinan, dan gaya komunikasi. Apabila ketiga faktor tersebut dikelola dengan baik, maka kinerja pegawai akan meningkat dan

berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

### **1.9 Rencana Publikasi**

Hasil penelitian akan sangat bermanfaat apabila dapat diakses dan digunakan sebagai bahan informasi, saran dan referensi oleh masyarakat untuk diaplikasikan dalam kehidupan organisasi. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil topik tentang manajemen sumber daya manusia sehingga nantinya hasil penelitian ini direncanakan akan diajukan untuk dapat dipublikasikan pada *International Journal of Economics Development Research* (IJEDR) terakreditasi SINTA 3 (<https://journal.yrpioku.com/index.php/ijedr>).

