

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi dan perusahaan menghadapi tantangan yang semakin kompleks dan dinamis. Perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat, persaingan yang semakin ketat, serta tuntutan akan kualitas dan produktivitas yang tinggi membuat organisasi harus mampu beradaptasi dan meningkatkan keunggulan kompetitifnya. Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat krusial sebagai penggerak utama organisasi dalam menghadapi tantangan.

Pada dasarnya hal yang paling berperan penting untuk mencapai suatu tujuan yang maksimal adalah dengan memulai dari hal yang paling menunjang untuk tercapainya suatu tujuan tersebut, yaitu Sumber Daya Manusia (SDM). Maka perlulah dilakukan yang namanya pengelolaan atau pengembangan yang bertujuan untuk menciptakan manusia yang produktif. Pengembangan atau pengelolaan sumber daya manusia yang baik maka dengan mudah seorang karyawan dapat menghadapi dan menyelesaikan tuntutan tugas baik di masa sekarang atau masa yang akan datang. Seiring berjalannya waktu, prestasi dan *skill* akan sulit didapatkan seorang karyawan jika hanya mengandalkan apa yang mereka miliki tanpa pernah melakukan proses pembekalan atau pengembangan, sehingga pengembangan sumber daya manusia sangatlah berpengaruh dalam efektif dan efisiennya suatu organisasi.

Kepuasan kerja merupakan aspek krusial yang mempengaruhi produktivitas, loyalitas, dan kualitas kerja pegawai. Kepuasan kerja pegawai tidak hanya

berdampak pada kinerja internal, tetapi juga pada kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, dalam konteks organisasi pemerintah. Sutrisno (2019) kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Wibowo (2016), setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Adapun indikator dari kepuasan kerja yaitu absensi, *turnover*, dan moral kerja. kompensasi, balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan. hubungan kerja yang baik, serta kesempatan untuk maju dan berkembang. Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dalam penelitian Suryono Efendi, Moch. Khusnul Fiton (2021)

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah kompetensi. Wibowo, (2013), ”mengatakan bahwa setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu dan apabila tercapai barulah dapat disebut sebagai sebuah keberhasilan”. Kompetensi pegawai menjadi faktor fundamental dalam menentukan kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaannya cenderung merasa lebih percaya diri dan puas dalam melaksanakan tugasnya.

Selain kompetensi, gaya kepemimpinan transformasional diyakini memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Menurut Robbins (2008) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi mereka yang mampu membawa

dampak luar biasa pada para karyawan. Kepemimpinan transformasional, yang dicirikan dengan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mendorong inovasi, menjadi semakin relevan dalam konteks organisasi publik yang menghadapi tuntutan perubahan dan peningkatan kualitas pelayanan. Pemimpin yang transformasional mendapat komitmen lebih besar dari bawahan dan mendorong mereka mendahulukan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi bukan saja dengan kharismanya tapi juga dengan berperan sebagai pelatih, guru atau mentor (Yukl, 1994). Pada kepemimpinan transformasional menerapkan lebih dari sekedar pertukaran dan selalu berusaha meningkatkan perhatian, memberi stimulasi intelektual dan memberi inspirasi pada bawahan untuk lebih mementingkan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi. Jenis kepemimpinan ini lebih dari sekedar transaksi konstruktif dan korektif. Indikator dari kepemimpinan transformasional yaitu pembaharu, memberi teladan, mendorong kinerja bawahan, bertindak atas sistem nilai, meningkatkan kemampuan terus-menerus, dan mampu menghadapi permasalahan yang rumit.

Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji secara terpisah hubungan antara kompetensi dengan kepuasan pegawai, serta pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Misalnya pada kompetensi, penelitian yang dilakukan oleh Anggi Meidita (2019) menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan kerja. Sedangkan, Nurmalaya, A. Z., & Endratno, H. (2022) menyatakan bahwa kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Pada kepemimpinan transformasional, penelitian yang dilakukan oleh Maulna, dkk. (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan

kerja. Namun, masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman bagaimana kedua faktor tersebut berinteraksi dan secara simultan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, khususnya dalam konteks institusi pemerintah yang bergerak di bidang kebudayaan.

Penelitian ini merujuk pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng yang terletak pada Jalan Veteran No.23, Paket Agung, Kec. Buleleng, Kabupaten Buleleng, Bali 81118. Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng sebagai organisasi instansi pemerintah yang mengelola dan menjaga pelestarian kebudayaan dan tradisi yang ada di Buleleng, mengingat Dinas Kebudayaan ini mempunyai tugas dan fungsi yaitu membantu Bupati melaksanakan urusan Pemerintahan di bidang Kebudayaan. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya pegawai Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng sebagai unsur penting di organisasi dipandang perlu menggali potensi yang dimiliki untuk meningkatkan kinerjanya serta mampu bekerja dengan kompeten sehingga dapat menghasilkan kinerja yang maksimal. Guna mewujudkan tugas dan fungsi yang telah diberikan maka setiap pegawai pemerintah Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng dituntut agar memiliki kinerja yang tinggi demi mengoptimalkan kinerjanya di instansi. Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng memiliki tingkat kepuasan yang dirasakan oleh pegawai akan memberikan keuntungan baik bagi organisasi maupun bagi pegawai itu sendiri. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan loyal pada organisasi tempat bekerjanya dan akan menunjukkan perilaku atau sikap yang baik serta kebahagiaan yang memancarkan ekspresi wajah saat masuk kerja, melaksanakan pekerjaan dengan baik dan memiliki semangat yang tinggi untuk menyelesaikan

pekerjaanya. Selain itu juga dapat mengurangi tindakan – tindakan yang merugikan seperti absensi dan keluhan – keluhan saat bekerja.

Fenomena yang teramati di Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng menunjukkan adanya upaya penerapan kepemimpinan transformasional dalam mendorong transformasi digital. Namun, implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan, seperti resistensi terhadap perubahan, keterbatasan infrastruktur teknologi, dan kebutuhan pelatihan yang berkelanjutan. Situasi ini berpotensi mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai, yang merupakan faktor kunci dalam mempertahankan kinerja organisasi. Dinas Kebudayaan, yang memiliki tugas kompleks dalam pelestarian dan pengembangan budaya, memerlukan pegawai yang tidak hanya kompeten tetapi juga memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Di Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng, kepemimpinan transformasional dapat berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan pengembangan diri pegawai.

Berdasarkan hasil observasi penelitian awal dengan melakukan wawancara dengan beberapa pegawai Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai salah satunya kompetensi. Hasil wawancara terhadap pegawai bagian kesekretariatan menyatakan bahwa ada pegawai pada bagian keuangan yang kurang pengetahuan dan kurang memahami tentang IT (Informasi Teknologi) seperti *excel* dan *word*, yang dimana hal tersebut dapat menghambat penyelesaian tugas-tugas yang dikerjakan dengan baik, pegawai yang sudah berumur pun juga kurang bisa menggunakan IT dengan baik, karena kurangnya pengetahuan dan pemahaman mengenai IT. Namun pengetahuan serta kemampuan dalam melaksanakan suatu pekerjaan para pegawai sudah menguasai

sesuai masing-masing bidang yang di tekuni. Sikap para pegawai yang saling tegur sapa dan ramah antar bidang membuat suasana tempat kerja menjadi nyaman.

Data absensi yang bersumber dari sekretariat (kepegawaian) pada bulan Agustus sampai Desember, terdapat pegawai yang yang tidak hadir tanpa keterangan paling banyak terjadi pada bulan Desember 2024. Hal ini menunjukkan ketidakhadiran pegawai dapat mengganggu pekerjaan, yang mengakibatkan terhambatnya banyak kegiatan, terutama menjelang akhir tahun anggaran. Tekanan akhir Tahun pada bulan Desember, instansi pemerintah biasanya menghadapi deadline untuk menyelesaikan berbagai laporan tahunan dan pertanggungjawaban anggaran. Ironisnya, justru di saat kehadiran sangat dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas penting terkait hibah akhir tahun, absensi malah meningkat dan itu berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai secara keseluruhan. Padahal pemimpin sudah memberikan motivasi serta ke fleksibelan terhadap pegawai, namun pegawai masih tetap tidak menunjukkan kedisiplinan pada tingkat kehadiran.

Berdasarkan data ketidakpuasan kerja pegawai dilihat dari beberapa jawaban pegawai, hasil wawancara 10 (sepuluh) orang pegawai sebagian besar menyatakan bahwa ketidakpuasan kerja atas kompensasi, mengingat adanya ketidakseimbangan antara kontribusi dengan kinerja yang pegawai kerjakan, hal ini yang memicu terjadinya ketidakpuasan terhadap kerjaan. Selain itu, ada lingkungan kerja yang kurang nyaman dan tidak kondusif yang mempengaruhi ketidakpuasan pegawai.

Sementara itu, berdasarkan pengamatan dilapangan dalam penerapan kepemimpinan transformasional yang ada di Dinas Kebudayaan Kabupaten

Buleleng itu pemimpinnya fleksibel dimana pegawai diberikan kebebasan dalam berekspresi seperti misalnya mengajukan izin kerja dapat dilakukan secara lisan atau tertulis sesuai kebutuhan, absensi juga di permudah dengan aplikasi, namun banyak pegawai yang kurang kesadaran akan tugasnya tersebut. Selain itu, terdapat juga permasalahan kepemimpinan dalam masing-masing bidang seperti ada atasan disalah satu bidang yang kurang berpartisipasi dalam setiap apel pagi, terdapat atasan bidang yang hanya mengandalkan staf nya saja misalnya dalam bidang IT, serta terdapat juga atasan bidang yang tidak bekerja namun royal terhadap staf nya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 3 (tiga) pegawai kontrak Dinas Kebudayaan mengenai kepuasan kerja, dapat disimpulkan bahwa masing-masing pegawai menyukai dan menyenangkan pekerjaannya, pegawai pun mengerjakan pekerjaan yang ditugaskan dengan suka cita dan penuh tanggung jawab. Lingkungan kerja yang nyaman dan rekan kerja yang supportif juga menambahkan kesan yang baik saat bekerja, pimpinan yang selalu memberikan motivasi dan mengayomi juga menjadi alasan pegawai merasakan kepuasan saat datang bekerja dan melaksanakan pekerjaannya. Namun, kepuasan yang dirasakan pegawai belum cukup puas dilihat dari perusahaan/instansi yang kurang memberikan penghargaan (*reward*) berupa bonus atau piagam kepada pegawai yang sudah melaksanakan kinerjanya dengan baik. Gaji yang didapatkan setiap bulannya kurang memberikan kepuasan pada pegawai kontrak. Selain itu juga, terdapat beberapa pegawai yang penempatan kerja nya tidak sesuai dengan keahlian atau minat yang dimiliki.

Berdasarkan latar belakang dan pemaparan para ahli di atas mengenai topik masalah yang telah diuraikan tentang kompetensi, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja pegawai pada Dinas Kebudayaan tersebut. Dengan ini, penulis

tertarik untuk melakukan penelitian berjudul "**Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng**".

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka dapat diidentifikasi masalah dalam penelitian ini, sebagai berikut :

1. Kurangnya kepuasan terhadap pegawai yang mengakibatkan kondisi kerja menunjukkan tingkat kesulitan, yang dimana tugas-tugas yang ada menjadi tidak menarik dan tidak memberikan peluang untuk belajar.
2. Tingkat kompetensi pegawai yang mungkin belum optimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab di Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng, yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
3. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang mungkin belum maksimal oleh pimpinan dalam mengelola dan membimbing pegawai di Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diungkapkan, maka permasalahan pada penelitian ini dibatasi untuk menghindari terjadinya pembahasan yang terlalu luas. Maka, peneliti membatasi variabel penelitian hanya terdiri dari tiga variabel yaitu dua variabel bebas (*independent variable*) dan satu variabel terikat (*dependent variable*). kompetensi dan kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas sedangkan kepuasan kerja sebagai variabel terikat.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh kompetensi dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng?
2. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng?
3. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka tujuan dari penelitian adalah untuk memperoleh temuan eksplanatif yang teruji tentang pengaruh sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Dari hasil penelitian ini di harapkan mampu memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memperdalam pengetahuan dan pengembangan ilmu ekonomi dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang memiliki kaitan dengan kompetensi, kepemimpinan transformasional, serta kepuasan kerja dalam suatu perusahaan atau instansi. Dan juga nantinya dapat dipergunakan sebagai bahan referensi yang sesuai bagi penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran dan masukan kepada Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng guna meningkatkan kompetensi dan kepemimpinan transformasional sehingga dapat terciptanya kepuasan kerja yang optimal.

