

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kabupaten Buleleng merupakan salah satu kabupaten yang terletak di bagian utara Pulau Bali berbatasan dengan Laut Jawa/Bali, sehingga sebagian besar wilayah kabupaten Buleleng merupakan kawasan pesisir dengan panjang pantai 157,05 km dengan aneka ragam kekayaan laut serta potensial (luas laut 319.680 Ha) atau + 1.166,75 km² untuk radius 4 mil. Pengembangan seni budaya Buleleng yang sesuai dengan karakter masyarakat Buleleng tersebut perlu ditingkatkan dari zaman ke zaman. Keragaman budaya yang muncul ada yang merupakan perpaduan antara Bali dengan beberapa etnis di Nusantara karena Singaraja merupakan jalur perdagangan dari Jawa ke Indonesia Timur. Mengenai sejarah budaya di Buleleng yang menjadi fokus adalah keanekaragaman ritus yang dimiliki pada setiap desa.

Pengelolaan SDM secara khusus perlu dipraktikan agar terpenuhi apa yang dibutuhkan pegawai dengan tuntunan Perusahaan. (Mangkunegara, 2007). Hasibuan (2011) berpendapat pentingnya unsur SDM dalam suatu organisasi ialah sebagai penggerak utama dalam menentukan sukses tidaknya suatu organisasi .Keberhasilan suatu organisasi, baik di instansi pemerintahan maupun perusahaan tidak terlepas dari adanya peran sumber daya manusia. Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam kegiatan suatu organisasi dan juga menjadi komponen penting untuk tercapainya suatu visi dan misi organisasi. Sejalan dengan pendapat (Pusparani,(2021) bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu

sumber daya organisasi yang memainkan peran penting dalam pencapaian tujuan suatu organisasi, dimana sumber daya manusia sangat menentukan bagi keberhasilan dari sebuah organisasi tersebut. Untuk itu setiap organisasi perlu dalam meninjau serta mengelola keberadaan pegawainya dengan baik yang mana sebagai usaha dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja merupakan sebuah hasil dari kerja yang dilakukan secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara.(2017) juga mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kualitas dan kuantitas kerja seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu, kinerja pegawai merupakan gambaran dari upaya dan kontribusi mereka dalam menyelesaikan pekerjaan, yang nantinya akan dievaluasi secara berkala dalam waktu tertentu. Tujuan dari penilaian kinerja ini juga ialah untuk memastikan bahwa kinerja pegawai dapat terus ditingkatkan demi mendorong kemajuan dan pengembangan organisasi ke arah yang lebih baik.

Faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya yakni motivasi, Motivasi kerja merupakan salah satu hal penting yang perlu diperhatikan dalam sebuah organisasi, dimana motivasi dapat menjadi tolak ukur dari kinerja pegawai. Dengan pemberian motivasi yang baik, maka diharapkan pegawai dapat berkontribusi dengan optimal terhadap pencapaian yang ingin dituju. Oleh karena itu, motivasi dapat dijadikan pendorong dalam memberikan hasil seberapa efektif dan efisien suatu kinerja pegawai dalam menjalankan tanggung jawab serta melalui motivasi dapat menumbuhkan semangat kerja setiap pegawai. Sutrisno (2016,55) mendefinisikan bahwa motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang

menciptakan kegairahan kerja seseorang, bisa bekerja sama, efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan dalam bekerja.

Selain faktor motivasi, terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai yakni gaya kepemimpinan. gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan juga menjadi faktor penting yang mendukung peningkatan kinerja pegawai. Menurut Rivai (2018), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang efektif mampu memberikan arahan yang jelas, bimbingan yang tepat, serta inspirasi bagi pegawai untuk terus berkembang. Hal ini sejalan dengan pendapat Yukl (2019) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, serta kinerja pegawai karena pegawai merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif akan menciptakan hubungan kerja yang harmonis, sehingga pegawai merasa memiliki peran penting dalam organisasi.

Robbins & Judge (2020) juga menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat menumbuhkan rasa memiliki serta loyalitas pegawai melalui pemberian teladan, penghargaan, dan komunikasi yang baik. Kondisi ini akan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi dan mendorong pegawai untuk bekerja lebih maksimal. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang positif, pegawai Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng dapat lebih berkomitmen dalam menjalankan tugas dan memberikan kontribusi terbaiknya bagi organisasi.

Organisasi yang kurang dalam memberikan perhatian terhadap motivasi kerja kepada pegawainya, maka akan sangat berpengaruh pada kinerja pegawai. Dimana

keberhasilan organisasi dilihat dari seberapa besar tingkat motivasi kerja setiap pegawainya. Menurut Hasibuan (2019), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang sehingga mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi untuk mencapai tujuan organisasi. Di sisi lain juga dengan memberikan gaya kepemimpinan yang tepat kepada pegawai pada setiap divisi maka diharapkan dapat membangun kerja sama dan tumbuhnya tekad untuk giat bekerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Rivai (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi dan mengarahkan bawahan agar mereka bersedia bekerja dengan penuh semangat demi pencapaian tujuan organisasi. Sehingga suatu organisasi dapat menghasilkan suatu pencapaian kinerja yang baik melalui pemberian motivasi kerja dan penerapan gaya kepemimpinan yang tepat kepada pegawai yang nantinya memengaruhi kinerja pegawai tersebut.

Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng merupakan salah satu perangkat daerah yang memiliki tugas utama dalam melestarikan, mengembangkan, serta mempromosikan nilai-nilai budaya daerah. Tampak depan kantor Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng dapat dilihat pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1

Kantor Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng

Peran dinas ini sangat strategis karena Buleleng dikenal sebagai wilayah dengan kekayaan seni, tradisi, dan budaya yang beragam. Keberhasilan pelaksanaan program kerja dinas sangat bergantung pada kinerja pegawainya, sebab pegawai merupakan ujung tombak dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat serta menjalankan visi misi organisasi. Namun, dalam praktiknya masih ditemukan adanya permasalahan terkait kinerja pegawai, seperti belum optimalnya pelaksanaan program, keterlambatan penyelesaian administrasi, serta kurangnya inisiatif sebagian pegawai dalam mendukung kegiatan kebudayaan. Dinas Kebudayaan di dukung oleh 143 SDM, berdasarkan hasil laporan kinerja tahun 2025 kantor Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng yang mencakup capaian serta permasalahan yang dihadapi selama tahun 2025 dalam rangka pencapaian target yang telah ditetapkan. Namun dalam capaian kinerja tersebut kantor Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng masih ada yang belum maksimal.

Dalam capaian kinerja tersebut, Kantor Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng masih menghadapi beberapa kendala yang menyebabkan target belum tercapai secara maksimal. Beberapa indikator kinerja menunjukkan adanya gap antara perencanaan dan realisasi, baik dari segi efektivitas pelaksanaan program, ketepatan waktu penyelesaian administrasi, maupun kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Kondisi ini mengindikasikan bahwa masih terdapat faktor internal yang perlu mendapat perhatian serius, terutama terkait motivasi kerja dan gaya kepemimpinan yang berperan penting dalam mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal. Dengan demikian, upaya peningkatan kinerja pegawai menjadi aspek yang sangat krusial untuk memastikan keberhasilan program pelestarian, pengembangan, serta promosi budaya daerah di Kabupaten Buleleng.

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja, terdapat beberapa aspek yang menunjukkan capaian yang belum optimal. Dari aspek kualitas, masih ditemukan laporan kegiatan yang belum sepenuhnya lengkap dan terstruktur. Selain itu, data dokumentasi serta data pendukung lainnya belum disajikan secara akurat.

Temuan ini diperkuat melalui hasil Evaluasi Dinas Kebudayaan dan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Tahun 2024, serta arahan pimpinan pada Apel tanggal 5 Mei 2025. Pada aspek kuantitas, pelaksanaan program dan kegiatan belum mencapai target yang telah ditetapkan. Beberapa kegiatan bahkan mengalami pengurangan lingkup pelaksanaan akibat keterbatasan tertentu. Kondisi ini tercermin dalam LKjIP Tahun 2024, Rencana Tindak Kerja (RTK) Tahun 2023, serta hasil pembahasan pada Rapat Awal Tahun yang dilaksanakan pada 6 Januari 2025. Ditinjau dari aspek ketepatan waktu, masih terdapat keterlambatan dalam pengumpulan laporan kegiatan. Meskipun pimpinan telah memberikan tekanan dan penegasan terhadap batas waktu penyelesaian laporan, permasalahan keterlambatan masih terjadi. Hal ini disampaikan dalam apel pada tanggal 30 April 2025 dan kembali ditekankan pada apel tanggal 5 Mei 2025. Selanjutnya, pada aspek kemandirian, sebagian pegawai masih menunjukkan ketergantungan terhadap instruksi atasan. Tingkat kreativitas dan inisiatif kerja belum berkembang secara optimal. Temuan ini didasarkan pada profil data pegawai serta hasil evaluasi program tahun 2025.

Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara pada beberapa pihak internal dan eksternal, bahwa kinerja pegawai di kantor dinas kebudayaan kabupaten Buleleng masih belum optimal, dilihat dari beberapa indikator kinerja yang masih belum mencapai target dan harapan pelayanan publik. Kinerja pegawai Dinas

Kebudayaan Kabupaten Buleleng masih menghadapi berbagai tantangan, khususnya dari sisi kualitas kerja. Dalam beberapa program pelestarian budaya, seperti kegiatan festival seni dan pengarsipan dokumen kebudayaan, kualitas hasil kerja pegawai belum sepenuhnya sesuai dengan standar yang ditetapkan. Misalnya, dokumentasi kegiatan masih kurang lengkap, laporan kegiatan belum terstruktur dengan baik, serta penyajian data kebudayaan belum sepenuhnya akurat. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kinerja pegawai masih perlu ditingkatkan melalui pelatihan, pembinaan, dan pengawasan yang lebih terarah. Dari sisi kuantitas kerja, masih terdapat keterbatasan dalam produktivitas pegawai. Jumlah program dan kegiatan kebudayaan yang direncanakan cukup banyak setiap tahunnya, tetapi pelaksanaan di lapangan sering kali tidak sepenuhnya tercapai sesuai target. Beberapa kegiatan mengalami pengurangan lingkup pelaksanaan karena keterbatasan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Hal ini menunjukkan bahwa kuantitas output yang dihasilkan pegawai belum maksimal, sehingga berdampak pada pencapaian indikator kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dilihat dari aspek ketepatan waktu, masih ada kendala dalam penyelesaian tugas administrasi maupun pelaporan kegiatan. Beberapa laporan program kebudayaan terlambat dikumpulkan, baik dalam bentuk laporan tertulis maupun pertanggungjawaban kegiatan. Keterlambatan ini tidak hanya memengaruhi efisiensi kerja, tetapi juga berdampak pada penilaian kinerja instansi secara menyeluruh. Fenomena ini mengindikasikan bahwa kedisiplinan waktu pegawai masih perlu ditingkatkan agar pelayanan publik di bidang kebudayaan dapat berjalan lebih optimal. Selain itu, aspek kemandirian pegawai juga menjadi

perhatian penting. Masih terdapat pegawai yang cenderung menunggu instruksi dari atasan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga kreativitas dan inisiatif belum sepenuhnya berkembang. Hal ini terlihat pada beberapa kegiatan kebudayaan yang memerlukan inovasi dan ide kreatif, tetapi belum banyak pegawai yang mampu mengambil inisiatif secara mandiri. Kurangnya kemandirian ini dapat menghambat proses kerja, terutama pada kegiatan yang memerlukan koordinasi cepat di lapangan.

Berdasarkan hasil pengamatan dan informasi dari pimpinan kantor dinas kebudayaan kabupaten buleleng, bahwa motivasi kerja pegawai secara keseluruhan sudah masuk dalam kategori yang baik. terlihat dari adanya dorongan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini tercermin dari komitmen pegawai dalam melaksanakan berbagai program kebudayaan yang telah direncanakan, seperti pelaksanaan Pekan Apresiasi Seni maupun kegiatan pelestarian budaya lokal. Menurut Siagian (2017), motivasi merupakan daya dorong yang menyebabkan seseorang berperilaku untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian, adanya dorongan pegawai untuk menyelesaikan target menunjukkan bahwa motivasi intrinsik mereka sudah berjalan, meskipun hasil kinerja belum sepenuhnya optimal. dapat dilihat dari partisipasi aktif dalam kegiatan apel pagi, rapat koordinasi, serta pelaksanaan acara kebudayaan yang melibatkan masyarakat luas. Antusiasme pegawai dalam mendukung kegiatan menunjukkan energi positif dalam bekerja.

Dari sisi inisiatif dan kreativitas, pegawai juga mampu memberikan ide-ide baru, terutama dalam merancang kegiatan seni dan budaya yang melibatkan masyarakat, sekolah, maupun komunitas lokal. Kreativitas ini terlihat dalam variasi

bentuk acara yang semakin inklusif dan adaptif terhadap perkembangan zaman. pegawai menunjukkan rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugas yang diberikan. Hal ini tampak dari kesadaran pegawai untuk tetap hadir, mengikuti arahan pimpinan, serta melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ada. Menurut Hasibuan (2019), rasa tanggung jawab merupakan salah satu indikator motivasi kerja yang berpengaruh langsung terhadap pencapaian kinerja pegawai. motivasi kerja pegawai Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng sudah baik, baik dari aspek dorongan mencapai tujuan, semangat, inisiatif, kreativitas, maupun rasa tanggung jawab. Akan tetapi, motivasi yang tinggi ini belum sepenuhnya mampu mengoptimalkan kinerja pegawai secara menyeluruh. Hal ini sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2017) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor penting penentu kinerja, namun perlu didukung oleh kepemimpinan, fasilitas kerja, dan sistem manajemen yang efektif agar hasil kerja dapat maksimal.

Pada temuan lain yang didapatkan dari beberapa pegawai di Kantor Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng diketahui bahwa gaya kepemimpinan secara umum sudah berada pada tingkat yang baik. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng pada dasarnya sudah menunjukkan arah yang positif. Dari sisi kemampuan mengarahkan, pimpinan telah mampu memberikan petunjuk kerja dan target yang jelas kepada para pegawai. Program-program kerja rutin maupun kegiatan kebudayaan yang bersifat insidental sudah disosialisasikan dengan baik sehingga pegawai memiliki gambaran mengenai tugas yang harus dilakukan. Namun, arahan yang diberikan terkadang masih bersifat umum dan belum diikuti dengan pengawasan yang konsisten, sehingga

implementasinya di lapangan kurang maksimal. Pimpinan sudah membangun komunikasi yang terbuka dengan bawahan. Rapat koordinasi rutin dan evaluasi kinerja menjadi sarana untuk menyampaikan aspirasi maupun kendala yang dihadapi pegawai. Pegawai merasa cukup dihargai karena diberikan kesempatan untuk berpendapat. Akan tetapi, komunikasi dua arah ini belum sepenuhnya dimanfaatkan secara efektif oleh seluruh pegawai. Beberapa ide kreatif pegawai belum mendapat tindak lanjut, sehingga membuat sebagian dari mereka merasa kurang dilibatkan secara maksimal dalam pengambilan keputusan.

Pada aspek pengambilan keputusan, pimpinan menunjukkan gaya yang relatif partisipatif. Beberapa keputusan strategis terkait program kebudayaan melibatkan masukan dari pegawai melalui forum diskusi. Hal ini memberikan rasa memiliki terhadap kebijakan yang ditetapkan. Namun, masih ada keputusan yang diambil secara top down tanpa pembahasan mendalam dengan seluruh pihak terkait. Akibatnya, pelaksanaan program terkadang tidak sepenuhnya sesuai dengan kondisi riil di lapangan, sehingga efektivitasnya belum optimal. Dari segi motivasi dan inspirasi, pimpinan berupaya memberikan dorongan moral dan semangat kerja, misalnya dengan memberikan apresiasi terhadap pegawai yang berprestasi. Pemimpin juga menjadi teladan dalam kedisiplinan dan komitmen terhadap tugas. Hal ini memberi inspirasi bagi pegawai untuk bekerja lebih baik. Meskipun demikian, bentuk penghargaan yang diberikan masih terbatas pada apresiasi verbal, belum dalam bentuk sistem reward yang lebih konkret, sehingga efek motivasionalnya belum menyentuh seluruh pegawai secara merata.

Pada aspek pengawasan, pengendalian, serta pemberdayaan dan delegasi, pimpinan sudah melakukan monitoring rutin terhadap pelaksanaan program.

Pegawai juga diberi kepercayaan untuk menangani tugas-tugas tertentu secara mandiri sesuai bidang masing-masing. Hal ini mendorong tumbuhnya rasa tanggung jawab dan kemandirian. Namun, delegasi tersebut belum diikuti dengan pendampingan yang memadai, sehingga ada pegawai yang masih kebingungan dalam melaksanakan tugas secara optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan sudah baik dari berbagai sisi, tetapi belum sepenuhnya mampu mengoptimalkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Susanto (2016) menemukan dalam penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan & motivasi berpengaruh positif signifikan secara parsial maupun simultan terhadap kinerja oleh Setyorini et al 2021.

(2021) menemukan dalam penelitiannya bahwa motivasi dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka masalah yang teridentifikasi dalam penelitian ini adalah:

1. Kinerja pegawai Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng masih belum optimal dari segi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kemandirian.
2. Motivasi kerja pegawai sudah baik, namun belum sepenuhnya berdampak pada peningkatan kinerja.
3. Gaya kepemimpinan sudah positif, tetapi penerapannya belum konsisten

sehingga kinerja pegawai belum maksimal.

4. Adanya perbedaan hasil penelitian sebelumnya.

1.3 Pembatasan Masalah

Agar penelitian lebih fokus dan terarah ,pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini hanya difokuskan pada pegawai Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng.
2. Variabel independen yang diteliti terbatas pada motivasi kerja dan gaya kepemimpinan.
3. Variabel dependen yang diteliti difokuskan pada kinerja pegawai, dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kemandirian.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah,rumusan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng?
3. Apakah motivasi kerja dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, penelitian ini dilakukan bertujuan untuk.

1. Untuk menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng.
2. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng.
3. Untuk menguji pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja pegawai Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya yang berkaitan dengan motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan kinerja pegawai. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji topik serupa.

2. Manfaat Praktis

Bagi Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan dalam meningkatkan motivasi kerja, menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih efektif, serta memperbaiki kinerja pegawai. Bagi peneliti, penelitian ini menambah pengalaman dan wawasan dalam bidang manajemen sumber daya manusia