

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kinerja pegawai merupakan aspek fundamental dalam menentukan keberhasilan organisasi, terutama di sektor publik yang bertanggung jawab langsung terhadap pelayanan kepada masyarakat. Dalam beberapa tahun terakhir, tuntutan masyarakat terhadap kualitas penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia semakin meningkat seiring berkembangnya dinamika sosial, ekonomi, dan teknologi. Pemerintah merespons kondisi ini dengan mendorong percepatan reformasi birokrasi yang menekankan akuntabilitas, profesionalisme, dan efektivitas kerja aparatur sipil negara (ASN) sebagai motor penggerak utama organisasi publik.

Dalam konteks tersebut, kinerja pegawai menjadi aspek yang sangat fundamental karena menentukan sejauh mana organisasi mampu mencapai tujuan, memenuhi standar pelayanan, dan memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Namun demikian, berbagai evaluasi nasional menunjukkan masih adanya kesenjangan antara standar pelayanan yang diharapkan dengan pelaksanaan di lapangan, sehingga peningkatan kinerja ASN menjadi isu strategis yang perlu mendapatkan perhatian serius baik secara teoretis maupun praktis.

Kinerja karyawan secara teoretis terpengaruhi oleh beberapa faktor. Huseno (2016), menyampaikan bila kinerja merupakan suatu kegiatan yang mencakup beberapa aspek dan dianggap sebagai suatu proses yang berkelanjutan, yang mengikutsertakan sumber daya manusia dalam meraih hasil yang dihendaki.

Faktor-faktor yang memengaruhinya meliputi motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Piliang (2022) menegaskan bahwasanya motivasi dan dedikasi kerja secara substansial memengaruhi kinerja karyawan. Kumala dan Nawangsari (2023) juga mengungkapkan faktor kepemimpinan, keperibadian, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sejumlah studi menunjukkan bahwa kinerja pegawai di lingkungan Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Kawasan Permukiman di berbagai wilayah Indonesia termasuk di wilayah Nusa Tenggara Timur masih menghadapi tantangan dalam aspek kepemimpinan, kompetensi sumber daya manusia, dan penerapan sistem kepegawaian yang efektif. Temuan Rosita (2022) mengungkapkan bahwa, kinerja pegawai pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kab. Kepulauan Mentawai masih belum optimal. Hal ini bisa terlihat melalui kinerja pegawai dimana masih adanya kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan, kuantitas pekerjaan yang tidak sesuai target, pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu serta masih ditemukannya ketidakhadiran pegawai di tempat kerja.

Penelitian yang dilakukan Iswar dan Yustini (2023) pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Nagekeo misalnya, menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun masih terdapat kendala dalam motivasi dan pembinaan SDM. Studi lain mengenai penerapan sistem merit di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang juga menunjukkan bahwa profesionalisme aparatur belum sepenuhnya terwujud akibat keterbatasan kompetensi dan penilaian kinerja yang belum optimal (Nurfitri dan Purwoko, 2022).

Fenomena tersebut juga ditemukan pada Balai Penyedia Pelayanan Perumahan Kawasan Permukiman (BP3KP). Pemerintah melalui Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat menetapkan berbagai program strategis seperti pembangunan rumah susun, rumah khusus, serta peningkatan kualitas rumah swadaya untuk memperluas akses masyarakat terhadap perumahan yang aman dan terjangkau. Dalam konteks ini, Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Nusa Tenggara II (BP3KP NT II) memegang peran penting sebagai unit pelaksana teknis yang bertanggung jawab dalam mewujudkan program perumahan di wilayah Nusa Tenggara Timur.

Tabel 1.1
Perbandingan capaian kinerja tahun 2023-2024 BP3KP NT II

No	Indikator Kinerja	Realisasi 2023	Realisasi 2024	Selisih (±)	Perubahan (%)
1	Jumlah Laporan Penyediaan Perumahan	4	2	-2	-50,00%
2	Bantuan Stimulan Peningkatan Kualitas Rumah Swadaya (Unit)	587	570	-17	-2,90%
3	Rumah Susun Dibangun (Unit)	103	151	+48	+46,60%
4	Rumah Susun Dipelihara (Tower)	7	4	-3	-42,86%
5	Rumah Khusus Dibangun (Unit)	1456	2100	+644	+44,23%
6	Rumah MBR Penerima PSU (Unit)	1100	393	-707	-64,27%
7	Laporan Pembinaan & Manajemen Risiko	—	3	—	—

Sumber: Laporan Kinerja tahun 2023-2024, Lampiran 01

Berdasarkan Laporan Kinerja Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Nusa Tenggara II (LAKIP BP3KP NT II) tahun 2023 – 2024 Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Nusa Tenggara II Tahun Anggaran 2023 dan 2024, kinerja pegawai

menunjukkan pola yang dinamis, ditandai oleh perubahan capaian antar-tahun pada beberapa indikator strategis, khususnya pada sasaran meningkatnya ketersediaan rumah layak huni.

Pada Tahun Anggaran 2023, sebagian besar indikator kinerja telah mencapai target secara optimal, terutama pada indikator yang bersifat administratif dan layanan, seperti jumlah laporan penyediaan perumahan, pembangunan dan pemeliharaan rumah susun, serta pemberian fasilitas PSU bagi rumah MBR yang seluruhnya mencapai realisasi 100%. Namun demikian, capaian pada indikator yang bersifat fisik dan masif, seperti bantuan stimulan peningkatan kualitas rumah swadaya dan pembangunan rumah khusus, masih berada di bawah target yang ditetapkan, dengan realisasi masing-masing sebesar 69,47% dan 69,33%.

Memasuki Tahun Anggaran 2024, terjadi penyesuaian target dan pergeseran fokus kinerja, yang tercermin dari perubahan signifikan pada capaian beberapa indikator. Di satu sisi, kinerja pegawai menunjukkan peningkatan yang cukup tajam pada indikator pembangunan rumah susun dan rumah khusus. Jumlah rumah susun yang dibangun meningkat dari 103 unit pada tahun 2023 menjadi 151 unit pada tahun 2024, sedangkan pembangunan rumah khusus meningkat dari 1.456 unit menjadi 2.100 unit. Peningkatan ini mengindikasikan adanya penguatan kapasitas pelaksanaan tugas, koordinasi teknis, serta efektivitas kerja pegawai dalam mengelola program prioritas berskala besar.

Namun di sisi lain, beberapa indikator justru mengalami penurunan realisasi secara kuantitatif, seperti bantuan stimulan peningkatan kualitas rumah swadaya, pemeliharaan rumah susun, serta jumlah rumah MBR yang memperoleh fasilitas

PSU. Penurunan ini tidak semata-mata mencerminkan penurunan kinerja individu pegawai, melainkan lebih menunjukkan adanya penyesuaian kebijakan, keterbatasan alokasi program, serta perubahan skala target organisasi yang berdampak langsung pada output kinerja.

Sementara itu, pada sasaran meningkatnya efektivitas dan efisiensi tata kelola kesekretariatan, kinerja pegawai cenderung stabil dan konsisten. Seluruh indikator layanan sarana dan prasarana internal, dukungan manajemen satuan kerja, serta layanan perkantoran menunjukkan kesesuaian penuh antara target dan realisasi pada tahun 2023 maupun 2024. Kondisi ini mengindikasikan bahwa fungsi administratif dan pendukung organisasi telah berjalan secara efektif dan terjaga kontinuitas kinerjanya.

Secara keseluruhan, fenomena kinerja pegawai BP3KP Nusa Tenggara II pada periode 2023–2024 menunjukkan bahwa kinerja tidak bersifat stagnan, melainkan dipengaruhi oleh kombinasi faktor kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi, serta tingkat kepuasan kerja pegawai dalam merespons tuntutan program dan perubahan target organisasi. Variasi capaian kinerja antar-indikator dan antar-tahun tersebut menjadi dasar empiris yang relevan untuk mengkaji lebih lanjut faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai secara komprehensif.

Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai merupakan kebutuhan mendesak untuk memastikan tercapainya sasaran strategis penyediaan perumahan bagi masyarakat berpenghasilan rendah. Untuk itu, diperlukan kajian mendalam mengenai faktor-faktor organisasional seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi yang memengaruhi kinerja

pegawai BP3KP NT II. Selain itu, kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai variabel yang menjembatani pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Dalam konteks organisasi, motivasi kerja diyakini sebagai unsur penting yang dapat menentukan seberapa efektif seorang pegawai menjalankan tugasnya. Studi oleh Sapu *et al.* (2023) menggarisbawahi bahwa motivasi berfungsi sebagai dorongan psikologis yang mengaktifkan potensi individu, mendorong mereka untuk bekerja lebih tekun dan efisien demi mencapai target institusi. Temuan ini sejalan dengan hasil analisis Hafizhah (2018), yang menunjukkan bahwa dorongan motivasional memiliki hubungan erat dengan peningkatan kinerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Agustian (2019) juga menegaskan bahwa pegawai dengan tingkat motivasi tinggi cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih optimal. Dukungan tambahan diberikan oleh Farisi *et al.* (2020), yang menyatakan bahwa keberadaan motivasi dalam diri seseorang secara statistik memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap produktivitas kerja.

Budaya organisasi menurut Soelistya (2022) merupakan elemen fundamental yang dapat membentuk karakter serta arah gerak organisasi dalam mencapai tujuannya. Secara konseptual, budaya yang berkembang dalam lingkungan kerja tidak hanya mencerminkan nilai-nilai kolektif yang dianut, tetapi juga turut menentukan tingkat efektivitas dan efisiensi proses operasional organisasi. Salah satu dampak signifikan dari kuatnya budaya organisasi adalah meningkatnya partisipasi aktif pegawai melalui pemberdayaan yang optimal. Dalam konteks ini, pegawai cenderung terdorong untuk menunjukkan performa

terbaiknya ketika mereka merasa berada dalam sistem nilai yang mendukung, memberikan kejelasan arah, serta ruang untuk berkontribusi secara mandiri. Budaya organisasi yang terinternalisasi dengan baik akan menciptakan atmosfer kerja yang kondusif, memunculkan motivasi intrinsik, serta memperkuat komitmen individu terhadap tujuan bersama. Budaya semacam ini dicirikan oleh tiga dimensi utama, yaitu: pertama, kejelasan nilai dan kepercayaan yang menjadi dasar perilaku organisasi; kedua, sejauh mana nilai-nilai tersebut tersebar dan dipahami oleh seluruh anggota organisasi; dan ketiga, tingkat kedalaman internalisasi terhadap nilai-nilai inti yang diyakini secara kuat oleh individu dalam organisasi. Ketiga aspek ini membentuk suatu struktur budaya yang berperan penting dalam menunjang keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.

Selain faktor-faktor yang telah disebutkan, kepuasan kerja juga mempunyai peranan penting sebagai variabel perantara yang menghubungkan gaya kepemimpinan ataupun budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja pegawai (Mukmin, 2021) dan kepuasan kerja memediasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (Junaidi dkk, 2022). Pegawai yang memperoleh kepuasan atas pekerjaannya, tentu mereka bakal termotivasi lebih tinggi dan menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Sebaliknya, pegawai yang tidak puas dengan pekerjaannya berisiko mengalami penurunan kinerja, yang dapat berdampak pada efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Dalam berbagai penelitian lainnya, ditemukan bila kepuasan kerja memperantarai kepemimpinan dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Misalnya penelitian oleh Lusri & Siagian (2017) di PT. Borwita Citra Prima

Surabaya menyimpulkan bahwa kepuasan kerja sangat memengaruhi kinerja pegawai dan kepuasan kerja terbukti mampu mediasi motivasi dengan kinerja pegawai. Hasil ini menyimpulkan selain factor-faktor pembentuk motivasi kerja, factor-faktor kepuasan kerja juga perlu diperhatikan perusahaan dalam mendukung memaksimalkan kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Lusri & Siagian (2017) menemukan kepuasan kerja mampu menjembatani pengaruh motivasi terhadap kinerja. Namun, di sisi lain, disisi lain Fatin dan Yanuar (2025 : 62) yang menunjukkan bahwa Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan adanya GAP penelitian yang menarik untuk dikaji lebih dalam dalam konteks organisasi pemerintahan daerah, khususnya BP3KP Nusa Tenggara II.

Hingga saat ini, belum ditemukan penelitian yang secara mendalam menguji pengaruh masing-masing faktor tersebut terhadap kinerja pegawai dalam konteks teknis vertikal pemerintahan seperti BP3KP Nusa Tenggara II. Dengan mempertimbangkan karakteristik wilayah, struktur organisasi berbasis proyek, dan urgensi peningkatan pelayanan publik, maka penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan.

Berdasarkan paparan masalah di atas, penulis merasa perlu untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Determinan Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Kepuasan Kerja Di Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Kawasan Permukiman Nusa Tenggara II”**

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang, Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana kondisi kinerja pegawai Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Kawasan Permukiman Nusa Tenggara II ditinjau dari aspek kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dalam mendukung pencapaian target kinerja yang tercantum dalam laporan kinerja instansi pemerintah?
2. Apakah gaya kepemimpinan secara langsung memengaruhi kinerja pegawai Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Kawasan Permukiman Nusa Tenggara II?
3. Apakah motivasi kerja secara langsung memengaruhi kinerja pegawai Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Kawasan Permukiman Nusa Tenggara II?
4. Apakah budaya organisasi secara langsung memengaruhi kinerja pegawai Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Kawasan Permukiman Nusa Tenggara II?
5. Apakah gaya kepemimpinan memengaruhi kepuasan kerja pegawai Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Kawasan Permukiman Nusa Tenggara II?
6. Apakah motivasi kerja memengaruhi kepuasan kerja pegawai Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Kawasan Permukiman Nusa Tenggara II?
7. Apakah budaya organisasi memengaruhi kepuasan kerja pegawai Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Kawasan Permukiman Nusa Tenggara II?
8. Apakah kepuasan kerja memengaruhi kinerja pegawai Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Kawasan Permukiman Nusa Tenggara II?

9. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Kawasan Permukiman Nusa Tenggara II?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mendeskripsikan kondisi kinerja pegawai Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Kawasan Permukiman Nusa Tenggara II berdasarkan aspek kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dalam mendukung pencapaian target kinerja sebagaimana tercantum dalam laporan kinerja instansi pemerintah.
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Kawasan Permukiman Nusa Tenggara II.
3. Untuk mengetahui pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Kawasan Permukiman Nusa Tenggara II.
4. Untuk mengetahui pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Kawasan Permukiman Nusa Tenggara II.
5. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Kawasan Permukiman Nusa Tenggara II.
6. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Kawasan Permukiman Nusa Tenggara II.

7. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Kawasan Permukiman Nusa Tenggara II
8. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Kawasan Permukiman Nusa Tenggara II
9. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja sebagai mediasi pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Kawasan Permukiman Nusa Tenggara II

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberi kontribusi terhadap peningkatan ilmu manajemen Sumber Daya Manusia, terutama mengenai pemahaman peran gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, dengan mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan dari penelitian ini dapat memperkaya literatur akademik yang berkaitan dengan hubungan antar variabel tersebut dalam konteks organisasi publik di Indonesia, terutama di sektor perumahan. Selain itu, hasil penelitian ini juga bisa menjadi referensi bagi mahasiswa, akademisi, dan peneliti lainnya yang tertarik mengkaji topik serupa.

1.4.2. Manfaat Praktis

1. Bagi Kantor Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Kawasan Permukiman Nusa Tenggara 2

Diharapkan hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang objektif mengenai aspek-aspek yang memengaruhi kinerja pegawai, sehingga dapat digunakan untuk:

- a. Mengevaluasi dan meningkatkan gaya kepemimpinan yang lebih responsif dan mendukung pegawai.
- b. Menyusun strategi peningkatan motivasi kerja secara berkelanjutan.
- c. Membangun lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja dan produktivitas pegawai.

2. Bagi Pimpinan dan Manajer Instansi Pemerintah

Hasil penelitian ini dapat dijadikan landasan untuk:

- a. Meningkatkan kapasitas kepemimpinan di sektor publik.
- b. Merancang program pengembangan pegawai berbasis motivasi dan kesejahteraan psikologis.
- c. Mendorong terciptanya budaya kerja yang sehat dan kolaboratif.

3. Bagi Pemerintah Daerah dan Kementerian Perumahan dan Kawasan Permukiman

Penelitian ini memberikan evidence-based insight untuk merancang kebijakan pengembangan sumber daya manusia pada unit pelaksana teknis bidang perumahan. Dengan meningkatkan kualitas kinerja pegawai, maka efektivitas program-program nasional seperti Program Sejuta Rumah juga akan semakin optimal.

4. Bagi Masyarakat Penerima Manfaat Program Perumahan

Secara tidak langsung, peningkatan kinerja pegawai berdampak pada kualitas penyediaan hunian yang lebih tepat sasaran, lebih cepat, dan sesuai kebutuhan masyarakat. Hal ini mendukung tujuan pembangunan yang berorientasi pada keadilan sosial dan kesejahteraan masyarakat berpenghasilan rendah.

5. Kaitannya dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs)

Penelitian ini memiliki kontribusi terhadap pencapaian SDGs poin 11 yaitu *“Mewujudkan kota dan permukiman yang inklusif, aman, tangguh, dan berkelanjutan”*. Dengan mendorong perbaikan kinerja pegawai di sektor perumahan melalui peningkatan kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja, maka proses pengadaan rumah siap huni yang layak dan ekonomis bagi masyarakat akan semakin efektif.