

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan hal paling penting dalam sebuah organisasi karena kualitas dan kemampuan individu di dalamnya sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja supaya aktif dan efisien dalam terwujudnya tujuan perusahaan dan karyawan. Ditengah persaingan yang semakin ketat serta perkembangan teknologi yang pesat, organisasi dituntut memiliki tenaga kerja yang kompeten, produktif, dan mampu beradaptasi dengan perubahan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi aspek penting yang meliputi pengembangan kemampuan, pemberian motivasi, hingga penciptaan lingkungan kerja yang mendukung.

Menurut (Gerson et al., 2025) dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM), digitalisasi mendukung otomatisasi pekerjaan administratif, proses rekrutmen berbasis *AI*, penerapan sistem manajemen kinerja digital, hingga pelatihan karyawan melalui platform e-learning. Selain itu, pemanfaatan *People Analytics* membantu perusahaan mengidentifikasi pola kerja, tingkat kepuasan, serta efektivitas strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM), sehingga memudahkan pengambilan keputusan yang lebih tepat dan berbasis data.

Walaupun digitalisasi memberikan berbagai keuntungan, proses penerapannya tetap menghadapi sejumlah tantangan. Beberapa kendala utama yang sering muncul antara lain resistensi karyawan terhadap perubahan, keterbatasan kompetensi digital tenaga kerja, serta isu keamanan data karyawan. Di samping itu, implementasi teknologi yang tidak direncanakan secara matang dapat menimbulkan ketimpangan dalam pengelolaan tenaga kerja, seperti melebarnya kesenjangan digital antara karyawan yang memiliki literasi teknologi tinggi dan mereka yang kurang menguasainya.

Namun demikian, digitalisasi manajemen sumber daya manusia (SDM) juga menghadirkan peluang strategis bagi perusahaan untuk meningkatkan daya saing. Melalui sistem yang terintegrasi, organisasi dapat memperbaiki pengalaman karyawan, misalnya dengan menyediakan aplikasi *self-service* HR yang memungkinkan akses mandiri terhadap informasi kepegawaian. Selain itu, pemanfaatan kecerdasan buatan membantu tim HR menyeleksi kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan, sehingga proses rekrutmen menjadi lebih efektif dan efisien.

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) tidak hanya mendorong perubahan dalam sistem pelayanan publik, tetapi juga memberikan dampak besar terhadap pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam konteks reformasi birokrasi, digitalisasi manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi elemen penting untuk mewujudkan birokrasi yang adaptif, profesional, dan berorientasi pada kinerja.

Melalui pemanfaatan berbagai platform teknologi seperti e-Kinerja, e-Office, dan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian, proses administrasi kepegawaian dapat dilakukan dengan lebih efektif, transparan, dan akuntabel. Transformasi digital ini turut mendukung peningkatan produktivitas ASN serta mempermudah proses pengambilan keputusan yang didasarkan pada data yang akurat.

Penerapan digitalisasi dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) tidak selalu berlangsung tanpa hambatan. Berbagai tantangan masih sering muncul, seperti adanya resistensi terhadap perubahan di lingkungan organisasi, keterbatasan infrastruktur teknologi di sejumlah wilayah, serta kesenjangan kemampuan digital di kalangan ASN. Apabila tidak ditangani secara serius, kendala-kendala tersebut dapat menghambat optimalisasi manfaat transformasi digital. Oleh sebab itu, dibutuhkan strategi yang menyeluruh, antara lain melalui penyelenggaraan pelatihan literasi digital secara berkelanjutan, peningkatan fasilitas dan infrastruktur teknologi, serta penerapan pendekatan manajerial yang inklusif agar seluruh pegawai mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi menurut (Rahmadi & Rusmiati, 2025).

Sumber daya manusia (SDM) bukan hanya sekedar pelaksana kebijakan namun juga sebagai motor penggerak utama dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Dalam mewujudkan visi dan misi organisasi dengan baik, maka unsur pertama dan utama yang harus diperhatikan dan dikelola dengan serius adalah manusianya. Sebab manusia yang akan merancang,

mengaplikasikan dan melaksanakan serta melakukan pengawasan terhadap semua elemen manajemen.

Studi manajemen sumber daya manusia (SDM) menggabungkan beberapa disiplin ilmu seperti psikologi, sosiologi dan lain-lain. MSDM berkaitan dengan desain dan implementasi sistem perencanaan, persiapan karyawan, pengembangan karyawan, manajemen karir, penilaian kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan industrial yang baik. Manajemen sumber daya manusia memiliki tanggung jawab untuk mengelola tenaga kerja untuk mendorong kinerja sebuah organisasi untuk mencapai tujuan strategis organisasi menurut (Rahsel & Gumanti, 2022). Manajemen sumber daya manusia berurusan dengan semua keputusan dan praktik manajemen yang secara langsung mempengaruhi sumber daya manusia.

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kebumen adalah instansi pemerintah di bidang pekerjaan umum yang meliputi infrastruktur jalan, jembatan, sumber daya air, tata ruang, dan tata bangunan lingkungan yang beralamat di Jalan H.M Sarbini No.99, Prumpung, Bumirejo, Kec. Kebumen, Kabupaten Kebumen, Jawa Tengah dengan kode pos 54316. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kebumen memiliki beberapa bidang dan bagian meliputi Bidang Sumber Daya Air, Bidang Cipta Karya, Bidang Bina Marga, dan Bagian Sekretariat. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (DPUPR) Kabupaten Kebumen merupakan salah satu organisasi perangkat daerah yang memiliki peran strategis dalam pembangunan infrastruktur dan

penataan ruang wilayah. Sebagai instansi yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan urusan pekerjaan umum seperti pembangunan.

Dinas Pekerjaan umum dan Penataan Ruang Kebumen mempunyai visi “mewujudkan kabupaten semakin sejahtera, mandiri, berakhlak bersama rakyat” dengan misi “ dalam upaya pencapaian visi pembangunan daerah kabupaten kebumen tahun 2021- 2026, ditetapkan misi pembangunan daerah antara lain :

1. Peningkatan tata kelola pemerintahan yang baik melalui pelayanan birokrasi yang responsif serta penerapan e-gov dan open-gov terintegrasi.
2. Peningkatan aksesibilitas dan kualitas pelayanan pendidikan, kesehatan dan kebutuhan dasar lainnya.
3. Mewujudkan daya saing ekonomi daerah melalui pengembangan potensi sumber daya alam, pariwisata dan kearifan lokal yang berbasis agrobisnis dan ekonomi kerakyatan.
4. Peningkatan kualitas dan kuantitas infrastruktur yang berkelanjutan dan berwawasan lingkungan.
5. Mewujudkan masyarakat yang rukun, berbudaya dan bermartabat.

Sekretariat adalah unsur pembantu pimpinan yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada kepala Dinas yang dipimpin oleh Sekertaris Dinas. Sekretariat terdiri dari Sub bagian Umum dan Kepegawaian dan Sub bagian Perencanaan dan keuangan. Sekretariat mempunyai tugas melaksanakan perumusan rencana, pengoordinasian, pelaksanaan kebijakan, pemantauan,

evaluasi serta pelaporan meliputi pembinaan ketatausahaan, keuangan, kerumahtanggaan, kerjasama, kearsipan, dokumen, keorganisasian dan ketatalaksanaan, kehumasan, kepegawaian, administrasi penanganan aduan dan pelayanan administrasi di lingkungan Dinas. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kebumen mempunyai pegawai secara keseluruhan sebanyak 148 orang yang diantaranya terbagi ke dalam bagian Sekretariat sebanyak 50 orang.

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kebumen memegang peranan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik dan mendukung pertumbuhan ekonomi daerah. Kualitas infastruktur yang dikelola oleh dinas ini sangat menentukan kelancaran aktivitas masyarakat, efektivitas distribusi barang dan jasa, serta pemerataan pembangunan di berbagai wilayah Kabupaten Kebumen. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten, bertanggung jawab, dan mampu bekerja sesuai standar operasional. Bidang sekretariat sebagai unit pendukung administrasi memiliki peranan penting dalam memastikan kelancaran proses perencanaan, penganggaran, pengarsipan, koordinasi, serta pelayanan administratif lainnya.

Beban kerja tinggi, tuntutan ketepatan data, serta dinamika komunikasi lintas bidang menjadikan kinerja pegawai di sekretariat sangat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. Selain itu, meningkatnya kebutuhan pembangunan daerah menuntut Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang untuk terus meningkatkan kapasitas pegawainya supaya

mampu mendukung program-program prioritas pemerintah daerah. Sebagai instansi publik, Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kebumen juga dituntut untuk mengelola pegawai secara profesional, baik melalui peningkatan kompetensi, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, maupun pemberian dukungan organisasi yang memadai.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kebumen, diketahui bahwa kinerja pegawai belum sepenuhnya optimal dan belum berjalan secara konsisten, meskipun sistem penilaian kinerja melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) telah diterapkan. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberadaan sistem penilaian kinerja saja belum cukup untuk menjamin tercapainya kinerja pegawai secara maksimal. Masih terdapat faktor lain yang memengaruhi kinerja pegawai, khususnya faktor psikologis individu serta bagaimana pegawai memersepsikan dukungan yang diberikan oleh organisasi.

Perbedaan persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi dapat memengaruhi sikap, semangat kerja, dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Apabila pegawai merasa kurang mendapatkan perhatian, penghargaan, atau dukungan dari organisasi, maka hal tersebut dapat berdampak pada menurunnya motivasi dan kepuasan kerja. Sebaliknya, ketika pegawai merasa didukung dan dihargai, mereka cenderung bekerja dengan lebih optimal dan menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Kinerja merupakan hasil kerja seseorang dalam menjalankan tugas pokok dan kewajiban serta fungsinya sebagai pegawai supaya mendapatkan hasil

kerja secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor supaya dapat mencapai tujuan dan maksud sebuah organisasi dalam periode tertentu menurut Wahyuni (2022) dalam (Yolinza & Marlius, 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kebumen, diketahui bahwa secara umum pelaksanaan penilaian kinerja pegawai telah berjalan dengan cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya penyusunan rencana kegiatan kerja setiap awal tahun serta evaluasi kinerja secara berkala setiap tiga bulan melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Sistem tersebut bertujuan untuk memantau capaian kinerja pegawai sekaligus menjadi dasar dalam pemberian tunjangan kinerja. Meskipun demikian, pada praktiknya masih ditemukan sejumlah pegawai yang belum mampu mencapai rencana hasil kerja yang telah ditetapkan, sehingga menunjukkan adanya kinerja yang belum optimal.

Fenomena tersebut mengindikasikan adanya kesenjangan antara sistem perencanaan dan evaluasi kinerja yang telah diterapkan dengan realisasi kinerja pegawai di lapangan. Ketidaktercapaian target kinerja ini diduga dipengaruhi oleh rendahnya tingkat tanggung jawab sebagian pegawai terhadap pelaksanaan tugas dan program kerja yang telah dirancang sejak awal tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberadaan sistem penilaian kinerja yang terstruktur belum sepenuhnya menjamin tercapainya kinerja pegawai secara maksimal.

Namun demikian, penelitian yang secara khusus mengkaji penyebab rendahnya kinerja pegawai berdasarkan data sasaran kinerja pegawai (SKP) di lingkungan instansi pemerintah daerah masih terbatas, khususnya pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kebumen. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, sehingga dapat menjelaskan penyebab ketidaktercapaian rencana hasil kerja serta memberikan kontribusi bagi upaya peningkatan kinerja pegawai di instansi pemerintah daerah. Berikut ini adalah penilaian SKP di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kebumen.

Tabel I- 1
SKP tahun 2023 dan tahun 2024

Unsur – unsur penilaian	2023	2024
Sasaran Kerja :	51,20	52,40
Orientasi pelayanan	77	80
Integritas	78	81
Komitmen	92	92
Disiplin	78	83
Kerjasama Kepemimpinan	79	80
Jumlah	404,00	416,00
Nilai Rata-rata	80,8	83,2
Nilai perilaku kerja (rata-rata x 40%)	32,32	33,28
Nilai prestasi kerja (Nilai Sasaran kerja + Nilai perilaku kerja)	83,52	85,68

Sumber :Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kebumen 2025

Berdasarkan data pada tabel I-1, peneliti kemudian melakukan observasi dan wawancara kepada beberapa responden, kemudian peneliti menyimpulkan kinerja pegawai dari tahun 2023 dan tahun 2024 mengalami peningkatan karena kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kebumen sudah

menggunakan *E-Presence* (sistem absensi digital untuk mencatat kehadiran pegawai). Hal ini ditunjukkan dengan adanya data penilaian pegawai di DPUPR Kebumen dalam pertahun 2023 dan 2024 dengan Nilai Prestasi Kerja Meningkat.

Tabel I- 2

Predikat Penilaian Kinerja Pegawai

Nilai kinerja pegawai	Predikat
91-99	Sangat Baik
76-90	Baik
61-75	Cukup
51-69	Kurang
<50	Sangat Kurang

Sumber :Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kebumen 2025

Kepuasan kerja merupakan sikap dan respon emosional seseorang atas berbagai sisi pekerjaannya. Sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Kepuasan kerja secara umum adalah sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan aspek penting yang harus dimiliki seorang pegawai supaya mampu bekerja dengan baik sesuai dengan yang diharapkan. Disisi lain banyak tuntutan untuk mampu memberikan pelayanan yang baik terhadap instansi yang ada dibawahnya. Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya biasanya menunjukkan sikap dan perasaan positif sehingga dapat bekerja secara optimal. Kepuasan kerja juga berimplikasi pada meningkatnya kualitas pelayanan yang diberikan. Bagi organisasi, kondisi ini berdampak pada peningkatan efektivitas melalui perbaikan kompetensi, perilaku, dan sikap karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar pegawai menyatakan bahwa suasana kerja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kebumen tergolong kondusif dan saling mendukung. Hubungan antarpegawai terjalin dengan cukup harmonis, sehingga memudahkan proses koordinasi dan penyelesaian tugas. Kerja sama yang baik antar pegawai dinilai sebagai salah satu faktor yang meningkatkan kenyamanan serta mendorong motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari.

Meskipun demikian, tingkat pencapaian kinerja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kebumen secara umum dinilai cukup baik, namun belum sepenuhnya optimal. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja pegawai yang masih beragam. Hal ini tercermin dari belum tercapainya target kinerja yang telah ditetapkan oleh dinas pada setiap tahunnya. Perbedaan tingkat kepuasan kerja antar pegawai menyebabkan variasi dalam semangat kerja, tanggung jawab, dan hasil kerja yang dicapai.

Kepuasan kerja menggambarkan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, baik perasaan senang maupun tidak senang, yang tercermin dalam sikap dan perilaku kerja. Pegawai yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan kerja cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, kepuasan kerja yang rendah dapat mempengaruhi perilaku kerja secara negatif. Kepuasan kerja juga merupakan kondisi mental pegawai yang dipengaruhi oleh persepsi serta harapan terhadap pekerjaannya, sehingga berperan penting dalam menentukan bagaimana pegawai bersikap dan bertindak dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan pernyataan diatas upaya dalam menciptakan kepuasan kerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kebumen masih terdapat kendala yang dihadapi sehingga sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Kondisi yang belum ideal masih ada di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kebumen setiap tahun dan kurang stabilnya tingkat realisasi yang telah dicapai oleh Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kebumen. Hal ini disebabkan oleh perilaku atau kebiasaan karyawan dan dukungan organisasi yang kurang maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya. Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual dan tergantung pada persepsi seseorang tentang apa yang dirasakannya mengenai pekerjaan. Selain itu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah keyakinan yang kuat dari diri seseorang akan menjadikan seseorang tersebut untuk berusaha secara sungguh-sungguh untuk mencapai tujuannya, begitu juga sebaliknya. Ketika keyakinan tersebut melemah maka akan mengurangi usahanya apabila dihadapkan pada suatu permasalahan.

Dari sisi dukungan organisasi, pegawai yang melakukan tugasnya sesuai dengan rencana hasil yang sudah ditetapkan serta memiliki potensi akan diikuti dalam pelatihan atau diklat dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugasnya. Kemudian penghargaan juga diberikan kepada pegawai yang berprestasi dalam melaksanakan tugasnya serta perilaku individu seperti kedisiplinan dalam waktu bekerja, berperilaku baik. Selain indeks kepuasan pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kebumen juga melayani masyarakat, pelayanan sistem tatanan bangunan

dalam Indeks kepuasan masyarakat (IKM), sebagai tolak ukur untuk evaluasi serta pengembangan untuk organisasi kedepannya.

Faktor berikutnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dan kepuasan kerja adalah *locus of control*. Organisasi tidak hanya membutuhkan sistem kerja yang baik, tetapi harus memahami faktor-faktor psikologis dan lingkungan kerja yang mempengaruhi perilaku pegawai. *Internal locus of control* merujuk pada individu yang meyakini bahwa pencapaian, keberhasilan, maupun kegagalan yang mereka alami berasal dari tindakan dan usaha mereka sendiri menurut Rotter (2011:13) dalam (Jutria, 2022). Pegawai dengan *internal locus of control* yang tinggi umumnya lebih bertanggung jawab, proaktif, dan memiliki motivasi kerja yang kuat sehingga berdampak positif terhadap kinerja mereka. Menurut (Putra et al., 2022) *Internal locus of control* yang tinggi berkeyakinan bahwa perilaku dan tindakannya ditentukan oleh peristiwa dalam hidupnya. Seseorang yang mempunyai *internal locus of control* berkeyakinan bahwa mereka mengendalikan apa yang terjadi pada mereka.

Berdasarkan hasil observasi langsung terhadap beberapa pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kebumen, dapat disimpulkan bahwa sebagian pegawai memiliki keyakinan dalam diri bahwa keberhasilan pekerjaan dapat dikendalikan oleh usaha dan kemampuan pribadi. Pegawai dengan keyakinan tersebut cenderung percaya bahwa mereka mampu menyelesaikan tugas dan mencapai hasil kerja secara mandiri. Namun, dalam beberapa kondisi, keyakinan yang tinggi terhadap kemampuan diri ini juga

dapat menyebabkan pegawai kurang memerhatikan peran dan bantuan dari rekan kerja di sekitarnya.

Pegawai yang memiliki *internal locus of control* meyakini bahwa hasil kerja dan pencapaian yang diperoleh merupakan konsekuensi dari usaha, kemampuan, serta tanggung jawab individu terhadap tugas yang diberikan. Keyakinan ini mendorong pegawai untuk menunjukkan tingkat inisiatif dan tanggung jawab yang lebih tinggi dalam melaksanakan pekerjaan. Mereka cenderung berusaha menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu, sehingga dapat meningkatkan kualitas hasil kerja yang dicapai.

Selain itu, keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan melalui usaha sendiri menimbulkan rasa puas tersendiri bagi pegawai. Rasa puas tersebut kemudian berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan semangat dalam menjalankan tugas selanjutnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pegawai yang memiliki *internal locus of control* yang kuat cenderung menunjukkan motivasi kerja yang lebih tinggi, tingkat kepuasan kerja yang lebih baik, serta kualitas hasil kerja yang semakin meningkat.

Dukungan organisasi yang dirasakan pegawai atau disebut *Perceived organizational support* (POS) memiliki peran penting. POS mencerminkan sejauh mana pegawai merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Ketika pegawai merasa didukung oleh organisasi, mereka cenderung menunjukkan komitmen, loyalitas, dan kesediaan bekerja lebih baik, sehingga kinerja pun meningkat. Namun

demikian kedua faktor tersebut tidak bekerja secara langsung, melainkan dapat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, bentuk dukungan organisasi di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kebumen juga terlihat dari peran pimpinan dalam memberikan semangat dan motivasi kepada pegawai, khususnya melalui kegiatan apel pagi. Pimpinan secara rutin menyampaikan arahan serta nasihat kepada pegawai dalam melaksanakan tugas, baik dalam bidang pelayanan maupun administrasi, sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Selain itu, hasil wawancara dengan beberapa pegawai menunjukkan bahwa dukungan yang diberikan oleh organisasi dapat dirasakan secara nyata oleh pegawai. Pegawai merasa dihargai atas hasil kerja yang telah dilakukan, diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan diri, serta memperoleh dukungan atas setiap upaya dan tanggung jawab yang dijalankan. Kondisi tersebut menciptakan perasaan positif bagi pegawai terhadap organisasi dan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.

Dengan adanya dukungan organisasi yang dirasakan secara langsung, pegawai cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi dan merasa nyaman dalam menjalankan pekerjaannya. Dukungan ini tidak hanya berdampak pada peningkatan motivasi kerja, tetapi juga berpotensi meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja pegawai secara keseluruhan di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kebumen.

Organisasi juga akan memberikan reward terhadap pegawai yang berprestasi, setiap pegawai harus memiliki target dalam satu tahun terakhir supaya menghasilkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan target yang dilaporkan diawal tahun. Pegawai dikatakan berprestasi bila mereka selesai mengerjakan pekerjaannya tepat waktu serta perilaku yang baik dalam melaukan pekerjaannya. Pegawai yang memiliki potensi akan diberikan pelatihan atau workshop untuk menambah wawasan serta kemampuan dalam melaksanakan tugasnya. Namun, dukungan ini belum merata pada setiap bagian.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk meneruskan penelitian-penelitian terdahulu dengan mengambil populatias pada pegawai di Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kebumen. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Internal locus of control* dan *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan sebagai variabel intervening (Studi Pada Pegawai Bidang Sekretariat DPUPR Kebumen)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, dapat dirumuskan masalah *internal locus of control* dan *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai dan kepuasan pegawai di bagian Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kebumen sehingga masalah dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Apakah *internal locus of control* berpengaruh terhadap kinerja pegawai dibagian Sekretariat DPUPR Kebumen?
2. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap kinerja pegawai dibagian Sekretariat DPUPR Kebumen?
3. Apakah *locus of control* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dibagian Sekretariat DPUPR Kebumen?
4. Apakah *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja pegawai dibagian Sekretariat DPUPR Kebumen?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dibagian Sekretariat DPUPR Kebumen?
6. Apakah *internal locus of control* berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pegawai dibagian Sekretariat DPUPR Kebumen?
7. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada pegawai dibagian Sekretariat DPUPR Kebumen?

1.3. Batasan Masalah

Agar penelitian ini tidak menyimpang dan jelas ruang lingkupnya serta lebih terarah, maka dikemukakan pembatasan masalah penelitian ini sebagai berikut

:

1. Penelitian dilakukan di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kebumen dengan responden dari penelitian ini adalah semua pegawai yang berada di bagian Sekretariat.

2. Fenomena dalam penelitian ini membahas tentang kinerja pegawai, kepuasan, *internal locus of control* dan perceived organizational suport.

1) Kinerja

Kinerja merupakan suatu hasil di setiap perusahaan yang dilakukan seseorang di perusahaan berdasarkan tanggung jawab untuk tujuan tercapainya visi, misi organisasi serta dilakukannya kemampuan, ketekunan dan kemandirian menurut Busro (2018) dalam (Zayeed, 2025). Kinerja juga mengacu pada hasil yang dicapai seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas dalam sebuah organisasi tergantung dengan tanggung jawa yang diberikan, khususnya indikator penilaian kinerja pegawai menurut Nawawi (2017:66) dalam (Anjasmari & Nor'aini, 2023) sebagai berikut :

- 1) Kualitas
- 2) Kuantitas
- 3) Jangka waktu mencapai hasil
- 4) Kehadiran dan kegiatan selama hadir ditempat kerja
- 5) Kemampuan bekerjasama

2) Kepuasan

Kepuasan kerja adalah persepsi umum pegawai terhadap pekerjaannya yang meliputi faktor lingkungan kerja, kompensasi, dan hubungan antar karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga menjadi variabel yang berfungsi sebagai

penghubung antara faktor organisasi dan peningkatan kinerja. Karyawan mungkin tidak pernah merasa tidak puas dengan pekerjaannya, tetapi mereka akan merasa puas jika lingkungan kerja nyaman. Adapun indikator kepuasan kerja menurut Nabawi (2019) dalam (Askar et al., 2025) sebagai berikut :

- 1) Minat
- 2) Sifat Pekerjaan
- 3) Lingkungan kerja
- 4) Komunikasi
- 5) Promosi

3) *Internal locus of control*

Internal locus of control menggambarkan keyakinan individu bahwa dirinya memiliki kendali atas segala sesuatu yang terjadi dalam hidupnya. Mereka yang memiliki *internal locus of control* meyakini bahwa lingkungan dapat dipengaruhi oleh tindakan mereka, sehingga perubahan dapat diciptakan sesuai dengan tujuan maupun keinginannya menurut Robbins (2017) dalam (Putra et al., 2022). Secara rinci indikator *Internal locus of control* menurut (Robbins 2016:138) dalam (Putra et al., 2022) sebagai berikut :

- 1) Bekerja keras
- 2) Inisiatif tinggi
- 3) Kemampuan

4) Berfikir efektif

5) Usaha

4) *Perceived organizational support*

Dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived organizational support*) merupakan bentuk perhatian organisasi yang terbentuk melalui interaksi antara pegawai dan atasan. Dukungan ini mencerminkan kepercayaan pegawai terhadap sistem penilaian kinerja pemerintah serta perhatian organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Ketika dukungan diberikan secara optimal, pegawai akan memberikan usaha terbaiknya dan meningkatkan kinerja. Dengan demikian, persepsi terhadap dukungan organisasi menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi hasil kerja pegawai. Maka indikator yang digunakan dalam *Perceived Organizational Support* menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) dalam (Suhari et al., 2021) diantaranya :

- 1) Perhatian kesejahteraan pegawai
- 2) Penghargaan terhadap kontribusi pegawai
- 3) Bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan
- 4) Penyediaan fasilitas kerja
- 5) Perlakuan adil terhadap pegawai
- 6) Dukungan atasan

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan tujuan utama penelitian ini adalah menguji pengaruh hubungan *Internal locus of control* dan *Perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada pegawai dibidang Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kebumen berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja Pegawai di bagian Sekretariat DPUPR Kebumen.
2. Mengertahui pengaruh *internal locus of control* terhadap kinerja Pegawai di bidang Sekretariat DPUPR Kebumen.
3. Mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja Pegawai di bidang Sekretariat DPUPR Kebumen.
4. Mengetahui pengaruh *internal locus of control* terhadap kepuasan kerja Pegawai di bidang Sekretariat DPUPR Kebumen.
5. Mengetahui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai di bidang Sekretariat DPUPR Kebumen.
6. Mengetahui pengaruh *internal locus of control* terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan sebagai variabel *intervening* pada pegawai dibagian Sekretariat DPUPR Kebumen.
7. Mengetahui pengaruh *perceived organizationa support* terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan sebagai variabel *intervening* pada pegawai dibagian Sekretariat DPUPR Kebumen.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian yang penulis lakukan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi penulis sendiri, pihak dinas, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dengan masalah ini baik secara teoritis maupun praktis.

1.5.1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dan untuk menambah wawasan khususnya mahasiswa yang ingin mempelajari lebih mendalam mengenai pengaruh *Internal locus of control* dan *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai terhadap kepuasan sebagai variabel *intervening* pada pegawai dibidang Sekretariat DPUPR Kebumen.

1.5.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan terhadap manajemen DPUPR Kebumen supaya mampu mengambil langkah-langkah dalam menerapkan suatu kebijakan agar dapat lebih berkembang serta pengaruh *internal locus of control*, *perceived organizational support*, kinerja pegawai, kepuasan kerja.