

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1	Kerangka Pikir .....	69
Gambar 3.1	Sub Model Struktural 1 Untuk Hipotesis 1,2, dan 3 .....	93
Gambar 3.2	Sub Model Struktural 2 Untuk Hipotesis 4, 5, 6, dan 7 .....	94
Gambar 4.1	Hasil Uji Normalitas Persamaan 1 .....	112
Gambar 4.2	Hasil Uji Normalitas Persamaan 2 .....	112
Gambar 4.3	Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1 .....	115
Gambar 4.4	Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 2 .....	115
Gambar 4.5	Diagram Jalur Model 1 .....	123
Gambar 4.6	Diagram Jalur Model 2 .....	124

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah seperti yang diamanatkan dalam Undang-Undang nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, maka peran dan fungsi organisasi pemerintah daerah sangatlah strategis. Pemerintah Daerah merupakan ujung tombak pelaksanaan program-program pemerintah. Oleh karena itu mutlak bila kemampuan sumber daya manusia pada organisasi pemerintah daerah harus dipersiapkan untuk meningkatkan kinerjanya dan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya.

Di dalam era reformasi dan demokratisasi, tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik dari pemerintah semakin meningkat. Masyarakat berharap proses pelayanan yang diberikan oleh pemerintah dapat didapatkan dengan lebih mudah, sederhana, lancar, cepat, tepat, tidak berbelit-belit, ramah, manusiawi, terdapat kepastian dan kejelasan prosedur serta persyaratan pelayanan yang masuk akal. Selain itu terdapat kesan bahwa pelayanan publik oleh pemerintah daerah masih ada kelemahan dan kelamaan. Hal ini ditandai dengan masih adanya berbagai keluhan masyarakat yang disampaikan melalui media massa, sehingga dapat menimbulkan citra yang kurang baik terhadap perangkat daerah sebagai perpanjangan tangan dari pemerintah pusat.

Instansi pemerintah terutama yang memberikan pelayanan harus terus-menerus melakukan pembaharuan dan inovasi pelayanan oleh pegawainya yang

merupakan tugasnya. Selain itu, pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi pemerintah untuk mengadakan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Suatu organisasi haruslah mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Keberhasilan penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian manajemen yang menyangkut pemberdayaan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, karena merupakan sebagai penggerak utama dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas dalam upaya mencapai tujuannya. Keberhasilan suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensinya dimulai dari manusia itu sendiri sebagai pegawai dari organisasi [1]. Pegawai pada sebuah organisasi pemerintah dituntut untuk dapat memberikan pelayanan terbaik atau pelayanan prima sesuai dengan fungsi organisasinya. Pegawai merupakan sumber daya manusia yang pada dasarnya merupakan bagian dari organisasi, artinya sebagai anggota organisasi, pegawai hendaknya secara efektif ikut serta memajukan organisasi, memberikan nilai tambah pada organisasi dalam setiap aspek sesuai dengan kemampuan dan komitmen organisasinya [2]. Berhasil tidaknya suatu organisasi dalam pencapaian tujuan dan target-target operasionalnya tidak lepas dari peran pegawainya yang berkompeten dan berintegritas tinggi.

Pada hakikatnya kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total

dari kerja yang ada pada diri pekerja atau tugas yang diberikan. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan. Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik, maka kinerja dinyatakan baik dan sukses. [3] menilai kinerja pegawai berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai pegawai dalam kurun waktu tertentu yang diukur berdasarkan kuantitas maupun kualitas hasil kerja.

Kinerja menurut [4] adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu dalam mencurahkan tenaga sejumlah tertentu pada pekerjaan. [5] mendefinisikan kinerja sebagai kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidak cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada sumberdaya manusianya, seberapa bagus program-program yang dibuat, tidak ada artinya tanpa sumberdaya yang berkualitas yang mengukir prestasi tinggi dalam setiap pelaksanaan kegiatan dan tugas yang diberikan kepadanya.

Untuk memperoleh sumber daya manusia atau pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi maka organisasi harus mengetahui dan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri. Para ahli mengemukakan bahwa banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya [6]

mengemukakan kinerja atau prestasi kerja berhubungan dengan hal-hal yang meliputi: motivasi kerja, kemampuan pegawai, perlengkapan dan fasilitas, lingkungan eksternal, *leadership* (kepemimpinan), misi strategi, budaya perusahaan, kinerja individu dan organisasi, praktek manajemen, struktur dan iklim organisasi. Menurut [7] kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut [8] antara lain daya tarik pekerjaan, upah (*insentif*), kemauan dan perlindungan kerja, pengetahuan, lingkungan dan suasana kerja, harapan pengembangan karir, keterlibatan dalam kegiatan organisasi, perhatian dan kepemimpinan atasan. Menurut Bateman, Feris dan Strasser dalam [9] bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain : kemampuan, upaya, kesulitan tugas. Namun demikian sejumlah faktor dapat mempengaruhi kinerja seperti : perilaku, sikap, tindakan-tindakan rekan sekerja, bawahan atau pimpinan, kendala-kendala sumber daya dan keadaan ekonomi [5] mengemukakan bahwa kinerja atau prestasi kerja dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya: kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesanggupan individu.

Dari beberapa hasil penelitian diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian [10] menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan, [11] hasil penelitiannya menunjukkan, motivasi kerja dan kepuasan kerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja guru. Penelitian [12] memberikan hasil bahwa kepuasan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai

variabel intervening. Penelitian [13] menunjukkan motivasi kerja, kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang.

Penilaian kinerja bagi aparatur organisasi memiliki arti yang sangat penting terutama dalam upaya melakukan perbaikan-perbaikan pada masa yang akan datang. Penilaian kinerja bagi aparatur negara berguna untuk menilai kuantitas, kualitas dan efisien pelayanan, motivasi, dan guna penyesuaian anggaran organisasi. Tetapi persoalannya, apakah penilaian yang dilakukan telah menggambarkan kinerja yang sebenarnya. Hal ini akan sangat ditentukan oleh ketajaman dalam menentukan cakupan, cara dan indikator-indikator yang digunakan. Suatu penilaian yang menggunakan cakupan, cara dan indikator yang sangat terbatas akan memberikan hasil yang sangat terbatas pula dan berarti kurang menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Selama ini, penilaian secara sistematis terhadap kinerja aparatur belum menjadi tradisi, sehingga berakibat pada munculnya perdebatan yang tidak terselesaikan ketika terjadi hasil penilaian yang berbeda antara pihak yang satu dengan lainnya.

Berkenaan dengan kinerja pegawai, berdasarkan pengamatan awal yang penulis lakukan pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci menunjukkan bahwa kinerja dari pegawai masih rendah, indikasi dari rendahnya kinerja sebagian pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci terlihat dari lamanya pelayanan yang diberikan, lamanya proses penyaluran bantuan yang diberikan pemerintah untuk masyarakat dan pembangunan yang sudah direncanakan pemerintah berjalan dengan lambat. Banyak faktor yang

mempengaruhi kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci. Dari pengamatan awal yang penulis lakukan faktor yang diperkirakan mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi.

Kinerja pegawai yang rendah bukan saja kesalahan dari pegawai itu sendiri, namun terdapat kemungkinan perilaku kepemimpinan dari para pemimpinnya yang kurang tepat, sehingga para pegawai tidak mampu untuk memberikan suatu respon yang diharapkan [6]. Bahkan [7] menambahkan bahwa kepemimpinan merupakan pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.

Peranan kepala Daerah selaku pimpinan organisasi pemerintah terhadap keberhasilan pelaksanaan. Figur Kepala Daerah dengan kepemimpinannya berupaya menarik pegawai untuk dapat bekerja sama dengan baik dan mengembangkan setiap bawahannya untuk selalu berdisiplin dalam bekerja. Sehingga menjadi jelas bahwa motivasi dan kinerja pegawai yang rendah diduga disebabkan oleh perilaku kepemimpinan yang kurang tepat.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai pada sekretariat daerah Kabupaten Kerinci adalah motivasi kerja. Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya [7]. Selanjutnya [4] mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran.

Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan dalam hal fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif [14]. Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai, antara lain [15] dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan oleh pegawai.

Disisi lain keberhasilan pegawai tidak terlepas dari komitmen yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugasnya, pegawai dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan akan memperlihatkan kinerja yang optimal. Seseorang yang bergabung dalam organisasi pada sebuah organisasi dituntut adanya komitmen dalam dirinya. [16] mengartikan komitmen organisasi sebagai sikap yang menunjukkan "loyalitas" pegawai dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Komitmen mencakup juga keterlibatan kerja. Hal ini disebabkan karena antara keterlibatan kerja dengan komitmen organisasi sangat erat hubungannya. Keterlibatan kerja sebagai derajat kemauan untuk menyatukan dirinya dengan pekerjaan, menginvestasikan waktu, kemampuan dan energinya untuk pekerjaan, dan menganggap pekerjaannya sebagai bagian utama dari kehidupannya.

Beberapa peneliti sudah menguji hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai diantaranya adalah [15] dimana hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh yang signifikan



terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi komitmen organisasi pegawai semakin tinggi kinerja yang mereka hasilkan.

**Tabel 1.1 Pencapaian Kinerja Anggaran Sekretariat Daerah Kabupaten  
Kerinci Tahun 2015-2019**

No	Sasaran Strategis	Indikator Pelayanan	Rencana	Target yang Terealisasi				
				2015	2016	2017	2018	2019
1	Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	Penyediaan Jasa Komunikasi, Sumber Daya Air dan Listrik	100%	78%	80%	85%	90%	95%
		Penyediaan Jasa Administrasi Keuangan	100%	94%	98%	90%	90%	94%
2	Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	Pemeliharaan Rutin/Berkala Perlengkapan Gedung Kantor	100%	78%	90%	91%	85%	80%
		Pemeliharaan Rutin/Berkala Kendaraan Dinas/Operasional	100%	98%	90%	94%	98%	91%
3	Program Peningkatan Pemberdayaan Pegawai	Pelaksanaan Musrenbang	100%	91 %	90%	93%	88%	91%
		Peningkatan dan Pelaksanaan PKK	100%	90%	94%	94%	90%	98%

Persentase program Terealisasi per tahun	100%	88%	90%	91%	90%	91%
--	------	-----	-----	-----	-----	-----

Sumber : LAKIP Setda Kabupaten Kerinci tahun 2015-2019

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa capaian indikator kinerja utama perangkat desa di Setda Kabupaten Kerinci selama 5 tahun, mulai dari tahun 2015-2019 masih di bawah target yang ditetapkan yaitu 100%. Pencapaian kinerja mengalami fluktuasi dimana realisasi tahun 2015 sebesar 88,89 % naik di tahun berikutnya yaitu tahun 2016 sebesar 90%, di tahun berikutnya yaitu tahun 2017 masih naik sebesar 91% kemudian di tahun 2018 terjadi penurunan pencapaian kinerja menjadi 90% dan di tahun 2019 pencapaian kinerja naik kembali sebesar 91%. Walau anggaran cukup tersedia tetapi pegawai di Setda Kabupaten Kerinci belum mampu merealisasikan 100% program kerja yang sudah ditetapkan sebelumnya. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai di Setda Kabupaten Kerinci belum maksimal dan perlu ditingkatkan lagi.

Dari fenomena di atas penulis tertarik untuk membahas lebih lanjut yang penulis tuangkan dalam bentuk tesis yang diberi judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci”**

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan kajian *literature* manajemen sumber daya manusia ditemukan banyak faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi kinerja pegawai. Diantara faktor-faktor tersebut yang dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Kepemimpinan kepala daerah di Setda Kabupaten Kerinci belum efektif.
2. Motivasi kerja pegawai di Setda Kabupaten Kerinci masih rendah.
3. Komitmen organisasi pegawai di Setda Kabupaten Kerinci masih rendah.
4. Lingkungan kerja di Setda Kabupaten Kerinci belum kondusif.
5. Kompetensi yang dimiliki pegawai di Setda Kabupaten Kerinci belum sesuai dengan tugas yang diterimanya.
6. Pelatihan yang diberikan kepada pegawai di Setda Kabupaten Kerinci belum maksimal.
7. Budaya organisasi di Setda Kabupaten Kerinci belum tertata dengan baik.
8. Sebagian pegawai di Setda Kabupaten Kerinci kurang disiplin baik waktu kedatangan sampai pulang.

### **1.3 Batasan Masalah**

Agar lebih fokusnya penelitian ini, maka perlu dilakukan pembatasan masalah atau ruang lingkup penelitian terutama tentang variabel-variabel yang menentukan kinerja pegawai. Adapun variabel yang menentukan kinerja pegawai tersebut di batasi pada aspek kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi. Dengan kata lain bahwa variabel-variabel di luar kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi dianggap konstan atau tetap. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah pegawai Setda Kabupaten Kerinci.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka dapat disusun sejumlah rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai Setda Kabupaten Kerinci?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai Setda Kabupaten Kerinci?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Setda Kabupaten Kerinci?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Setda Kabupaten Kerinci?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Setda Kabupaten Kerinci?
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai Setda Kabupaten Kerinci melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening?
7. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai Setda Kabupaten Kerinci melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening?

## **1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pegawai Setda Kabupaten Kerinci.
2. Pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pegawai Setda Kabupaten Kerinci.
3. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Setda Kabupaten Kerinci.
4. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Setda Kabupaten Kerinci.
5. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Setda Kabupaten Kerinci.
6. Pengaruh kepemimpinan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai Setda Kabupaten Kerinci melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.
7. Pengaruh motivasi kerja secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai Setda Kabupaten Kerinci melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

### **1.5.2 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk:

- 1) Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan atau mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang diperoleh secara teoritis di bangku perkuliahan, terutama ilmu pengetahuan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia, sehingga penulis mendapatkan pengalaman baru dalam berpikir dan juga menambah daya analisis penulis.

#### 2) Bagi Akademisi

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai tambahan referensi dan kepustakaan bagi mahasiswa serta merupakan perwujudan dari pengamalan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

#### 3) Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan atau alat replikasi bagi peneliti di masa yang akan datang, yang tertarik untuk membahas permasalahan yang sama dengan yang dibahas dalam penelitian ini.

#### 4) Bagi Pemerintah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran bagi pimpinan Setda Kabupaten Kerinci dan memberikan solusi alternatif dalam meningkatkan kinerja pegawai pada kecamatan tersebut.