

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi menyadari bahwa berhasilnya suatu organisasi di masa depan bergantung pada faktor sumber daya manusia. Sumber daya terpenting suatu organisasi adalah Sumber Daya Manusia yaitu orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka untuk organisasi. (Sedarmayanti, 2017) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah rancangan sistem formal dalam organisasi untuk memastikan Penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Sumber daya manusia juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan suatu organisasi, sumber daya manusia merupakan manusia yang diperkerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

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.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kerinci mempunyai tugas pokok membantu kepala daerah dalam menyelenggarakan pemerintahan daerah di bidang manajemen kepegawaian daerah meliputi pengelolaan dan pembinaan kepegawaian daerah sesuai dengan kewenangan yang dimiliki daerah. Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut BKD Kabupaten Kerinci mempunyai fungsi :

1) Perumusan kebijaksanaan teknis di bidang pengelolaan dan pembinaan kepegawaian daerah sesuai dengan kewenangan yang dimiliki oleh Daerah; 2) Pelayanan penunjang untuk kelancaran penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang pengelolaan dan pembinaan kepegawaian daerah yang meliputi perencanaan, pengadaan, pembinaan, pengembangan, pengendalian dan monitoring serta evaluasi pelaksanaan, pengelolaan dan pembinaan kepegawaian daerah; 3) Melakukan pelayanan teknis administrasi dan fungsional. Begitu banyaknya program dan kegiatan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kerinci, maka dibutuhkan pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi.

Salah satu cara yang dilakukan organisasi dalam menghadapi persaingan yaitu dengan memberdayakan dan menggali seluruh potensi SDM yang dimilikinya itu secara maksimal. Sejalan dengan hal tersebut, maka suatu organisasi perlu meningkatkan perhatiannya terhadap kualitas pegawainya, baik perhatian dari segi kualitas pengetahuan dan keterampilan, karir maupun tingkat kesejahteraannya, sehingga dapat meningkatkan prestasi untuk memberikan

seluruh kemampuannya dalam pencapaian tujuan organisasi. Secara teoritis banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, di antaranya adalah kompetensi, kepemimpinan dan kompensasi.

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. (Mangkunegara, 2016) menilai kinerja pegawai berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai pegawai dalam kurun waktu tertentu yang di ukur berdasarkan kuantitas maupun kualitas hasil kerja.

Kinerja menurut (Robbins & Coulter, 2017) adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu dalam mencurahkan tenaga sejumlah tertentu pada pekerjaan. (Rivai, 2016) 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 sumber daya manusianya, seberapa bagus

program-program yang dibuat, tidak ada artinya tanpa sumber daya 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 (Yukl, 2015) 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.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut (Siagian, 2018) 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 (Dessler, 2015) 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 (Rivai, 2016) 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 (Rahmayanti & Afandi, 2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Kustrianingsih et al., 2016) 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.

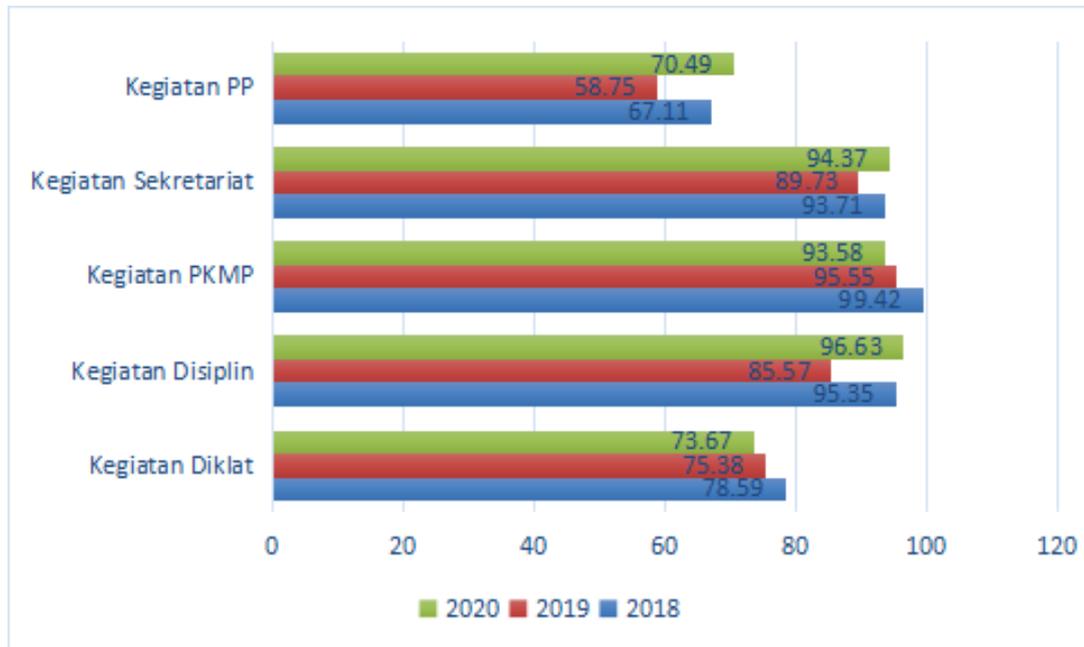
Suatu penilaian yang menggunakan cakupan, cara dan indikator yang sangat terbatas akan memberikan hasil yang sangat terbatas pula dan berarti kurang menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Selama ini, penilaian secara sistematis terhadap kinerja aparatur belum menjadi tradisi, sehingga berakibat pada munculnya perdebatan yang tidak terselesaikan ketika terjadi hasil penilaian yang berbeda antara pihak yang satu dengan lainnya.

Pentingnya kinerja sumber daya manusia dalam menciptakan organisasi yang berkinerja tinggi, untuk menunjang pelaksanaan program BKPSDM Kabupaten Kerinci. Salah satu tolak ukur yang digunakan untuk menilai kinerja

pegawai suatu organisasi adalah tingkat pencapaian (realisasi) dari setiap program dan kegiatan yang dilakukan pada satu tahun tersebut.

Realisasi Program Kerja BKD Kabupaten Kerinci Tahun 2018-2020

Gambar 1.1



Sumber : BKPSDMD Kabupaten Kerinci 2018

Dari data di atas dapat diketahui bahwa program dan kegiatan yang sudah direncanakan di awal tahun oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kerinci dan didukung oleh anggaran yang mencukupi ternyata belum bisa direalisasikan oleh pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kerinci 100%, terlihat pada pencapaian secara kuantitatifnya, hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kerinci belum optimal dalam merealisasikan setiap kegiatan yang sudah direncanakan tersebut.

Kinerja pegawai yang baik akan secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi, dan untuk itu perlu diberdayakan pola peningkatan kompetensi pegawai sehingga kinerja pegawai dapat dioptimalkan demi tercapainya tujuan dari organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat di bangun atau dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki setiap pegawai. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai di sebuah organisasi, maka akan tercipta potensi yang luas bagi pegawai tersebut untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Jadi secara eksplisit dapat dikatakan bahwa kompetensi pegawai berhubungan dengan kinerja (Hafid, 2018).

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan (Mogot et al., 2019).

Aspek lain yang mempengaruhi keberhasilan dari suatu organisasi ialah kepemimpinan. Tanpa kepemimpinan, aktivitas dalam suatu organisasi tidak akan teratur. Hal ini disebabkan karena setiap pemimpin dapat memberikan pengaruh terhadap bawahannya dalam menjalankan aktivitas-aktivitas organisasi. Pola perilaku seorang bawahan akan banyak diwarnai oleh perilaku atasannya sebagai pemimpin karena mereka selalu berinteraksi.

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan

organisasi dalam mencapai tujuan serta memberikan motivasi kepada pegawainya, yang berdampak pada peningkatan kerja. Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin (Almunawaroch et al., 2017).

Pemimpin bukan hanya aktor dan penentu arah yang penting bagi perusahaan, namun perilaku pemimpin dalam menjalin relasi di dalam dan di luar organisasi akan menetapkan nuansa dan membentuk identitas perusahaan mereka (Chen & Miller, 2017). Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat mempengaruhi karyawannya untuk memiliki tujuan pribadi yang sama dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan, tentunya untuk mencapai visi dan misi perusahaan (Bella & Maichal, 2018).

Faktor kompensasi juga dapat diidentifikasi dapat mempengaruhi disiplin kerja Pegawai. Kompensasi merupakan imbalan yang cukup dan adil sesuai dengan beban pekerjaan Pegawai. Sistem kompensasi yang baik akan sangat mempengaruhi disiplin kerja Pegawai. Suatu sistem kompensasi yang baik perlu didukung oleh metode secara rasional yang dapat menciptakan seseorang digaji atau diberi kompensasi sesuai tuntunan pekerjaannya.

Menurut (Wibowo, 2016) kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Sedangkan menurut (Marwanto, 2014) kompensasi adalah sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah

yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka.

Kompensasi dapat diartikan sebagai imbalan yang diterima oleh Pegawai atas pekerjaan yang dilakukannya pada sebuah organisasi. dimana imbalan tersebut dapat berupa uang ataupun barang, baik langsung ataupun tidak langsung. Kompensasi dalam bentuk uang, artinya pekerja tersebut dibayar sejumlah uang kerta atas pekerjaannya. Sedangkan kompensasi dalam bentuk barang, artinya pekerja tersebut dibayar dengan barang tertentu atas jasanya. kompensasi sangat berhubungan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diberikan kepada seseorang atas dasar hubungan kerja. Biasanya kompensasi diberikan dalam bentuk finansial (uang).

Dari fenomena di atas penulis tertarik untuk membahas lebih lanjut yang penulis tuangkan dalam bentuk tesis yang diberi judul **“Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kompensasi sebagai Variabel Intervening Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia 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. Masih banyak sasaran kinerja pegawai yang belum terealisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci.

2. Masih adanya keterlambatan dan tidak tercapainya target pekerjaan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci.
3. Mutu pengawasan yang diterapkan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci masih belum bisa meningkatkan kinerja pegawai.
4. Masih terdapat sebagian pegawai yang pendidikannya tidak sesuai dengan tugas yang diterimanya.
5. Pengembangan karir yang dilakukan belum terstruktur dengan baik pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci.
6. Masih rendahnya disiplin kerja sebagian pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci baik untuk kedatangan maupun kepulangan.
7. Kepemimpinan dari kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci belum efektif.

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 kompetensi, kepemimpinan dan kompensasi. Dengan kata lain bahwa variabel-variabel di luar kompetensi, kepemimpinan dan

kompensasi dianggap konstan atau tetap. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah pegawai BKPSDM Kabupaten Kerinci.

1.4 Rumusan Masalah

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

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kompensasi pegawai BKPSDM Kabupaten Kerinci?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kompensasi pegawai BKPSDM Kabupaten Kerinci?
3. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Kerinci?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Kerinci?
5. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Kerinci?
6. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Kerinci melalui kompensasi sebagai variabel intervening?
7. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Kerinci melalui kompensasi sebagai variabel intervening?

1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.5.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh kompetensi terhadap kompensasi pegawai BKPSDM Kabupaten Kerinci.
2. Pengaruh kepemimpinan terhadap kompensasi pegawai BKPSDM Kabupaten Kerinci.
3. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Kerinci.
4. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Kerinci.
5. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Kerinci.
6. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Kerinci melalui kompensasi sebagai variabel intervening.
7. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Kerinci melalui kompensasi 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 BKPSDM Kabupaten Kerinci dan memberikan solusi alternatif dalam meningkatkan kinerja pegawai pada instansi tersebut.