

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan sebuah organisasi salah satunya melalui peningkatan kualitas sumber daya manusianya yang akhirnya dapat berdampak terhadap peningkatan kinerjanya atau prestasi kerjanya pegawai. Sehubungan dengan ini, Pemerintah sangat menyadari hal tersebut sehingga peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan dan berkaitan dengan penyelenggara Pemerintahan selalu dihubungkan dengan masalah kinerja. Mulai dari anggaran berbasis kinerja, laporan akuntabilitas kinerja pemerintah termasuk yang berhubungan dengan kinerja pegawai.

Menurut Mangkunegara (2009), kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Efektifitas dari suatu organisasi pemerintah, ditentukan oleh seberapa tingginya kinerja para pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Kinerja sebagai suatu tindakan dapat memiliki beberapa dimensi yang relevan, yakni dimensi perilaku dan dimensi hasil. Kinerja dari dimensi perilaku dapat dimanifestasikan berupa mengikuti atau mentaati peraturan atau prosedur kerja yang telah digariskan organisasi. Sedangkan kinerja dari dimensi hasil dapat dimanifestasikan berupa pencapaian target dari berbagai paket pekerjaan. Jadi kinerja merupakan tindakan-tindakan pegawai yang dimanifestasikan dalam bentuk perilaku-perilaku dan hasil pekerjaan. Dengan

bertitik tolak dari pendapat di atas dapatlah dikatakan bahwa kinerja merupakan kesuksesan pegawai didalam melaksanakan pekerjaannya baik secara kualitas maupun secara kuantitas.

Pemerintah Kabupaten Kepulauan Mentawai dalam hal ini sangat mengutamakan peningkatan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai, sesuai Visi dan Misi Kabupaten Kepulauan Mentawai dengan Visi : Terwujudnya Masyarakat Kepulauan Mentawai yang maju, sejahtera dan berkualitas serta dengan salah satu Misi : Mewujudkan Sumber Daya Manusia yang cerdas, sehat dan berkualitas. Maka di beberapa Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) diprogramkan beasiswa pendidikan S1 dan S2 seperti pada SKPD Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan dan Badan Kepegawaian Daerah. Pemerintah Daerah telah mengalokasikan dana untuk itu. Pada internal Pemda sendiri, peningkatan sumber daya manusia sangat memperhatikan hasil kerja (kinerja) yang dicapai dengan beberapa program unggulan sebagai kristalisasi/unggulan program.

Namun penerapan program ini belum sepenuhnya dapat dilaksanakan secara maksimal dan efektif, mengingat Kabupaten Mentawai sebagai hasil pemekaran wilayah juga dihadapkan oleh berbagai permasalahan internal yang ada. Sehingga hal ini juga telah berdampak terhadap masih belum optimalnya kinerja yang dihasilkan pegawai dalam bekerja.

Selanjutnya berdasarkan hasil obeservasi awal Penulis pada Satuan Kerja Pemerintah Daerah Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kepulauan Mentawai, terlihat bahwa kinerja Pegawai masih rendah belum

mencapai target atau hasil yang diharapkan. Ini dapat dilihat dari Laporan Akuntabilitas dan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2017 sebagai berikut :

Tabel 1.1
LAKIP Dinas Pendidikan dan Kebudayaan
Kabupaten Kepulauan Mentawai Tahun 2012 s.d 2017

No	Tahun	Realisasi Anggaran/Kinerja (%)	Target	Keterangan/ Ketercapaian Kinerja
1.	2012	78,00%	100%	Belum tercapai
2.	2013	76,35%	100%	Belum tercapai
3.	2014	82,37%	100%	Belum tercapai
4.	2015	87,97%	100%	Belum tercapai
5.	2016	86,17%	100%	Belum tercapai
6.	2017	86,72%	100%	Belum tercapai

Sumber : LAKIP Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kepulauan Mentawai Tahun 2012-2017

Dari tabel di atas, terlihat bahwa kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kepulauan Mentawai sepanjang 6 tahun terakhir dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2017 masih belum optimal atau belum mencapai sasaran yang diharapkan. Dimana realisasi anggaran yang ada masih belum memenuhi target penggunaan yang diharapkan, walaupun terdapat peningkatan di tahun 2015 namun peningkatan ini tidak konsisten dua tahun berikutnya malah cenderung mengalami penurunan. Fakta ini mengindikasikan bahwa kinerja yang dihasilkan pegawai masih terlihat belum optimal dan belum mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan.

Fakta lain yang juga mengindikasikan masih belum optimalnya kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kepulauan Mentawai ialah masih lemahnya motivasi kerja pegawai, pegawai tidak

memiliki motivasi untuk berprestasi, keinginan untuk mengembangkan diri, keinginan untuk lebih layak dan lebih maju lagi. Berikut data yang menunjukkan persentasi kehadiran pegawai pada Januari s.d Desember 2017 adalah sebagai berikut :

Tabel 1.2.
Persentase Kehadiran Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan
Kabupaten Kepulauan Mentawai

No	Bulan	Jlh Hari Kerja	Sakit	Izin	Tanpa Keterangan	Persentase Kehadiran (%)
1	Januari	20	17	80	15	95,56
2	Februari	19	26	65	10	95,78
3	Maret	22	33	48	7	96,83
4	April	22	34	45	8	96,81
5	Mei	22	30	50	6	96,90
6	Juni	21	40	65	5	95,84
7	Juli	22	28	98	2	95,38
8	Agustus	19	14	97	10	94,95
9	September	21	15	102	3	95,46
10	Oktober	22	18	68	-	96,90
11	November	20	39	59	4	95,95
12	Desember	20	16	52	-	97,30

Sumber : Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kepulauan Mentawai Tahun 2017

Dari data yang diperoleh ini menunjukkan sebagian besar pegawai tidak hadir karena minta izin, sakit dan tanpa keterangan. Selain itu, masih banyak juga pegawai yang datang terlambat, kurang disiplin dan kurang peduli dengan kehadiran di kantor. Motivasi kerja pegawai juga masih rendah, masih banyak pegawai yang belum memahami pekerjaannya karena tidak memiliki kompetensi yaitu keahlian dan keterampilan yang belum memadai, belum memahami tugas pokok dan fungsinya. Hal ini dapat diketahui dari kualifikasi pendidikan dan keahlian dan pengalaman kerja

pegawai baik PNS maupun Non PNS berjumlah 126 orang dengan tingkat pendidikan Formal S.2 = 6 orang (4,76%), S.1 = 52 orang (41,27%), Diploma = 29 orang (23,02%) dan SMA/Sederajat = 39 orang (30,95%). Dari kualifikasi pendidikan non formal yang diikuti diperoleh yang sudah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III (PIM III) hanya 1 orang, Diklat Kepemimpinan Tingkat IV (PIM IV) hanya 3 orang, dan Diklat Teknis Manajemen Keuangan hanya 2 orang. Dalam pelaksanaan tugasnya juga masih ada pegawai yang belum bisa mengoperasikan komputer, sehingga dalam penyelesaian tugas akan terkendala. Berdasarkan data ini dapat disimpulkan masih rendahnya motivasi pegawai dalam mendukung pelaksanaan pekerjaannya.

Fakta lain, hasil pengamatan Penulis di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kepulauan Mentawai, ditemukan beberapa fenomena perilaku pegawai dalam bekerja sebagai berikut : belum maksimalnya pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, masih ada yang belum memahami kerjanya, belum menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, sering menunda-nunda pekerjaan dan lalai, kualitas kerja masih belum memenuhi standar, masih ada pegawai yang belum mahir mengoperasikan komputer, hal ini disebabkan kompetensi yang rendah, keterbatasan kemampuan dan keahlian pegawai.

Selain itu kurangnya kepiawaian pegawai dalam menjalankan tugasnya, kurang inisiatif, kurang disiplin terhadap peraturan, loyalitas yang rendah, dan kurang kreatif, kurang semangat, hal ini disebabkan rendahnya

motivasi kerja pegawai. Selanjutnya juga ditemukan, keharmonisan hubungan antara sesama pegawai baik atasan maupun bawahan masih belum dapat mendukung pelaksanaan pekerjaan secara baik, kurangnya perhatian atasan terhadap bawahan akan kebutuhan terhadap dukungan pekerjaan, komunikasi yang jarang antara staf-staf dengan pimpinan, staf masih banyak yang belum nyaman dengan ruangan fasilitas kerja yang ada, hal ini disebabkan lemahnya kepemimpinan dalam penyelenggaraan suatu organisasi. Dari fenomena di atas, dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai yang ada pada Dinas Pendidikan Kabupaten Mentawai masih belum dapat mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan.

Tidak konsistennya hasil atau kinerja yang dihasilkan pegawai yang ada pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kepulauan Mentawai ini mengindikasikan ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru di sekolah baik yang berasal dalam dirinya sendiri (personal) maupun yang berasal dari organisasi. Menurut Mangkunegara (2009) kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor : 1) Faktor individual yang salah satunya adalah kompetensi, 2). Faktor psikologis yang salah satunya adalah motivasi kerja, dan 3) Faktor organisasi yang salah satunya dibentuk oleh kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut.

Berangkat dari permasalahan di atas, Penulis ingin meneliti fenomena yang ada pada Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Mentawai untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai dan menemukan solusi atau jawaban dari fenomena yang terjadi ini. Dimana

dalam penelitian ini penulis mencoba menjadikan faktor kepemimpinan, kompetensi dan motivasi sebagai faktor yang menentukan atau mempengaruhi kinerja pegawai pada lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kepulauan Mentawai.

Kepemimpinan adalah faktor utama dan penting yang berperan mengarahkan dan memberdayakan organisasi untuk mencapai kinerja pegawainya dalam membantuk untuk mengwujudkan tercapainya tujuan organisasi. Thoha (2009), menyatakan bahwa kepemimpinan pada dasarnya merupakan hubungan seseorang dengan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama secara suka rela, sehubungan dengan tugasnya untuk mencapai yang diinginkan pemimpin. Saat ini perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif baik internal maupun eksternal, telah menuntut setiap organisasi untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, diharapkan mampu melihat segala perubahan atau perkembangan yang terjadi pada setiap lingkungan dimana organisasi beroperasi. Maka dari itu, organisasi memerlukan pemimpin handal dan yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi. Bass dan Avilio (1990), menyatakan bahwa kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan mempunyai pengaruh besar terhadap keberhasilan

organisasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu.

Pemimpin harus fleksibel dalam pemahaman segala potensi yang dimiliki oleh individu dan berbagai permasalahan yang dihadapi individu dalam penerapan kepemimpinan yang relevan dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan. Sehingga dapat menciptakan produktivitas kerja pegawai yang optimal dan akhirnya dapat menciptakan kinerja yang tinggi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian terdahulu tentang kepemimpinan yang dilakukan diantaranya Widyatmini (2008), Vera (2009), Rita (2012) dan Harun (2013) bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun dalam penelitian ini kepemimpinan banyak diberlakukan pada perusahaan profit bukan non profit seperti instansi pemerintah dan penelitian sebelumnya pada umumnya melihat pengaruh langsung antara variabel bebas dengan variabel terikat tanpa variabel perantara (intervening).

Selain faktor kepemimpinan sebagai pendukung pencapaian kinerja pegawai factor lain yang juga diduga ikut menjadi penentu naik turunnya kinerja pegawai adalah kompetensi. Menurut Wibowo (2007) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Apabila kompetensinya baik, maka kinerja akan meningkat.

Dengan adanya kompetensi dengan pengalaman bekerja yang panjang yang dimiliki seorang pegawai dalam bekerja, maka hal ini akan dapat mempermudah dan membantu beberapa pekerjaannya secara lebih optimal. Selain itu apabila seorang pegawai sudah pernah memiliki beberapa jabatan, maka hal tersebut juga dapat memberikan dukungan dalam memecahkan masalah-masalah yang ada dalam pekerjaan dalam meningkatkan kinerjanya.

Penelitian tentang pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai diantaranya adalah penelitian Iswahyu (2005), Suprpto (2009), Arie (2012), Linawati (2012), Suriani (2012), Ahmadi (2013) Candra (2015) dan Yandra (2015) bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun penelitian ini melihat pengaruh langsung antara variabel kompetensi terhadap kinerja, tidak banyak meneliti yang tidak berpengaruh langsung atau melalui variabel perantara (intervening). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi seorang pegawai mempengaruhi kinerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

Faktor berikutnya yang juga memiliki kontribusi dan berpengaruh terhadap kinerja adalah motivasi kerja. menurut Siagian (2008) menyatakan motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian dan keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan. Indah (2014) salah satu aspek yang sangat berpengaruh terhadap

pencapaian tujuan suatu organisasi/instansi adalah motivasi kerja yang ada dalam lingkungan organisasi/instansi tersebut. Motivasi merupakan variabel perantara yang digunakan untuk menerangkan faktor-faktor dalam diri individu, yang dapat membangkitkan, mempertahankan, dan menyalurkan tingkah laku suatu tujuan tertentu.

Penelitian terdahulu yang meneliti pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja adalah penelitian Iswahyu (2005), Vera (2009), Suprpto (2009), Arie (2012), Linawati (2012), Rita (2012), Harun (2013), Ahmadi (2013) dan Yandra (2015), yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun dalam beberapa penelitian variabel motivasi merupakan variabel bebas yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, tidak banyak yang melakukan penelitian menggunakan motivasi sebagai variabel perantara (intervening), ada yang melakukan penelitian dengan variabel intervening namun lokusnya pada guru, penulis perlu melakukan penelitian dengan lokus yang berbeda.

Penelitian ini merupakan penelitian modifikasi atau dikarena relatif belum ada penelitian sebelumnya yang menggunakan variabel intervening dalam hal ini menjadikan variabel motivasi kerja dalam mendukung atau memperkuat pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu penulis merasa tertari dan ingin mengkaji lebih lanjut tentang kinerja pegawai beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya dalam suatu tesis dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel**

Intervening Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kepulauan Mentawai”.

1.2 Perumusan Masalah

Dari latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kepulauan Mentawai ?.
2. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kepulauan Mentawai ?.
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kepulauan Mentawai ?.
4. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kepulauan Mentawai ?.
5. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kepulauan Mentawai ?
6. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kepulauan Mentawai ?.

7. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kepulauan Mentawai ?.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis :

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kepulauan Mentawai.
2. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kepulauan Mentawai.
3. Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kepulauan Mentawai.
4. Pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kepulauan Mentawai.
5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kepulauan Mentawai.
6. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kepulauan Mentawai.

7. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kepulauan Mentawai.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang hendak dicapai melalui penelitian ini adalah :

- 1) Manfaat teoritis
 - a. Menguji secara empiris pengaruh variabel kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja serta kinerja pegawai sehubungan dengan konsep yang ada dalam teori-teori.
 - b. Sebagai bahan pertimbangan bagi peneliti berikutnya terhadap temuan pengaruh kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja serta kinerja.
- 2) Manfaat Praktis
 - a. Sebagai bahan masukan bagi pihak Dinas Pendidikan Kabupaten Mentawai dalam mengambil kebijakan untuk kemajuan organisasi.
 - b. Sebagai sumbangan ilmiah dan pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia pada umumnya dan khususnya masalah kinerja karyawan.