

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Suatu organisasi bisa berhasil apabila sumber daya manusianya dapat dikelola dengan baik, bukan hanya mengeksploitasi tenaganya, tetapi juga mengelola sumber daya manusia tersebut seefektif mungkin, sehingga mampu memberikan keuntungan bagi organisasi itu sendiri dan mensejahterakan kehidupan sumber daya manusia tersebut. Keberhasilan semua operasional organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Artinya, kualitas sumber daya manusia yang ada akan menentukan kinerja yang dicapai organisasi.

Pengertian kinerja menurut Rahadi (2010:31) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, sesuai dengan moral maupun etika. Rivai dan Sagala dalam Priansa (2014:269) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kasmir (2022: 189) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen organisasi, disiplin kerja.

Afandi (2018:86) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah: kemampuan, kepribadian, minat kerja, kejelasan tugas, motivasi kerja, kompetensi, lingkungan kerja, budaya kerja, kepemimpinan dan disiplin kerja.

Pemimpin merupakan sosok yang sangat penting dalam memberikan arahan kepada karyawan, karena itu pemimpin yang dibutuhkan ialah pemimpin yang mampu memberdayakan karyawannya untuk lebih berprestasi. Seseorang di dalam dunia kerja, dapat bekerja dengan baik atau merasa puas bekerja, apabila ia mendapat pengaruh kerja yang baik pula dari seorang pemimpin. Menurut Kartono (2013:38), kepemimpinan adalah kecakapan dan kelebihan untuk mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi mencapai berbagai tujuan. Sesuai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan sekelompok orang untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Setiap pemimpin dalam memimpin bawahannya mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Bahkan seorang pemimpin dapat saja menggunakan beberapa gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi yang sedang dihadapi. Keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan fungsinya sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi atau kinerja organisasi secara keseluruhan.

Keberhasilan suatu organisasi membutuhkan komitmen organisasi dari setiap pegawai untuk melaksanakan setiap pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Menurut Sutrisno (2010:292) komitmen organisasi merupakan kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen pada organisasi tersebut juga membahas kedekatan karyawan merefleksikan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi. Komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu

sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya atau kinerja yang tinggi.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Gitosudarmo dalam Sutrisno (2016:109) mengungkapkan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu. Oleh karena itu, motivasi diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Dalam hal ini, setiap aktivitas seseorang memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Apabila terdapat kebutuhan dan keinginan akan sesuatu, maka pegawai akan terdorong melakukan aktivitas tertentu untuk memperoleh apa yang dibutuhkannya. Motivasi yang tinggi dalam diri seorang pegawai dalam suatu unit organisasi akan meningkatkan semangat dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang diemban, sehingga berdampak pada kinerja organisasi. Karena pentingnya motivasi kerja maka keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Salah satunya adalah memberikan dorongan kepada bawahan agar mereka dapat melakukan tugas sesuai uraian dan pengarahan. Motivasi dapat mempengaruhi seseorang atau memberikan dorongan kepada seseorang untuk melakukan sesuatu. Untuk itu, diperlukan pimpinan yang memberikan dorongan kepada bawahan agar mereka melakukan setiap pekerjaan dengan baik, sekalipun tidak diawasi atau diingatkan pimpinan. Motivasi kerja dapat ditunjukkan dengan kemauan pegawai untuk bekerja dengan tekun.

Salah satu organisasi pemerintahan yang mendukung pelaksanaan pembangunan di Provinsi Nusa Tenggara Timur adalah Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur. Biro ini mempunyai tugas membantu Asisten Administrasi

Umum Sekretaris Daerah dalam penyiapan perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, tata laksana, reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja.

Kinerja suatu organisasi tak terlepas dari kinerja tiap sumber dayanya, terutama kinerja sumber daya manusia. Kinerja Organisasi dapat diukur melalui pencapaian target kinerja dalam kurun waktu tertentu. Pada Tabel 1.1 akan disajikan data capaian kinerja Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur Tahun 2020-2022, sebagai berikut:

Tabel 1.1
Pengukuran Kinerja Biro Organisasi Sekretariat Daerah
Provinsi Nusa Tenggara Timur Tahun 2020-2022

Indikator Sasaran	Kondisi Awal 2020 (%)	Target & Capaian Kinerja			
		Target 2021 (%)	Capaian 2021 (%)	Target 2022 (%)	Capaian 2022 (%)
Persentase Perangkat Daerah yang efektif dan efisien	76,65	84,78	81,75	89,39	75,86
1. Persentase Kelembagaan sesuai regulasi	92,31	100	97,44	100	100
2. Persentase Penyusunan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja	54,41	100	97,43	100	96,96
3. Persentase Tata Laksana pemerintahan sesuai regulasi	71,79	90,26	97,43	100	96,16
4. Persentase Pengaduan yang ditindaklanjuti	100	100	98,18	100	62,07
5. Persentase Perangkat Daerah yang mendapat nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) minimal BB	100	100	100	100	100
6. Persentase Unit Pelayanan Langsung (UPL) yang diusulkan mendapat predikat WBK	2,56	36	0	36,36	0

Sumber : LKIP Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi NTT Tahun 2022

Data Pengukuran Kinerja pada Tabel 1.1. di atas, menunjukkan pencapaian Indikator Kinerja Utama tahun 2020-2022. Pada tahun 2021, dari 6 indikator sasaran target hanya 2 indikator saja yang mencapai target. Kondisi yang sama pada tahun 2022, dimana hanya 2 indikator saja yang mencapai target. Pencapaian target sasaran **“Persentase Perangkat Daerah yang efektif dan efisien”** pada tahun 2022 adalah sebesar 75,86% atau menurun 11,89 % jika dibandingkan dengan pencapaian target tahun 2021 sebesar 81,75%. Kondisi ini dipengaruhi oleh penurunan capaian target pada 3 indikator di tahun 2022. Selain itu, terdapat satu indikator yaitu **“Persentase Unit Pelayanan Langsung (UPL) yang diusulkan mendapat predikat Wilayah Bebas Korupsi (WBK)”** tidak terealisasi pada tahun 2021 dan tahun 2022. Kondisi ini menggambarkan kurangnya komitmen ASN untuk meningkatkan kinerja sebagai upaya pencapaian tujuan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan 3 (tiga) orang staf, tingginya frekuensi dan beban kerja pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur, menuntut seorang pemimpin memiliki fungsi pengendalian yang kuat. Seluruh program dan kegiatan yang telah direncanakan harus dievaluasi dan diukur pencapaiannya secara berkala untuk mengetahui kendala dan permasalahan agar segera dicarikan solusi dalam rangka pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan. Tipe kepemimpinan dengan fungsi pengendalian yang kuat sangat mempengaruhi kinerja pegawai pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur secara keseluruhan. Menurut salah satu pejabat yang menangani bidang tugas Akuntabilitas Kinerja, Proses Evaluasi Kinerja yang baik selain dilakukan pada pencapaian program dan kegiatan, juga harus dilakukan pada pencapaian target indikator kinerja utama. Fungsi pengendalian harus dilakukan secara berkala dan menyeluruh terhadap pencapaian

setiap target kinerja yang telah ditetapkan berdasarkan indikator kinerja utama dari setiap perangkat daerah.

Pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur, permasalahan komitmen organisasi terletak pada konsistensi dalam melaksanakan tugas sesuai dengan target kinerja yang telah ditetapkan. Salah satu indikator kinerja Biro Organisasi adalah Persentase Unit Pelayanan Langsung (UPL) yang diusulkan mendapat predikat WBK. Pada tahun 2021, indikator kinerja ini ditargetkan mencapai 36% atau sebanyak 14 Unit Pelayanan langsung (UPL), namun karena keterbatasan anggaran maka kegiatan Pendampingan Pembangunan Zona Integritas bagi Unit Pelayanan Langsung (UPL) yang akan diusulkan mendapat predikat Wilayah Bebas Korupsi (WBK) tidak dapat dilaksanakan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pejabat yang menangani tata usaha, kondisi ini terjadi karena keterbatasan anggaran mengakibatkan fokus pekerjaan lebih diarahkan pada kegiatan lain. Alokasi anggaran Pendampingan Pembangunan Zona Integritas bagi Perangkat Daerah Lingkup Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur yang belum optimal, berdampak terhadap pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur untuk pencapaian target kinerja belumlah cukup baik.

Komitmen organisasi juga dapat dilihat dari kesungguhan setiap pegawai untuk berupaya keras memaksimalkan anggaran yang ada untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan kesediaan dan ketekunan melaksanakan tugas yang diberikan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pejabat yang menangani Reformasi Birokrasi, diperoleh informasi bahwa terdapat pegawai yang diserahkan tugas oleh pimpinan namun tidak dilaksanakan sesuai dengan

mekanisme dan prosedur yang seharusnya. Misalnya, pegawai diperintahkan melaksanakan pendampingan bagi Perangkat Daerah, namun yang bersangkutan tidak memiliki komitmen yang kuat untuk mendampingi setiap tahapan pembangunan Zona Integritas, mengikuti setiap dinamika dan permasalahan yang ada pada Perangkat Daerah serta menyampaikan perkembangannya kepada pimpinan,. Hal ini akan berdampak pada hasil kerja dari pendampingan yang dilakukan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu Kepala Sub Bagian, diperoleh informasi bahwa motivasi pegawai pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur dalam melakukan pekerjaan adalah karena ada permintaan dari pimpinan atau atasan, bukan karena kesadaran atau inisiatif sendiri. Jika pimpinan tidak mengawasi, maka mereka akan lebih santai dalam bekerja, sehingga pekerjaan yang harusnya diselesaikan menjadi tertunda dan akan diselesaikan jika sudah ditanyakan atau diminta oleh pimpinan.

Motivasi kerja Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur dapat dilihat dari ketaatan pegawai melakukan tugasnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan 2 (dua) orang Kepala Bagian, diperoleh informasi bahwa masih terdapat pegawai yang bila diberikan tugas tidak melaksanakannya. Mereka cenderung untuk tidak berada di kantor, sehingga tugas tersebut dialihkan kepada ASN lain yang ada di kantor. Akibatnya penyelesaian tugas tidak tepat waktu. Misalnya, terdapat pegawai yang ditugaskan untuk melakukan pendataan terkait laporan akuntabilitas, namun ASN tersebut tidak langsung melaksanakannya, sehingga tugas yang dapat diselesaikan dalam 2-3 hari, justru diselesaikan lebih dari 5 hari kerja.

Selain fenomena masalah di atas, penelitian ini juga dilakukan karena adanya *research gap* dari penelitian sebelumnya. Penelitian mengenai kinerja telah dilakukan

sebelumnya oleh beberapa peneliti. Penelitian sebelumnya, menunjukkan adanya *research gap*. Nugroho (2018) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Purwa Tirta Dharma di Grobogan Provinsi Jawa Tengah” dan memperoleh hasil bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pada Perusahaan Daerah Air Minum Purwa Tirta Dharma di Grobogan Provinsi Jawa Tengah. Sebaliknya, penelitian Saputri (2020) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Unit Pelaksana Teknis Dinas Pasar Wonokriyo Gombang” memperoleh hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai Unit Pelaksana Teknis Dinas Pasar Wonokriyo Gombang.

Penelitian oleh Yasa (2018) yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Kebudayaan Provinsi Bali” memperoleh hasil bahwa Komitmen tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Kebudayaan Provinsi Bali. Sebaliknya, penelitian dari Roslinawati (2011) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah Provinsi Jawa Tengah”. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah Provinsi Jawa Tengah.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Putri (2021) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Trias Sentosa, Tbk” menyatakan bahwa motivasi tidak mempunyai pengaruh

terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Trias Sentosa, Tbk. Penelitian dari Tazkiroh (2019) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bidang Keuangan Balai Prasarana Permukiman Wilayah Provinsi Sumatera Selatan”, memperoleh hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bidang Keuangan Balai Prasarana Permukiman Wilayah Provinsi Sumatera Selatan.

Berdasarkan fenomena permasalahan dan *research gap* yang telah dijelaskan pada latar belakang penulisan ini, sehingga perlu untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kinerja organisasi, kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja pegawai pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?
2. Apakah kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?
3. Apakah kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran kinerja organisasi, kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja pegawai pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.
2. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.
3. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini terdiri atas 2 (dua), yaitu:

1. Manfaat Teoritis.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan teoritis terhadap ilmu pengetahuan, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkenaan dengan pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis.

Penelitian ini merupakan sumbangan pemikiran terhadap kinerja pegawai pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur, khususnya berkaitan dengan kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja.