

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Pembangunan bangsa memerlukan modal utama yaitu sumber daya manusia. Sudah sejak lama dimaklumi bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor pertama dan terutama dalam memajukan kesejahteraan suatu bangsa. Pengalaman banyak negara sudah membuktikan kebenaran pendapat tersebut. Berbagai negara di dunia yang meskipun tidak memiliki sumber daya alam, akan tetapi jika mempunyai sumber daya manusia yang terdidik, terampil, berdisiplin, tekun, mau bekerja keras dan setia kepada cita-cita perjuangan bangsanya, ternyata berhasil meraih kemajuan yang sangat besar bahkan kadang-kadang membuat negara lain kagum terhadapnya.

Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2012:23) menyatakan bahwa salah satu kunci keberhasilan suatu perusahaan adalah bergantung pada kinerja sumber daya manusia yang secara langsung atau tidak langsung memberi kontribusi pada perusahaan yang meliputi pemangku kepentingan eksternal (*stake holder*) dan kepentingan internal (karyawan) yang dimiliki oleh perusahaan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor intrinsik dan ekstrinsik SDM. Faktor Intrinsik meliputi usia, pengalaman, pendidikan, kesehatan, kepribadian, motivasi kerja, kepuasan kerja, pengetahuan, ketrampilan, sikap, kemampuan, situasi, gaji dan pendapatan. Semua faktor tersebut saling terkait di dalam mempengaruhi SDM. Dari sisi faktor ekstrinsik, mutu SDM sangat didukung oleh kualitas komunikasi,

keberhasilan manajemen kepemimpinan, adanya program-program peningkatan motivasi, pelatihan-pelatihan SDM yang diadakan secara rutin dan sesuai dengan kebutuhan karyawan, keamanan, serta keselamatan kerja. Walker (Alwi, 2010:54) mengemukakan lima faktor sukses organisasi yaitu kultur, manajemen keahlian, *team building*, struktur dan sistem kompensasi. Alwi (2010:68) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang harus dibangun secara terus menerus dalam meningkatkan kualitas SDM adalah kompetensi, komitmen, kecerdasan intelektual, kepribadian dan motivasi.

Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang yang sesuai Peraturan Bupati Rembang Nomor 46 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang yang menyebutkan bahwa Sekretaris Daerah mempunyai tugas membantu Bupati dalam Penyusunan Kebijakan dan Pengkoordinasian administratif terhadap Pelaksanaan tugas perangkat Daerah serta Pelayanan administratif. Pegawai sebagai aparatur Negara yang berfungsi turut dalam pelaksanaan pencapaian tujuan Negara. Oleh sebab itu, Pegawai Negeri yang berada di kantor Sekretaris Daerah sesuai tugasnya akan berhubungan dengan masyarakat harus menjadi sumber daya manusia yang dapat diandalkan.

Pegawai sebagai salah satu penggerak operasi organisasi, jika kinerja pegawai baik, maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Penilaian kinerja pegawai perlu dilakukan dalam upaya mengevaluasi dan perencanaan tujuan yang akan dicapai. Hasil evaluasi kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Tahun 2017 dan 2018**

Perilaku	Standar	Penilaian Prestasi Kerja	
		2017	2018
Orientasi Pelayanan	> 91	82	83,4
Integritas	> 91	78	79
Komitmen	> 91	82,9	83
Disiplin	> 91	82,5	82,9
Kerjasama	> 91	79	80
Kepemimpinan	> 91	83	84

Sumber : Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kab. Rembang Tahun 2017 dan 2018.

Standart Penilaian;

- a. > 92 = Sangat Baik
- b. 76-90 = Baik
- c. 61-75 = Cukup
- d. 51-61 = Kurang
- e. 50 Kebawah = Buruk

Berdasarkan tabel tersebut didapatkan bahwa tingkat Absensi pegawai di Lingkungan Seketariat Daerah Kabupaten Rembang tidak ada yang menunjukkan tingkat kehadiran 100%. Hal ini terbukti masih adanya pegawai hadir lewat dari waktu yang ditentukan misalnya seharusnya jam masuk kantor adalah pukul 07.00 WIB tetapi hadir lebih dari pukul 07.00 WIB, dan istirahat pukul 12.00-13.00 WIB tetapi pada kenyataanya masih ditemukan pegawai yang masuk kembali ke kantor pukul 14.00 WIB, apel pagi juga tidak diikuti secara disiplin. Hasil rekapitulasi absensi pegawai didapatkan absensi masuk kerja (80%), absensi pulang (70%), ijin tanpa keterangan (2%) serta kinerja dalam penyelesaian tugas masih belum tepat waktu. Keadaan ini menunjukkan kinerja pegawai yang belum sesuai harapan. Hasil pengamatan di lapangan dari segi disiplin waktu bekerja masih ditemukannya pegawai yang kurang menggunakan waktu secara baik.

Pegawai tidak menyelesaikan tugas hari ini, masih ditemukan beberapa pegawai yang bermalas-malasan, kurangnya tanggungjawab terhadap pekerjaan serta belum tumbuhnya sikap proaktif di kalangan para pegawai (Data Setda Kabupaten Rembang, 2019).

Berdasarkan Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara (2010:18) menyatakan bahwa aspek-aspek dalam kinerja adalah mutu pekerjaan, tanggungjawab, pemanfaatan waktu kerja. Terdapat banyak variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi (Mangkunegara, 2010). Motivasi pegawai dalam berprestasi berperan penting dalam peningkatan kinerja. Aspek motivasi berprestasi antara lain adalah tanggung jawab, memperhatikan resiko pemilihan tugas, memperhatikan umpan balik, kreatif dan inovatif, memperhatikan waktu penyelesaian tugas, serta keinginan menjadi yang terbaik. Motivasi berprestasi mempengaruhi positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian Ma'arif (2014) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Sutrischastini (2015), Rahsel (2016) dan Tapala (2018) juga membuktikan bahwa faktor motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian Dhermawan (2012) yang membuktikan bahwa motivasi tidak berhubungan terhadap kinerja. Penelitian Siregar (2015) juga membuktikan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dalam organisasi, kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sangat

bergantung pada peran pemimpinnya. Pemimpin harus bisa mempengaruhi dengan efektif agar pegawai menjalankan perintahnya dengan senang hati. Pemimpin juga harus bisa mengarahkan pegawai untuk bekerjasama mencapai tujuan organisasinya. Penelitian Yekti (2014), Monica (2015), Pharasakti (2019) dan Purwati (2018) membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Monica (2015) dan Widiastuti (2017) juga membuktikan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian Baihaqi (2013) yang membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Penelitian Rommy *et al* (2016) membuktikan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap pegawai yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan, dan perilaku sesuai dengan organisasi. Pemerintah dituntut untuk memiliki visi dan misi yang jelas, strategik dan setiap komponen didalamnya juga dituntut untuk dapat merealisasikan visi dan misi pemerintahan. Penelitian Sangki (2014), Astutik (2016), Jamaluddin *et al* (2017) dan Sumaki (2015) membuktikan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Ikhsan (2016) membuktikan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian Maabuat (2016) yang membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja.

Kinerja pegawai juga ditentukan dari keterikatan pegawai (*employee engagement*). Pegawai yang memiliki rasa *engaged* dapat meningkatkan

produktivitas, sehingga dapat meningkatkan keberhasilan organisasi. Menurut Macey *et al* (2010:19) rasa *engaged* adalah keterikatan, keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi, rasa memiliki, loyalitas dan rasa bangga terhadap pekerjaan dan juga perusahaannya. Penelitian Marinda (2018) membuktikan *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian Prayudha (2018) juga membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian Ismadi (2017) membuktikan *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja. Chandra (2018) dan Shalahuddin (2018) juga menyatakan *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian Sastro *et al* (2017) yang membuktikan bahwa *employee engagement* secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sumakto dan Sami'an (2013) dan Kumaladewi (2016) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara *employee engagement* dengan kinerja pada karyawan.

*Employee engagement* merupakan keterikatan karyawan terhadap organisasi. *Engagement* muncul karena adanya kesesuaian/kecocokan antara nilai yang ada dalam organisasi dengan karakter pegawai. Dalam hal ini *employee engagement* ditentukan dari faktor kepemimpinan, budaya dan motivasi kerja. Penelitian Akbar (2013) dan Fadilah (2018), menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dengan *employee engagement*. Penelitian Anggreana (2015) membuktikan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan Sukwirahmanta (2017) membuktikan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap

*employee engagement*. Penelitian lainnya yang dilakukan Nugroho (2018) dan Supriatna (2018) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Sedangkan pengaruh motivasi terhadap *employee engagement*, sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Annisa (2017) diperoleh fakta bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Aditia *et al* (2015) dan Paramarta (2018) juga membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan *research gap* yaitu hasil penelitian yang berbeda-beda dari penelitian terdahulu maka penelitian ini akan menganalisis tentang Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Berprestasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Dengan Keterikatan Pegawai (*Employee Engagement*) Sebagai Variabel Intervening.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pengamatan di lapangan, kinerja pegawai di Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang belum sesuai harapan, masih terdapat pegawai yang tidak menggunakan waktu secara baik, tidak menyelesaikan tugas tepat waktu dan kurang bertanggungjawab terhadap pekerjaan. Untuk itu, kinerja pegawai sangat perlu ditingkatkan dengan memperhatikan faktor-faktor antara lain, motivasi berprestasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan keterikatan pegawai (*employee engagement*). Budaya organisasi membantu memahami apa yang terjadi di suatu organisasi dan mengapa hal tersebut dapat terjadi. Motivasi

berprestasi dari pegawai yang tinggi senantiasa menunjukkan kinerja yang baik serta berupaya mengikatkan diri pada organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mampu menggerakkan pegawai dan memotivasi dalam mencapai tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat *engagement* tinggi akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, *employee engagement* juga memediasi motivasi dan kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja. Berdasarkan uraian singkat tersebut diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1.2.1 Bagaimana pengaruh motivasi berprestasi terhadap keterikatan pegawai (*employee engagement*) di Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang?
- 1.2.2 Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan pegawai (*employee engagement*) di Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang?
- 1.2.3 Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan pegawai (*employee engagement*) di Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang?
- 1.2.4 Bagaimana pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai di Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang?
- 1.2.5 Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai di Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang?
- 1.2.6 Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang?
- 1.2.7 Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai di Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

- 1.3.1 Menganalisis pengaruh motivasi berprestasi terhadap *employee engagement* di Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang.
- 1.3.2 Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap *employee engagement* di Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang.
- 1.3.3 Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* di Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang.
- 1.3.4 Menganalisis pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja Pegawai di Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang.
- 1.3.5 Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai di Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang.
- 1.3.6 Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai di Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang.
- 1.3.7 Menganalisis pengaruh keterikatan pegawai (*employee engagement*) terhadap kinerja Pegawai di Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis adalah untuk menambah pengetahuan dan bahan penelitian bahwa, motivasi berprestasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan

*employee engagement* dapat mempengaruhi kinerja pegawai, serta diharapkan dapat menjadi pemicu para peneliti lainnya untuk melaksanakan penelitian lanjutan.

#### 1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan agar kinerja pegawai di Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang menjadi lebih maksimal dan dapat dijadikan sebagai dasar dalam pertimbangan pembuatan kebijakan bagi perkembangan kinerja melalui perspektif motivasi berprestasi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *employee engagement*.

