

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan organisasi dalam mencapai visi, misi dan tujuannya tidak terlepas dari peran pemimpin dan peran sumber daya manusia. Pemimpin mempunyai peran sangat penting karena pemimpin memegang kebijakan dan pengelola organisasi baik keuangan, sarana dan prasarana maupun sumber daya manusia. “Kepemimpinan atau *leadership* diartikan sebagai proses mempengaruhi perilaku orang lain sebagaimana yang dikehendaki” (Hasibuan, 2016: 26). Disamping peran pemimpin, peran sumber daya manusia dalam suatu organisasi juga penting, karena itu perlu dikelola dengan baik. Seorang pemimpin dalam pengelolaan sumber daya manusia harus mampu menyatukan cara pandang/persepsi dengan para pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi melalui pembentukan mental kerja yang baik, dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya. Sumber daya manusia merupakan ujung tombak dari organisasi untuk dapat mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan organisasi, oleh karena itu organisasi membutuhkan pegawai yang mempunyai kinerja tinggi.

Menurut Mangkunegara (2014:54) yang dimaksud dengan kinerja pegawai adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Peningkatan kinerja pegawai dipengaruhi peningkatan motivasi kerja pegawai.

Menurut Gibson (2015:62) menjelaskan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu. Pemimpin harus dapat memberi motivasi kepada para pegawainya untuk dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif sehingga para pegawai termotivasi untuk semangat dalam berkerja. Dengan semangat kerja yang meningkatkan meningkat pula disiplin kerja pegawai yang berdampak pada peningkatankinerja mereka baik secara kualitas maupun kuantitas, sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan Futriani & Meuliza (2017) terbukti bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Penelitian Hamzah (2014) juga terbukti kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Indra Kharis (2015) yang membuktikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Peningkatan motivasi akan berdampak pada kinerja pegawai, sebagaimana penelitian sebelumnya oleh Rimpulaeng (2014) & Maarif (2015) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Dhermawan (2016) yang membuktikan bahwa motivasi tidak berhubungan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Siregar (2015) juga membuktikan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pemimpin harus memastikan bahwa kinerja bawahan dihargai dengan sepatasnya, dan bukan sebaliknya mengacuhkan dan tidak memberikan ganjaran positif atas kinerja bawahan. Pimpinan yang efektif harus dapat meningkatkan motivasi kerja. Rendahnya kinerja pegawai dan motivasi pegawai yang dihadapi

merupakan permasalahan yang harus didiskusikan. Motivasi dapat mempengaruhi seseorang atau memberikan dorongan kepada seseorang untuk melakukan pekerjaan. Dalam hal ini kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Penelitian Futriani & Meyliza (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dimana hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Tampi (2014) dan Siswanto (2017). Hal ini berbeda dengan penelitian Indriyani (2017) yang hasilnya membuktikan bahwa kinerja pegawai tidak dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan. Hasil tersebut didukung oleh penelitian Indra Kharis (2015) yang membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini disebabkan kepemimpinan belum diarahkan dalam mencapai produktivitas kinerja pegawai.

Kinerja pegawai dalam sebuah institusi juga ditentukan dari kedisiplinan pegawai. "Disiplin kerja merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin kerja pegawai maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya" (Hasibuan, 2016:193). Dalam penyelenggaraan organisasi, sumber daya manusia adalah salah satu faktor penting yang dibutuhkan dalam organisasi. Dalam pelaksanaan tugasnya untuk mewujudkan kinerja yang baik maka pegawai membutuhkan kedisiplinan dan motivasi agar perilaku dalam bekerja dapat mencapai tujuan organisasi. Penelitian Deni (2018) membuktikan bahwa kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini juga ditegaskan dengan penelitian Tyas (2018) dan Waroy (2017) yang membuktikan bahwa disiplin kerja secara parsial berpengaruh

secara signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikansi t sebesar 0,000. Disiplin kerja tidak hanya bermanfaat untuk mencapai tujuan organisasi saja, namun juga bagi pegawai karena disiplin kerja dapat mendorong gairah kerja dan semangat kerja pegawai. Hal ini berbeda dari penelitian yang dilakukan oleh Rakasiwi (2014) dimana hasilnya membuktikan bahwa kinerja pegawai/ASN tidak dipengaruhi oleh disiplin kerja mereka.

Hasil temuan pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Futriani & Meuliza (2017) dengan penelitian Hamzah (2014) tentang kepemimpinan dan motivasi kerja hasilnya berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Indra Kharis (2018). Penelitian Deni (2018), penelitian Tyas (2018) dan Waroy (2017) tentang disiplin kerja terhadap kinerja pegawai hasilnya berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Rakasiwi (2014). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Rimpulaeng (2014) & Maarif (2015) tentang motivasi kerja terhadap kinerja hasilnya berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Dhermawan (2012). Hasil penelitian yang berbeda-beda tentang pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening menyebabkan terjadinya *gap researche*.

Sedangkan fenomena yang ada di lapangan didapatkan tingkat kedisiplinan para pegawai/ASN di beberapa SMP masih kurang, masih ada pegawai/ASN yang sering datang terlambat dan pulang tidak sesuai ketentuan, tanggung jawab yang rendah, tidak masuk tanpa meninggalkan tugas/keterangan, meninggalkan tempat tugas tanpa alasan yang jelas dan tidak mengumpulkan administrasi tepat waktu, serta masih ada beberapa pegawai yang belum mampu bekerjasama secara baik

dengan teman. Hal ini akan berdampak pada kinerja mereka dan jika dibiarkan oleh pimpinan lambat laun akan berdampak pada kinerja organisasi. Budaya kolektivitas harus mendapat pemenuhan dan dipelihara dengan baik, sehingga dapat meningkatkan kesadaran pegawai/ASN untuk mendahulukan kepentingan kelompok dan saling memperhatikan satu dengan yang lain. Disinilah peran pemimpin sangat dibutuhkan untuk dapat mengatasi permasalahan tersebut secara bijak. Permasalahan yang dihadapi setiap organisasi berbeda-beda, maka pemimpin dituntut untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang bervariasi sesuai dengan kondisi masing-masing untuk meningkatkan kinerja pegawai/ASN.

Kinerja para ASN/pegawai di lingkungan SMP se Kecamatan Rembang belum optimal, dimana kinerja ini masih dipengaruhi kepemimpinan, kedisiplinan dan motivasi kerja pegawai. Motivasi mempunyai peran untuk memberikan dorongan untuk menstimulasi kepemimpinan dan kedisiplinan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan adanya *gap research* dan fenomena yang terjadi di lapangan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada ASN di Lingkungan SMP se-Kecamatan Rembang di Kabupaten Rembang).**

1.2. Perumusan Masalah

Peran pemimpin dalam organisasi sangat penting untuk dapat mencapai kinerja organisasi secara optimal. Fenomena di lapangan masih banyak pemimpin yang gagal dalam mencapai kinerja organisasi secara optimal karena

kesalahan dan ketidakmampuannya dalam memotivasi, menerapkan disiplin, dan membangun kebersamaan dengan para pegawai/ASN. Misalnya pemimpin kurang melibatkan para pegawai dalam pengambilan keputusan dan penyusunan visi misi, kurang memfasilitasi dalam perubahan, kurang menghargai pendapat bawahannya, sehingga para bawahan merasa kurang dihargai yang akan berdampak pada motivasi kerja dan kinerja mereka. Kinerja pegawai memegang peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

Disamping motivasi kerja, kinerja pegawai/ASN juga dipengaruhi oleh tingkat kedisiplinan mereka. Kedisiplinan yang rendah akan berpengaruh terhadap kinerja mereka yang kurang optimal. Fenomena yang ada di lapangan, masih ditemui adanya permasalahan yang terkait dengan disiplin kerja, antara lain: tidak mengumpulkan administrasi tepat waktu, tidak masuk tanpa meninggalkan tugas/keterangan, serta masih ada beberapa aparatur sipil negara yang belum mampu bekerjasama secara baik dengan teman.

Berdasarkan pada latar belakang permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka dapat dibuat pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja ASN di lingkungan SMP se- Kecamatan Rembang Kabupaten Rembang ?
2. Bagaimanapengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja ASN di lingkungan SMP se- Kecamatan Rembang Kabupaten Rembang ?
3. Bagaimanapengaruh kepemimpinan terhadap kinerja ASN di lingkungan SMP se- Kecamatan Rembang Kabupaten Rembang?

4. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja ASN di lingkungan SMP se- Kecamatan Rembang Kabupaten Rembang?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja ASN di lingkungan SMP se- Kecamatan Rembang Kabupaten Rembang ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja ASN lingkungan SMP se- Kecamatan Rembang Kabupaten Rembang.
2. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja ASN di lingkungan SMP se- Kecamatan Rembang Kabupaten Rembang.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja ASN pada SMP se- Kecamatan Rembang Kabupaten Rembang.
4. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja ASN pada SMP se- Kecamatan Rembang Kabupaten Rembang.
5. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja ASN pada SMP se- Kecamatan Rembang Kabupaten Rembang

1.4. Ruang Lingkup

1. Penelitian ini dilakukan dua bulan setelah proposal disetujui oleh pembimbing.

2. Penelitian dilakukan di empat SMP Negeri di Kecamatan Rembang Kabupaten Rembang, antara lain : SMP Negeri 1 Rembang, SMP Negeri 3 Rembang, SMP Negeri 5 Rembang, dan SMP Negeri 6 Rembang.
3. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai, dengan variabel intervening adalah motivasi. Sedangkan variabel eksogen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan dan disiplin kerja.
4. Pegawai adalah ASN di SMP Negeri yang ada di Kecamatan Rembang Kabupaten Rembang yang terdiri dari tenaga pendidikan dan nonkependidikan.

1.5. Manfaat Penelitian

1.4.1 Teoritis

Berkontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen sumberdaya manusia yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening.

1.4.2 Praktik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan khususnya bagi kepala sekolah dan masyarakat pada umumnya terkait dengan upaya memperbaiki dan meningkatkan kinerja pegawai/ASN dengan cara mengevaluasi peran kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja di Lingkungan SMP se-Kecamatan Rembang di Kabupaten Rembang.