

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia memiliki peran sentral dalam sebuah organisasi. Organisasi terdiri dari individu yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi dianggap sebagai sistem formal yang memanfaatkan sumber daya dari lingkungannya untuk menciptakan hasil yang diinginkan. Hal ini menunjukkan bahwa peran sumber daya manusia sangat penting dalam proses dan kesuksesan organisasi. Sumber daya manusia yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, memperkuat budaya organisasi, meningkatkan kinerja, dan memastikan kesesuaian dengan tujuan dan visi perusahaan. Dengan mengelola karyawan secara baik, sumber daya manusia dapat menjadi pendorong keberhasilan organisasi.

Peran sumber daya manusia sangat penting dalam organisasi pemerintahan. Sumber daya manusia harus mampu mengimplementasi kebijakan dan prosedur yang sesuai dengan regulasi pemerintah, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam memelihara budaya kerja yang sehat, mendorong kolaborasi antarunit, dan memastikan pengelolaan kinerja yang efisien di lingkungan pemerintahan. Melalui perannya yang multifaset, sumber daya manusia berkontribusi secara langsung terhadap efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan layanan publik dalam organisasi pemerintahan. Salah satu indikator kunci organisasi pemerintahan dalam menciptakan efektivitas dan efisiensi organisasi adalah kinerja pegawai. Kinerja adalah salah satu indikator kunci dalam organisasi pemerintahan. Kinerja pegawai, unit kerja, dan bahkan keseluruhan organisasi diukur dan dievaluasi untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan yang ditetapkan telah tercapai dengan efisien dan efektif.

Menurut Mangkunegara dalam (Nur & Alimuddin, 2023) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Ini mencakup seberapa baik dan seberapa banyak pekerjaan

yang telah dilakukan oleh individu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Kinerja tidak hanya terkait dengan seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga seberapa baik pekerjaan tersebut dilakukan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Oleh karena itu, tantangan yang serius bagi manajemen adalah mencari tahu upaya-upaya apa yang bisa meningkatkan kinerja pegawainya. Karena keberhasilan untuk mencapai tujuan perusahaan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja pekerja yang ada didalamnya.

Kedudukan dan peranan pegawai pemerintahan yang bertugas sebagai abdi masyarakat harus menyelenggarakan pelayanan secara adil kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Penyelenggaraan instansi pemerintahan memerlukan manajemen yang terstruktur agar mampu menggerakkan pegawainya untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, berpartisipasi dalam kegiatan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan secara berdaya guna dan berhasil guna. Salah satu masalah yang dihadapi oleh sebuah organisasi adalah bagaimana caranya meningkatkan kinerja yang baik dan memenuhi standar. Karena pada dasarnya keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja sumber manusianya baik individu maupun kelompok.

Keberhasilan pemerintah daerah tidak dapat dilepaskan dari peran dinas – dinas didalamnya. Salah satu dinas yang berperan penting dalam pemerintahan adalah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dibentuk untuk melaksanakan pengembangan sumber daya manusia pemerintahan dalam negeri sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Tugas Pokok Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah membantu Bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah dibidang pengelolaan kepegawaian, pendidikan dan pelatihan daerah.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan adalah bagian dari instansi lembaga teknis pemerintahan yang bergerak dalam mengelola pengembangan sumber daya Manusia. Badan

Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan merupakan unsur penunjang urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah Kabupaten Kuningan bidang Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan terletak di Jalan Cikaso Desa Cikaso, Kecamatan Kramatmulya, Kabupaten Kuningan, Jawa Barat 45553. Selaku Dinas Pemerintahan, guna menghasilkan kinerja yang maksimal sesuai dengan visi misi organisasi tentunya pegawai perlu dikelola dengan baik serta profesional agar bisa tercipta kemajuan organisasi.

Kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan sangat mempengaruhi kesuksesan organisasi terutama dalam memberikan pengembangan kepegawaian, pendidikan dan pelatihan daerah . Tidak seluruh pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan bisa memberikan pelayanan yang baik. Selain itu, tidak seluruh pegawai mempunyai motivasi kerja yang tinggi, perihal tersebut tentunya dapat mempengaruhi kinerja pegawai terhadap pelayanan yang diberikan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan. Ketika kinerja pegawai semakin baik maka hasil pekerjaan dari para pegawai pula akan semakin meningkat. Dengan demikian, dapat diharapkan bahwa dengan adanya manajemen kinerja yang efektif, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan dapat mencapai tujuan-tujuan organisasinya secara lebih efisien dan efektif.

Berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan, ada beberapa indikator penilaian kinerja BKPSDM. Berikut ini merupakan beberapa indikator Sasaran Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan diantaranya:

**Tabel 1.1**  
**Indikator Penilaian Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan**

No	Indikator Penilaian Kinerja
1.	Orientasi Pelayanan
2.	Integritas
3.	Komitmen
4.	Disiplin Kerja
5.	Kerjasama
6.	Kepemimpinan

*Sumber: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM)*

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa indikator Sasaran Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan terdiri dari 6 indikator, yaitu Orientasi Pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin Kerja, Kerjasama, dan Kepemimpinan. Berikut ini merupakan standar kriteria penilaian kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan yaitu:

**Tabel 1.2**  
**Standar Penilaian Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan**

No.	Nilai (%)	Kategori
1	>90	Sangat Baik
2	80-90	Baik
3	70-79	Cukup
4	61-69	Kurang
5	<60	Buruk

*Sumber: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM)*

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dilihat bahwa Standar Penilaian Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan dibagi menjadi 5 kategori, yaitu sangat baik, baik, cukup, kurang, dan buruk. Adapun hasil penilaian Sasaran Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan pada tahun 2020 - 2022 yaitu:

**Tabel 1.3**

**Penilaian Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan**

Standar Kriteria	2020		2021		2022	
	Jumlah Pegawai	%	Jumlah Pegawai	%	Jumlah Pegawai	%
Sangat Baik	8	13%	10	16%	7	11%
Baik	33	53%	34	54%	32	52%
Cukup	21	34%	19	30%	23	37%
Kurang	-	-	-	-	-	-
Sangat Kurang	-	-	-	-	-	-
<b>Jumlah</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM)*

Berdasarkan tabel 1.3 diatas, dapat dilihat bahwa Penilaian Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan masih belum konsisten setiap tahunnya. Pada tahun 2020, 13% pegawai memperoleh penilaian Sangat Baik, meningkat menjadi 16% pada tahun 2021, namun kemudian ditahun berikutnya mengalami penurunan menjadi 11%. Secara keseluruhan, persentase pegawai yang memperoleh penilaian Baik juga menunjukkan fluktuasi serupa, dari 53% pada 2020, naik menjadi 54% pada

2021, lalu turun menjadi 52% pada 2022. Fluktuasi ini menunjukkan adanya ketidak-konsistenan dalam penilaian kinerja pegawai dari tahun ke tahun. Adapun persentase nilai rata – rata dari hasil penilaian kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan Kabupaten Kuningan pada tahun 2020 - 2022 yaitu:

**Tabel 1.4**

**Persentasen Nilai Rata – Rata Pertahun Penilaian Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan**

No	Indikator Penilaian	Persentasen Nilai Rata – Rata Pertahun		
		2020	2021	2022
1.	Orientasi Pelayanan	87%	89%	87%
2.	Integritas	87%	87%	85%
3.	Komitmen	86%	87%	85%
4.	Disiplin Kerja	85%	86%	84%
5.	Kerjasama	86%	86%	85%
6.	Kepemimpinan	85%	87%	84%
Nilai Rata - Rata		86%	87%	85%

*Sumber: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM)*

Berdasarkan data – data di atas yang menunjukkan hasil penilaian kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan tahun 2020 – 2022, dapat dilihat penilaian kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan masih memperoleh hasil yang naik dan turun setiap tahunnya. Pada tahun 2021, nilai rata - rata kinerja pegawai mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya dari 86% ke 87%. Namun pada tahun 2022, disetiap indikatornya nilai rata – rata penilaian kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan mengalami penurunan, bahkan persentasenya lebih kecil dari tahun 2020.

Hal ini jika dibiarkan akan sangat tidak baik, sehingga perlu adanya peningkatan agar memperoleh hasil yang memuaskan bagi instansi.

Dengan pentingnya peran kinerja pegawai bagi keberhasilan organisasi, pemahaman terkait faktor-faktor yang dapat meningkatkan hasil kinerja pegawai itu sendiri menjadi sangatlah krusial dan esensial. Menurut Kasmir (2016: 189-193) faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain kepemimpinan, motivasi, keahlian & kemampuan, rancangan kerja, pengetahuan, kepribadian, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, etos kerja, lingkungan kerja, loyalitas, dan disiplin kerja. Maka demikian perlu adanya penelitian lebih dalam mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja yang dapat menimbulkan masalah bagi suatu organisasi.

Banyak faktor yang bisa menyebabkan menurunnya kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan, salah satunya adalah kepemimpinan. Karena kepemimpinan ialah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam menggapai tujuan. Dalam sebuah organisasi, peran kepemimpinan memiliki kepentingan yang sangat besar sebagai penggerak serta pembimbing organisasi dalam mencapai tujuannya. Namun demikian, tugas ini tidaklah mudah. Sebagai seorang pemimpin seseorang harus mampu untuk memberikan arahan, membimbing, memotivasi, melaksanakan pengawasan secara teratur, serta mengarahkan bawahannya menuju sasaran yang diinginkan.

Robbins dan Judge (2016: 410) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan. Kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan untuk mempengaruhi, menginspirasi, dan memotivasi individu atau kelompok menuju pencapaian tujuan bersama. Seorang pemimpin yang efektif mampu menyatukan orang-orang dari beragam latar belakang, membangun visi yang jelas, dan mengartikulasikan jalur menuju tujuan tersebut. Selain itu, kepemimpinan juga melibatkan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, mengambil keputusan yang tepat di saat yang tepat, serta membangun hubungan yang kuat dengan anggota timnya.

Dalam suatu instansi pemerintah dibutuhkan adanya pengaturan, pengarahannya, dan pendayagunaan sumber-sumber yang ada, hal ini dibutuhkan adanya peran pemimpin dalam suatu instansi pemerintah dalam menunjang kelancaran dan pencapaian tujuan yang akurat. Kepemimpinan memegang peranan penting karena pimpinan adalah seseorang yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam pencapaian tujuan.

Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja pegawai dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Berhubungan dengan itu menjadi kewajiban dari setiap pemimpin supaya bawahannya termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Seorang pemimpin juga harus memiliki kemampuan mempengaruhi dan memberi motivasi pada pegawainya, yang berdampak pada peningkatan kinerja. Sejalan dengan itu, Menurut Hasibuan dalam (Pristiyanti, 2016) seorang pegawai akan menghasilkan kinerja yang tinggi jika termotivasi dalam bekerja.

Menurut Maruli dalam (Fitriana et al., 2023) Mengatakan bahwa motivasi kerja adalah segala sesuatu yang timbul dari hasrat seseorang, dengan menimbulkan gairah serta keinginan dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilaku untuk mencapai tujuan ataupun keinginan yang sesuai dengan lingkup kerja. Motivasi kerja yang kuat juga dapat meningkatkan kepuasan kerja, membangun loyalitas terhadap pekerjaan, dan meningkatkan kualitas kinerja secara keseluruhan. Bagi organisasi, memahami apa yang mendorong motivasi kerja bagi setiap individu adalah kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memelihara semangat serta kinerja yang baik.

Motivasi yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Dengan motivasi kerja yang tinggi, pegawai akan bekerja lebih giat didalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya dengan motivasi kerja yang rendah pegawai tidak mempunyai semangat bekerja, mudah menyerah, dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan dari beberapa hasil penelitian sebelumnya, beberapa peneliti mengungkapkan bahwa kepemimpinan berperan besar dalam peningkatan kinerja

karyawan. Penelitian yang telah dilakukan oleh (Lestari et al., 2017) mengemukakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan berdasarkan penelitian (Majaya et al., 2019) mengungkapkan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kemudian ada beberapa penelitian yang mengungkapkan bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Bahri, 2020) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan (Hidayat, 2021) mengungkapkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Adapula beberapa penelitian tentang motivasi memoderasi hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, salah satunya yaitu penelitian (Gede & Priartini, 2018) mengemukakan bahwa motivasi mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Lestari et al., 2017) mengemukakan bahwa motivasi kerja tidak mampu memoderasi hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena dan resech gap yang sudah dipaparkan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan Masalah Untuk memperjelas permasalahan sebagai dasar dalam pembahasan penelitian ini, maka peneliti melakukan perumusan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan yang dipersipkan pegawai terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan?

3. Apakah motivasi memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan.
3. Untuk mengetahui apakah motivasi memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kuningan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik manfaat teoritis maupun manfaat praktis

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penting dan memperluas pemahaman dalam mengelola sumber daya manusia. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk pengembangan penelitian masa depan tentang sumber daya manusia serta memberikan kontribusi dalam memperluas kajian ilmu manajemen terkait kepemimpinan, motivasi, dan kinerja pegawai

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

- a. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia terutama dalam teori tentang kepemimpinan, motivasi, dan kinerja pegawai.

b. Bagi Intansi

Penelitian ini diharapkan akan menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan bagi intansi terkait untuk mengetahui arti pentingnya kepemimpinan, dan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja pegawai.