

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu aset yang sangat penting di dalam suatu organisasi. Dalam menghadapi kerasnya kompetisi arus globalisasi saat ini. Berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan, sangat bergantung pada kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan organisasi. Karena SDM merupakan salah satu dari beberapa aset paling penting dalam suatu organisasi yang dapat memotivasi anggota untuk meningkatkan kinerja. Untuk dapat meningkatkan produktivitas SDM lebih baik, manajemen instansi harus dan dituntut mampu mengelola SDM secara maksimal.

Sumber daya manusia menjadi bagian paling penting dalam kelangsungan suatu perusahaan. Sumber daya manusia juga merupakan investasi paling berharga dan pondasi paling kokoh untuk menunjang keberhasilan suatu perusahaan. Pondasi atau kontribusi lainnya seperti fasilitas dan sistem itu bisa saja sama dengan perusahaan yang lain, namun ketika berbicara mengenai sumber daya manusia, hal ini menjadi sesuatu yang spesial, unik, dan memiliki kemampuan yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Perusahaan merupakan salah satu bentuk organisasi yang menjalani fungsi manajemen antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan.

Dalam suatu organisasi atau instansi sumber daya manusia adalah faktor terpenting dalam keberhasilannya tujuan organisasi atau instansi. Dengan adanya

sumber daya manusia yang berkualitas maka akan mudah tercapainya tujuan organisasi tersebut. Menurut Hasibuan (2017, hal. 10) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Aparatur sipil negara adalah aparatur negara yang bertugas dalam melayani masyarakat secara adil serta dilandasi Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Dalam pemerintahan tingkat kecamatan sangat diperlukan adanya pemimpin yang mampu menggerakkan para pegawainya bekerja secara tanggung jawab dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat. Dalam rangka meningkatkan pelaksanaan pemerintah yang berdayaguna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab, telah diterbitkan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) menggantikan Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) serta Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.

Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan visi dan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui alat pertanggung jawaban secara periodik. Terwujudnya suatu tata pemerintahan yang baik dan akuntabel merupakan harapan semua pihak. Berkenan harapan tersebut diperlukan pengembangan dan penerapan

sistem pertanggungjawaban yang tepat, jelas, terukur, legitimate sehingga penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan dapat berlangsung secara berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggungjawab serta bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) (e-sakip.tangerangselatankota 2018).

Untuk mencapai Akuntabilitas Instansi Pemerintah yang baik, Kecamatan Pakal Kota Surabaya selaku unsur pembantu pimpinan, dituntut selalu melakukan pembenahan kinerja. Pembenahan kinerja diharapkan mampu meningkatkan peran serta fungsi Kecamatan sebagai sub sistem dari sistem pemerintahan daerah yang berupaya memenuhi aspirasi masyarakat.

Mekanisme pengangkatan kepemimpinan kecamatan diangkat oleh Wali Kota bukan melalui mekanisme pemilihan umum oleh rakyat di wilayah Kecamatan tersebut, sehingga kepemimpinan itu selalu patuh dan taat atas aturan-aturan yang ada yang ditetapkan oleh Pemerintahan Kota Surabaya. Dalam sebuah wawancara dengan staf kantor kecamatan Pakal, mengungkapkan bahwa kurang improfisasi untuk memberikan kedisiplinan kerja kepada staff atau bawahannya, seperti: 1. Kurang menghargai pendapat/masukan yang diberikan pegawai kepada atasan 2. Kurangnya memberikan semangat kepada para pegawai 3. Kurangnya memberi masukan positif kepada para pegawai.

Fenomena yang terjadi pada saat ini adalah yang menjadi masalah yaitu dari kepemimpinan seorang camat. Dalam kepemimpinannya, camat dinilai belum memiliki komunikasi yang cukup baik terhadap seluruh pegawainya, karena realitanya ia hanya ingin berkomunikasi terhadap beberapa pegawai tertentu atau pihak – pihak tertentu. Belum adanya komunikasi yang baik serta harmonis yang

terjalin antar sesama pegawai atau dengan camat dalam kerjasama mencapai tujuan dari organisasi, adapun penyelesaian dalam konflik antar anggota sepenuhnya ia serahkan kepada si anggota tersebut untuk diselesaikan.

Dari fenomena yang telah diuraikan membuat peneliti menyimpulkan bahwa terjadi permasalahan dalam gaya kepemimpinan dari pemimpin suatu instansi pemerintahan yaitu kecamatan Pakal, hal ini didukung dengan teori dari Gaya Kepemimpinan menurut Schermer dalam Emron Edison, et al., (2017: 109) adalah suatu proses atau cara seseorang menginspirasi orang lain untuk bekerja keras guna menyelesaikan tugas – tugas penting. Dimana gaya kepemimpinan memiliki dimensi yaitu Memiliki strategi yang jelas dan di komunikasikan dengan baik, kepedulian kepada anggota dan lingkungan, merangsang anggota, menjaga kekompakan tim, menghargai perbedaan dan keyakinan.

Kondisi pegawai yang ada saat ini pada kantor kecamatan Pakal Kota Surabaya dijumpai masih adanya pegawai yang sering datang terlambat masuk kerja, adanya sebagian pegawai bolos dalam bekerja, adanya pegawai bersikap pasif terhadap pekerjaan, dan adanya pegawai yang tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya dan masih adanya sebagian pegawai yang meninggalkan tugas pada jam kerja tanpa keterangan.

Kondisi di atas menimbulkan permasalahan bagi pimpinan untuk memberikan disiplin bagi pegawai guna dapat melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Demikian pula perlu menciptakan suatu kondisi yang dapat memberikan kepuasan untuk kebutuhan pegawai, mengingat bahwa disiplin kerja pegawai dimaksud belum optimal dalam pencapaian kinerja yang diharapkan.

Kantor kecamatan Pakal Kota Surabaya merupakan kantor Pemerintahan Daerah, yang menjalankan tugas sebagai pelayanan terhadap masyarakat di wilayahnya. Maka dari itu para pegawai diharuskan memiliki disiplin kerja dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Disiplin kerja dapat dipengaruhi faktor atasan atau kepemimpinan dan dapat juga dipengaruhi oleh faktor internal pegawai itu sendiri, seperti adanya kebutuhan hidup yang harus dipenuhi oleh setiap pegawai, adanya keinginan untuk mendapatkan promosi atau kenaikan jabatan.

Kondisi pegawai kecamatan Pakal kurang mempunyai disiplin kerja dalam menjalankan tugas-tugasnya sehingga beberapa pegawai seringkali kurang semangat dalam menjalankan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini juga dapat dilihat dari banyaknya pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu dan banyaknya pegawai yang menyepelekan tugas atau pekerjaannya, karena walaupun mereka melaksanakan atau tidak melaksanakan pekerjaan dengan tepat waktu mereka tidak dapat bonus atau tidak ada potongan gaji apabila mereka melakukan kelalaian/kesalahan dalam pekerjaan.

Berdasarkan uraian fenomena disiplin kerja, Singodimedjo dalam Tanjung (2017:86) mendefinisikan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma – norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin dalam suatu organisasi atau perusahaan sangat dibutuhkan dalam tujuan organisasi atau perusahaan yang lebih jauh, guna mencegah dan mengoreksi tindakan individu dalam peristiwa tidak baik terhadap sesama kelompok.

Penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui disiplin kerja sebagai variable intervening telah banyak

dilakukan sebelumnya. Namun belum banyak yang melakukan di instansi pemerintahan. Dalam penelitian sebelumnya masih banyak perbedaan hasil penelitiannya. Berdasarkan latar belakang masalah di atas, terdapat suatu kesenjangan (gap), perbedaan hasil dari penelitian – penelitian sebelumnya yang telah dilakukan. Hasil penelitian yang berbeda – beda juga menunjukkan adanya research gap mengenai pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja pegawai.

Hasil penelitian yang telah dilakukan antara lain: Penelitian tentang gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Rahmawati (2006) dan Riyadi (2011), mengatakan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara penelitian yang dilakukan Brahmasari dan Suprayetno (2008), Saputra (2012), serta Sukmawati (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tentang Motivasi terhadap kinerja yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008), Ciptomulyo (2010), serta Utama (2012) menyimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adanya permasalahan yang terjadi pada Kantor Kecamatan Pakal Kota Surabaya, maka pimpinan perlu melakukan evaluasi mengenai penerapan motivasi dan gaya kepemimpinan yang diberikan agar berpengaruh terhadap disiplin kerja sehingga berdampak terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut di atas, peneliti tertarik untuk memilih judul:

**Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Kantor Kecamatan Pakal Kota Surabaya**

**1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan maka peneliti mengemukakan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Pakal Kota Surabaya?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Pakal Kota Surabaya?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kinerja pada Kantor Kecamatan Pakal Kota Surabaya?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kinerja pada Kantor Kecamatan Pakal Kota Surabaya?
5. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Pakal Kota Surabaya?
6. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Kecamatan Pakal Kota Surabaya?
7. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Kecamatan Pakal Kota Surabaya?



### 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui atau mendapatkan informasi tentang:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Pakal Kota Surabaya?
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Pakal Kota Surabaya?
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kinerja pada Kantor Kecamatan Pakal Kota Surabaya?
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kinerja pada Kantor Kecamatan Pakal Kota Surabaya?
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Pakal Kota Surabaya?
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Kecamatan Pakal Kota Surabaya?
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Kecamatan Pakal Kota Surabaya



#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dengan adanya penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Teoritis**

- a. Memberikan kontribusi dalam dunia akademik khususnya dibidang Sumber Daya Manusia.
- b. Memberikan informasi terkait hubungan antar gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
- c. Sebagai bahan untuk penelitian selanjutnya yang sejenis atau yang masih berkaitan

##### **2. Manfaat Praktis**

- a. Sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan guna meningkatkan kinerja pegawai.
- b. Menambah wawasan terkait ada atau tidak adanya pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja.