

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap aktivitas manajemen sumber daya manusia membutuhkan pemikiran dan pemahaman tentang apa yang akan berhasil dengan baik dan apa yang tidak akan berhasil dengan baik. Lingkungan dimana tantangan kerja yang terus berubah maka diperlukan kualitas sumber daya manusia yang berubah juga dan terus berkembang (Mangkunegara, 2015). Manajemen sumber daya manusia mengikut sertakan segala bentuk keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusia itu sendiri. Manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya dalam organisasi atau perusahaan. Pegawai atau karyawan (*man*) merupakan salah satu dari unsur-unsur manajemen, dalam sebuah organisasi pemerintahan, keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kinerja para pegawainya (Hasibuan, 2017). Agar aktivitas manajemen berjalan sesuai dengan yang direncanakan, organisasi pemerintah harus memiliki pegawai yang berpengetahuan, berketerampilan, dan memiliki dedikasi serta usaha untuk mengelola organisasi seoptimal mungkin sehingga kinerja pegawai meningkat.

Dikutip dari UU RI no. 5 tahun 2014 menyatakan bahwa pegawai negeri sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai Aparat Sipil Negara (ASN) secara tetap

oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan dan di gaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku sesuai dengan kinerjanya.

Menurut Robbins, et, all, (2012) , menjelaskan bahwa kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses, dimana selama pelaksanaan pekerjaan tersebut dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan sehingga pencapaian suatu pekerjaan atau kinerja dapat di optimalkan. Lian (2017), kinerja pegawai di instansi pemerintah selalu dihubungkan dengan akuntabilitas. Secara umum akuntabilitas berkenaan dengan system *check and balances* kelembagaan dalam suatu system administrasi. Secara internal akuntabilitas berhubungan dengan pedoman etika pegawai, professional dan praktek dalam menjalankan tanggung jawa yang di serahkan menurut standar dan idealnya suatu profesi. Sedangkan secara eksternal akuntabilitas adalah bentuk tanggung jawab terhadap sumber daya atau otoritas yang diberikan atau di serahkan terhadap pegawai tersebut seperti contoh akuntabilitas fiscal, akuntabilitas egal, akuntabilitas program, akuntabilitas *outcome*, akuntabilitas proses. Menurut Luthans (2015), kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Dessler (2015) menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standart yang diterapkan. Kasmir (2015) menyebutkan bahwa kinerja

adalah hasil yang dicapai dari apa yang diinginkan organisasi atau perusahaan. Berdasarkan paparan diatas, terdapat beberapa fungsi kinerja, yaitu kapasitas untuk melakukan yang berkaitan dengan derajat hubungan proses dalam individu antara tugas dan keahlian, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman, kesempatan melakukan yang berkaitan dengan ketersediaan teknologi, kerelaan untuk melakukan yang berhubungan dengan Hasrat dan kerelaan untuk menggunakan usaha mencapai kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengembangkan tugas dan pekerjaannya yang berasal dari organisasi. Kinerja juga merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh individu melalui proses dari organisasi atau perusahaan yang dapat diukur secara konkrit dan dibandingkan melalui standar yang telah ditentukan oleh perusahaan atau organisasi.

Menurut Jufrizen (2021), Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh motivasi karyawan dimana jika motivasi karyawan tinggi maka akan membuat kinerja karyawan semakin baik. Motivasi berasal dari Bahasa latin yaitu *movere* yang artinya adalah dorongan atau menggerakkan. Motivasi membahas mengenai cara pengarahannya daya dan potensi yang ada supaya mampu bekerja dengan baik dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan (Hasibuan, 2017). Menurut Siagian (2018), motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka

pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2018).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan adalah faktor kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan merupakan suatu topik bahasan yang klasik, namun tetap sangat menarik untuk diteliti karena sangat menentukan berlangsungnya suatu organisasi. Kepemimpinan itu esensinya adalah pertanggungjawaban. Masalah kepemimpinan masih sangat baik untuk diteliti karena tiada habisnya untuk dibahas disepanjang peradaban umat manusia. Terlebih pada zaman sekarang ini yang semakin buruk saja moral dan mentalnya. Ibaratnya, semakin sulit mencari pemimpin yang baik (*good leader*). Kekuasaan (*power*) seringkali diartikan sebagai pengaruh (*influence*) atau otoritas (*authority*). Seseorang memiliki kekuasaan dikatakan sebagai seseorang yang berpengaruh atau seseorang mempunyai otoritas/wewenang untuk melakukan sesuatu. Ada banyak gaya kepemimpinan salah satunya adalah kepemimpinan transformasional dimana gaya adalah sebuah gaya kepemimpinan dimana pemimpin transformasional merupakan pemimpin visioner yang mengajak sumber daya manusia organisasi bergerak menuju visi yang dimiliki oleh pemimpin. Para pemimpin transformasi lebih mengandalkan kharisma dan kewibawaan dalam menjalankan kepemimpinannya (Syahril, 2019).

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Pemimpin

karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya (Gufron, 2020).

Faktor tunjangan kinerja juga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan khususnya karyawan dengan status Pegawai Negeri Sipil (PNS). Tunjangan Kinerja merupakan bentuk bonus yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai hasil dari kemampuan mereka dalam melaksanakan reformasi birokrasi. Terdapat koneksi yang kuat antara tunjangan kinerja dengan kesejahteraan, di mana mekanisme ini memberikan penghargaan kepada pegawai berdasarkan hasil kerja yang mereka capai. Sistem kompensasi berbasis kinerja karyawan diterapkan dengan adil dan sesuai dengan peraturan kerja, dengan harapan dapat meningkatkan kreativitas dan memastikan keamanan bagi karyawan (Hendri, 2023). Menurut Dian (2019), kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Menurut (Adhie, 2017; Devi & Gede, 2017; Ipda & Herman, 2019; Ahmad, 2020; Achmad & Nur, 2020; Sujana & Adana, 2020; Jufrizen & Lubis, 2020; Rivai, 2020 Alief & Nurul 2021; Pramita, 2021; Muhammad & Nurul, 2021; Yanti & Mursidi, 2021.) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh

yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian lain dengan tema penelitian yang sama yaitu pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja. Menurut (Dewiana & Masduki, 2020.) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja dapat berjalan baik dan meningkat apabila karyawan mendapatkan gaji atau tunjangan sesuai harapan yang diberikan oleh sebuah perusahaan pada pegawainya. Tunjangan kinerja karyawan juga dapat memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan tersebut, hal ini dapat dilihat berdasarkan beberapa penelitian yang relevan yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Liza, Dkk., 2016; Jacqueline, Lyndon, Ellen, 2018; Dian & Karim, 2019; Hudayah & Gani, 2018; Saleh Dkk., 2015; Setyorini & Astuti, 2022.; Siti Utari Dkk., 2022;Desty, Fidziah Dkk., 2022; Eny & Wuku, 2022, Astaridiah & Nurul, 2021; Iryani Dkk., 2022; Iwan, Dkk., 2023.) menyatakan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh (Hanifah, 2017.) menyimpulkan bahwa tunjangan kinerja tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Selain penelitian tentang hubungan kepemimpinan transformasional dan tunjangan kinerja terhadap kinerja karyawan, penulis juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan tunjangan kinerja dapat berpengaruh pada

motivasi kerja seorang karyawan dimana apabila kepemimpinan baik maka akan meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja begitupun juga dengan tunjangan kinerja, apabila tunjangan kinerja tercukupi juga dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja, pada penelitian terdahulu dengan tema hubungan antara kepemimpinan transformasional dan tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Detson Dkk., 2023; Halomoan Sitorus & Agustian, 2023; Kartawidjaja, 2020; Yani Dkk., 2021; Fries, 2021; Putu & Komang 2020; Wen, 2021.; Ahmad, 2020; Ade, Kusdi & Arik, 2020; Praditya Maha Putra & Sudibya, 2019; Komang & I Gde, 2019; Jesslyn, 2019; Dzikrillah dkk., 2016.) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, dimana semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional maka dipastikan pula semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan. Pada penelitian dengan variabel yang sama, terdapat penolakan seperti penelitian yang dilakukan oleh (Dzikrillah, Bambang & Heru, 2016; & Amy, Sigit, Wulan, 2019.) mendapatkan hasil analisis yang menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Peneliti juga mendapatkan beberapa penelitian terdahulu yang meneliti hubungan antara tunjangan kinerja dengan motivasi kerja. Hasilnya adalah beberapa peneliti seperti (Mattalatta, Dkk., 2017; Octavianti, 2019; Siti, 2018; Sarmauli & Martua, 2018; Junaidi & Lusi, 2020; Andi, Damayanti Marsyam & Hamzah, 2020; Jannah & Nurhayati, 2022; Mirasanti & Junaidi, 2020; Safitri Dewi

& Heru Susanto, 2022; Novia, 2022.) yang menyatakan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Namun masih terdapat penolakan pada penelitian yang dilakukan oleh (Hanifah, 2017) dimana hasil penelitiannya menyatakan bahwa tunjangan kinerja tidak berpengaruh pada motivasi kerja.

Menurut (Angreni Haeruddin dkk., 2023; Nur Adinda dkk., 2023; Jhon & Istikharah, 2023; Putu, Ketut dkk., 2023; Putu & Komang, 2020; Tufrizen & Tiara, 2021; Natalia dkk., 2019; Januari, 2019.) mendapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Namun pada penelitian lain mendapatkan hasil yang tidak sama yaitu pada penelitian (Hanifah, 2017; Risky, dkk., 2019.) hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja.

Kinerja juga menjadi tolak ukur dalam tugas Dinas Pendidikan Kabupaten Jember, Berdasarkan hasil observasi, ditemukan bahwa kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember masih belum sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh atasan. Hal ini dapat terlihat dari Tabel 1.1 Pencapaian Target Kinerja berikut :

Tabel 1.1**Pencapaian Target Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Jember**

No.	Perilaku Kerja	Target (%)	2021 (%)	2022 (%)	2023 (%)
1	Pesentasi kondisi bangunan baik SD/MI	100	60	73	73,5
2	Angka partisipasi sekolah Paket A SD/MI	100	92	87	87
3	Angka melanjutkan dari SD/MI ke SMP/MTs	100	99	99,2	99,2
4	Pesentasi kondisi bangunan baik SMP/MTs	100	60	63	63
5	Angka partisipasi sekolah SMP/MTs	100	96	84,3	84,5
6	Angka melanjutkan dari SMP/MTs ke SMA/MA	100	99	99,2	99,2

Sumber : Dinas Pendidikan Kabupaten Jember (2024)

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa capaian kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember masih belum optimal, hal ini dapat dilihat dari capaian masing-masing indikator yang tidak mencapai target. Secara garis besar ditemukan permasalahan mengenai kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Jember adalah kurang optimalnya kinerja pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi yang di tunjukkan dengan capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Maka penelitian ini dilakukan untuk mengangkat beberapa faktor yang di asumsikan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai terutama pada peningkatan mutu kerja sumber daya manusia, yaitu gaya kepemimpinan transformasional, tunjangan kinerja dan motivasi kerja. Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah disusun, peneliti tertarik untuk mengembangkan penelitian

pada objek penelitian dinas pendidikan kabupaten jember yang merupakan salah satu instansi pemerintahan yang bergerak dalam bidang pelayanan pendidikan di kabupaten jember. Sebagai salah satu instansi yang terus memberikan pelayanan kepada sekolah-sekolah dan bidang pendidikan, maka dinas pendidikan pastinya tidak luput dari kritik dari masyarakat khususnya sekolah dan tenaga pendidik. Salah satu yang mempengaruhi adalah kinerja dinas pendidikan itu sendiri.

Berdasarkan pemaparan teori empiris dan *research gap* serta di dukung dengan data pada dinas pendidikan kabupaten jember, maka judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan riset gap diatas maka penulis merangkum rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember?
2. Apakah tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember?

4. Apakah tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember?
6. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember?
7. Apakah tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember;
- 2) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember;
- 3) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember;
- 4) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember;

- 5) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember;
- 6) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember;
- 7) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian diatas maka manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 8) Manfaat praktisi
 - a. Bagi pemerintah kabupaten jember, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kritik dan saran bagi kinerja para pegawai pada dinas pendidikan kabupaten jember, serta dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai masukan untuk dipergunakan sebagai bahan dalam menyusun kebijakan guna meningkatkan pelayanan dan kinerja kepada sekolah serta tenaga pendidik.
 - b. Bagi *stakeholder*, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan gambaran tentang faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja pada pegawai.

9) Manfaat akademis

- a. Bagi universitas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan kontribusi dalam mengembangkan teori-teori mengenai pelayanan public khususnya pada lingkung pendidikan, sehingga nantinya dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi duni ilmu pengetahuan pada umumnya dan khususnya bagi bidang keilmuan manajemen sumber daya manusia.
- b. Bagi penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bukti empiris tentang variabel-variabel yang di teliti, sehingga dapat dikembangkan dengan menambah variabel yang berbeda pada penelitian selanjutnya.

