

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberlangsungan dinamika pemerintahan dan pembangunan di Indonesia secara umum tidak terlepas dari peran penting sumber daya manusia aparatur dalam hubungan dengan administrasi negara. Mesin birokrasi adalah sebutan di negara kita kepada aparatur yang menjalankan peran sebagai administratur negara. Perhatian dan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi dalam rangka terwujudnya “*good governance*” menuntut aparatur untuk membenahi kinerjanya secara terstruktur dan masif. Pembenahan yang dimaksudkan tidak hanya pada level staf saja, tetapi seluruh posisi jabatan struktural sampai staf sebagai satu kesatuan sistem pemerintahan yang menjalankan tugas dan fungsi sebagai abdi masyarakat.

Manusia dalam setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta merupakan aset paling penting dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditentukan (Siagian, 2019). Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) atau disebut juga Pemberdaya Sumber Daya Manusia (*Empowerment of Human Resources*) merupakan salah satu alat penting dan strategis untuk memperbaiki, memperbaharui, dan meningkatkan kinerja yang baik. Sumber Daya Manusia (SDM) digunakan untuk menggerakkan dan menjalankan kegiatan organisasi atau perusahaan. Rahman (2020) menjelaskan bahwa setidaknya sumber daya manusia memiliki tiga arti. Pengertian yang pertama adalah bahwa sumber daya manusia merupakan potensi atau aset yang berperan sebagai aset dalam mengelola suatu bisnis atau organisasi. Pengertian kedua adalah sumber daya manusia dipandang sebagai potensi manusia yang berperan sebagai pemimpin atau penggerak dalam kemajuan organisasi menuju pencapaian tujuan dan mewujudkan keberadaannya. Terakhir, pengertian ketiga adalah sumber daya manusia dipandang sebagai orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi atau lingkungan, sering disebut karyawan, pekerja, atau pegawai. Kemudian Rahman (2020) juga menjelaskan bahwa sumber daya manusia atau SDM merupakan unsur penting yang tidak dapat dipisahkan dari keberadaan suatu organisasi, baik itu perusahaan maupun lembaga.

Hal ini terjadi karena SDM merupakan barometer atau tolak ukur untuk menentukan perkembangan suatu institusi atau bisnis dan mewakili aset dan kekayaan utama organisasi mana pun. (Solong, 2020) menjelaskan bahwa konteks birokrasi, SDM akan berdampak terhadap pelayanan publik yang diharapkan mampu menuju *good governance*.

Kecenderungan yang terjadi saat ini adalah banyaknya fenomena-fenomena yang muncul di lingkungan birokrasi dengan kejadian tidak menyenangkan. Informasi tentang buruknya pelayanan birokrasi kepada masyarakat menjadi hal yang biasa terdengar setiap hari. Peran Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai abdi masyarakat tidak dijalankan sepenuh hati, oknum-oknum ASN lebih mementingkan kepentingan pribadinya daripada mengedepankan kepentingan masyarakat. Ketidakpedulian terhadap pelayanan masyarakat dibuktikan dengan prosedur pelayanan yang lama dan panjang karena harus melewati banyak meja. Proses koordinasi antar instansi yang lama dan berbelit-belit menjadikan wajah birokrasi kita semakin buruk. Hal ini diperparah dengan lemahnya kemampuan aparatur dalam rangka menterjemahkan dan mengimplementasikan program-program pembangunan dari pusat yang menjadi arah pembangunan nasional secara umum. Aparatur pemerintah pusat maupun daerah harus mengubah posisi dan peran dalam memberikan pelayanan publik yaitu dari yang suka mengatur dan memerintah berubah menjadi suka melayani; dari yang suka menggunakan pendekatan kekuasaan berubah menjadi suka menolong menuju ke arah yang fleksibel, kolaboratis dan dialogis dan dari caracara yang sloganis menuju cara-cara kerja yang realistis pragmatis (Irwan dkk, 2019).

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) menyampaikan bahwa terdapat penyakit birokrasi di Indonesia yang harus segera diobati untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan akuntabel, efektif dan efisien serta mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Penyakit birokrasi ini adalah perilaku Aparatur Sipil Negara (ASN) yang belum profesional berasal atau dengan kata lain kinerja aparatur negara rendah (sumber data: www.menpan.go.id diakses tanggal 9 Maret 2024).

Menurut Pasal 1 angka 1 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang bekerja pada Instansi Pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang undangan (Pasal 1 angka 2 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara). Dengan mengacu pada peraturan perundang-undangan diatas menjadikan pedoman bagi pihak manajemen untuk menciptakan Aparatur Sipil Negara yang profesional sesuai tuntutan masyarakat dan tuntutan global dalam rangka mewujudkan peningkatan kinerja yang maksimal.

Pelaksanaan program dan kegiatan yang dapat meningkatkan kepuasan masyarakat terus diupayakan dengan diimbangi dengan peningkatan kualitas ASN melalui pendidikan dan pelatihan. Dengan usaha keras ini diharapkan dapat mengurangi bahkan menghilangkan stigma buruknya kinerja ASN. Berdasarkan Peraturan Bupati Jember Nomor 7 Tahun 2023 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jember sebagai lembaga pengelolaan sumber daya manusia bertanggungjawab untuk merumuskan dan melaksanakan kebijakan di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan. Dengan demikian BKPSDM juga mempunyai tugas dan tanggungjawab terhadap peningkatan profesionalitas pegawai aparatur pada birokrasi pemerintahan Kabupaten Jember.

Permasalahan kinerja pegawai yang terjadi dalam roda kepemimpinan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember terkait dengan profesionalitas ASN. Dimana penilaian yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) untuk profesionalitas Aparatur Sipil Negara Kabupaten Jember tahun 2021 adalah sebesar 42,49 kategori sangat rendah dan kemudian tahun 2022 naik sebesar 63,46 kategori menjadi rendah, hal ini

berdampak pada *image* kinerja ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember menjadi kurang baik. Fakta yang ditemukan dilapangan mengungkapkan bahwa tidak semua ASN memiliki kinerja yang kurang baik. Kegiatan pengembangan kompetensi ASN Jember pada saat itu masih dilaksanakan secara parsial (belum terintegrasi) dan belum berdasarkan dokumen perencanaan pengembangan kompetensi ASN atau *Human Capital Development Plan* (HCDP). Kinerja dalam penelitian ini adalah hasil penilaian kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jember. Pengambilan data penilaian kinerja pegawai berdasarkan sumber data dari Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Jember, dinyatakan bahwa penilaian kinerja dilakukan secara periodik setiap triwulan melalui aplikasi J-SILAKON SKP ASN pada link <https://layanan-bkd.jember.go.id/>, periode Triwulan I s.d Triwulan IV masih belum optimal (belum semua pegawai melakukan penilaian kinerja). Identifikasi analisis kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut :

Tabel 1. 1 Penilaian Kinerja Pegawai BKPSDM Kabupaten Jember Tahun 2023

No	KOMPONEN	TARGET	TW.I	TW.II	TW.III	TW.IV
1	Hasil Kerja	Diatas Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi
2	Perilaku Kerja	Diatas Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi
3	Predikat Kinerja	Sangat Baik	Baik	Baik	Baik	Baik
4	Jumlah Pegawai Yang Melakukan Penilaian Kinerja	100%	78%	83%	89%	98%

Sumber data: BKPSDM, 2024

Pada Tabel 1.1 menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember juga tidak ada peningkatan kinerja atau belum mencapai target bahkan masih ada pegawai yang belum melakukan penilaian kinerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi yang diselenggarakan oleh

BKPSDM dalam hal ini pegawai BKPSDM Kabupaten Jember masih belum optimal. Sesuai data tersebut maka peran seorang pemimpin sangat menentukan agar efisiensi kinerja dapat tercapai. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu membawa lembaga / organisasi kepada sasaran dalam jangka waktu yang ditentukan. Peranan kepemimpinan ada tiga bentuk yakni peranan yang bersifat interpersonal, informasional dan peran dalam pengambilan keputusan. Rumondan (2021:30) mengemukakan manfaat kepemimpinan meliputi memberi organisasi pendekatan holistik untuk menjalankan urusan manajemen secara koheren, kepemimpinan harus didasarkan pada kriteria objektif, harus mampu memberikan kerangka kerja yang melalui bagian penting dari manajemen diidentifikasi dan ditingkatkan secara berkala, menawarkan peluang perbandingan dengan orang lain baik di dalam maupun di luar sistem organisasi, mampu menciptakan struktur dan proses serta membangun hubungan yang memungkinkan anggota untuk terlibat sepenuhnya dalam organisasi.

Usman (2019:143) menjelaskan peranan kepemimpinan meliputi mampu menilai SWOT kemampuan dirinya yang diperlukan sebagai seorang pemimpin, menggunakan kekuasaan dengan tepat dan berpengaruh positif dalam meningkatkan komitmen bawahannya, menguji nilai – nilai persoal dan keyakinan dirinya yang berkaitan dengan asumsi tentang kepemimpinan dan bawahannya, memahami sejumlah peranan kepemimpinan, mengenal hubungan antara pemimpin berorientasi tugas dan berorientasi hubungan manusia dan mengenal pentingnya tujuan moral dan nilai etika dalam kepemimpinan.

Rendahnya skor Indeks Profesionalitas ASN Kabupaten Jember tersebut adalah menjadi tanggungjawab Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai perangkat daerah yang mengelola kepegawaian di Pemerintah Kabupaten Jember. Salah satu penyebabnya karena masih terlalu sedikit para ASN di Kabupaten Jember yang memperoleh kesempatan pengembangan kompetensi. Oleh karena itu Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember melakukan strategi berupa inovasi dalam program kegiatan yang dapat meningkatkan Penilaian Profesionalitas ASN tersebut dengan membuat Inovasi Kegiatan Pengembangan

Kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) Jember dengan platform berbasis digital.

Program tersebut adalah inovasi Kegiatan Pengembangan Kompetensi Aparatur Terintegrasi (KEMBANG KOPI) melalui sistem berbasis digital secara berkala berkolaborasi dengan perangkat daerah mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Dalam platform Kembang Kopi ini BKPSDM membentuk tim kerja yang terdiri dari unsur internal dan pejabat pengelola kepegawaian dari masing-masing perangkat daerah untuk mewujudkan CORE Value ASN Jember yang Berakhlak.

Program yang diinisiasi oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember ini telah menyesuaikan dengan Peraturan Lembaga Administrasi Negara (PerLAN) Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil dan Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Dimana setiap ASN wajib untuk pengembangan kompetensi paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran (JP) dalam periode 1 (satu) tahun.

Dengan adanya permasalahan tersebut maka peneliti mencoba mengangkat beberapa faktor penting yang relevan sebagai solusi guna meningkatkan kinerja untuk meminimalisir permasalahan yang didapat dalam obyek penelitian. Kinerja atau *Performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Adapun faktor-faktor penting tersebut adalah kepemimpinan inovatif dan kompetensi yang diasumsikan dapat meningkatkan kinerja melalui motivasi kerja pegawai sebagai variabel intervening.

Pada era sekarang ini kepemimpinan dalam inovasi harus mengalami perubahan-perubahan sesuai dengan perkembangan lingkungannya. Chalim et al (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan inovatif hakikatnya merupakan kegiatan seorang pemimpin dalam angka melakukan pembaharuan, perbaikan dan

pengembangan agar menghasilkan perubahan yang lebih baik dari keadaan sebelumnya di suatu organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan. Sedang pembaharuan (perbaikan dan pengembangan) yang dilakukan seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya bisa jadi menyangkut hal-hal yang berkaitan dengan ide, gagasan, tindakan, keputusan, sistem yang ada, struktur organisasi, proses mekanisme kerja, sumber daya manusia, budaya kerja dan organisasi serta yang lainnya. Selain itu, tiga jenis perubahan yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan tersebut adalah perubahan rutin, perubahan pengembangan dan inovasi sendiri. Desfitawarni *et al.*, (2022), kepemimpinan inovatif merupakan kepemimpinan yang memiliki karakter melakukan inovasi dan membuatnya tumbuh subur dan berkembang dilingkup organisasi yang dipimpin. Djafri *et al.*, (2020), kepemimpinan inovatif adalah kepemimpinan yang memiliki pemikiran inovatif, memberikan ide-ide kreatif, dan dapat mengambil keputusan yang kompleks dengan cepat dan tepat.

Perubahan-perubahan seperti dalam media komunikasi, arus informasi, teknologi, transportasi dan lain sebagainya, terjadi dengan begitu cepat, oleh karena itu setiap organisasi membutuhkan pemimpin yang mampu berpikir inovatif, sehingga organisasi dapat menyesuaikan diri dengan kondisi sekarang ini. Tentu saja dalam membangun sebuah inovasi yang baru memiliki risiko kegagalan yang tidaklah rendah dan bahkan bisa saja menimbulkan beberapa masalah ataupun berujung pada kerugian. Oleh karena itu pemimpin perlu memiliki perhitungan yang matang, sabar, dan yang pasti harus berani dalam menetapkan sebuah keputusan serta berani menanggung konsekuensi dari keputusan yang ia buat.

Pemimpin tidak hanya berbicara mengenai jabatan yang dipegang oleh satu atau beberapa orang, lebih dari itu semua, kepemimpinan sebenarnya telah menjadi kebutuhan masyarakat, baik dalam skala lokal, regional, nasional dan bahkan dalam skala internasional. Kepemimpinan memegang peranan yang begitu penting dalam sebuah organisasi, dan bahkan dapat mempengaruhi kemajuan dari organisasi yang dipimpinnya. Kualitas kepemimpinan perlu ditingkatkan sehingga dapat memenuhi kebutuhan dari organisasi yang dipimpinnya. Peningkatan kualitas ini bisa berupa

peningkatan dalam kompetensi, komitmen pemimpin, profesionalitas, integritas, pola pikir, dan segi-segi lainnya yang ada dalam diri pemimpin tersebut.

Selain itu motivasi merupakan faktor yang penting bagi pimpinan instansi karena pemimpin harus bekerja dengan dan melalui bawahannya. Pemahaman dan pengertian mengenai motivasi menurut Maruli (2020:58) menjelaskan 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. Pendapat Maruli didukung oleh Ferdinatus (2020:3) menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang harus dibangun dengan kepribadian atau karakter yang baik, karena dorongan motivasi kerja yang didasarkan dengan adanya prinsip serta alasan yang salah akan mengakibatkan suatu kerugian secara pribadi maupun organisasi.

Motivasi yang merujuk dari pendapat ahli, juga diperkuat dengan adanya hasil penelitian sebelumnya baik yang mendukung ataupun yang menolak. Penelitian mengenai kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi dilakukan oleh Hulu (2021), Bahri (2020), Firmansya (2022), Mulsiansyah (2023) dan Kembaren (2023). Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Al Imran, *et.al* (2023) yang menunjukkan bahwa berdasarkan hasil uji statistik diketahui kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi, artinya jika kepemimpinan meningkat maka akan menurunkan motivasi.

Pada manajemen sumber daya manusia, kompetensi berperan sebagai bahasa yang sifatnya umum dalam mengintegrasikan praktik sebagai cara mencapai tujuan organisasi seperti misalnya memaksimalkan kinerja SDM dan selanjutnya kinerja organisasi. Rachmaniza (2020) menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Sinaga (2019) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang

dimiliki oleh seorang individu yang memiliki jua dan itu teraplikasi dari hasil kreativitas dan inovasi yang dihasilkan.

Sedangkan penelitian yang membuktikan pengaruh signifikan kompetensi terhadap motivasi kerja dilakukan oleh Syafitri (2023), Suwandi (2020), Muhammad (2024), Nursaid (2023), Herlambang (2022) dan Linasari (2022). Hasil ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Dwinanda, G. (2023) yang mengatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kmpetensi SDM melalui motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Kepemimpinan inovatif yang merujuk pada pendapat para ahli, juga di perkuat dengan adanya hasil penelitian sebelumnya baik yang mendukung ataupun yang menolak. Penelitian tentang kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai meliputi Karsikah, K, et al., (2024), Firmansya (2022), Tiara dan Agus Garnida (2023), Bahri (2020), Haryoto, C, et al., (2024), Abdillah (2023) dan Al Imran (2023). Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Dwinanda, G. (2023), Marjaya dan Pasaribu (2019), dan Muliaansyah (2023) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kompetensi yang merujuk dari pendapat ahli, juga diperkuat dengan adanya hasil penelitian sebelumnya baik yang mendukung ataupun yang menolak. Penjelasan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Yuyuk Liana (2020), Aditya (2024), Mulsiansyah (2023), Nursaid (2023), Mulia (2021), Abdillah (2023), Sumbogo (2017), Syahputra (2020), Dwinanda, G. (2023) dan Haryoto, C, et al., (2024) yang menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan Dermawan et al., (2022), Pariesti A et al., (2022), Herlambang (2022) dan Subhan Djaya (2021) yang menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain itu hal yang tidak kalah pentingnya untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah kemampuan kerja dan motivasi. Motivasi adalah suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja dan kekuatan yang

mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif atau negatif, motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan/semangat kerja/pendorong semangat kerja. Penelitian yang membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan meliputi Aswan (2023), Mulia (2021), Marjaya dan Pasaribu (2019), Nasrip (2023), Sumbogo (2017), Abdillah (2023) dan Bahri (2020). Namun hasil penelitian berbeda yang dibuktikan oleh Fahmi (2021), Djaya (2021), Siahaan (2019) dan Herlambang (2022) bahwa motivasi tidak berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Penelitian dengan menggunakan tiga variabel tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel *intervening* telah dibuktikan oleh Kembaren (2023), Firmansya (2022) dan Dwinanda. G (2023) yang menunjukkan bahwa motivasi berperan sebagai variabel *intervening* antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian berbeda dilakukan oleh Mulsiansyah (2023) dan Bahri (2020) yang menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja tidak mampu menjadi variabel *intervening* kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya penelitian yang menggunakan tiga variabel yaitu pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai *intervening* dan telah dibuktikan penelitian oleh Firmansya (2022), Mulsiansyah (2023), Dermawan et al., (2022), Pariesti A et al., (2022) dan Nursaid (2023). Berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan Dwinanda, G. (2023) membuktikan bahwa motivasi sebagai variabel *intervening* tidak berpengaruh signifikan dengan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut yang disertai dengan *research gap* berkaitan dengan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember dan didukung dengan penelitian-penelitian sejenis baik dengan hasil berpengaruh signifikan maupun tidak berpengaruh signifikan, maka penulis ingin melakukan penelitian lebih lanjut untuk mengkaji dan mengukur dengan menggunakan *grand theory* yang sesuai dengan variabel-variabel dalam judul penelitian. Hasil penelitian akan dituangkan

dalam karya tulis ilmiah berbentuk tesis dengan judul “**Pengaruh Kepemimpinan Inovatif Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember**”.

1.2 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan uraian latar belakang, penulis membuat rumusan permasalahan yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan inovatif terhadap motivasi kerja pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember?
2. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan inovatif terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember?
4. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember?
5. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember?
6. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan inovatif terhadap kinerja melalui motivasi Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember?
7. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan inovatif terhadap motivasi kerja pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan SDM Kabupaten Jember.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan SDM Kabupaten Jember.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan inovatif terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan SDM Kabupaten Jember.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan SDM Kabupaten Jember.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan SDM Kabupaten Jember.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan inovatif terhadap kinerja melalui motivasi Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan SDM Kabupaten Jember.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan SDM Kabupaten Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Pada sebuah penelitian harus dapat memberikan manfaat secara akademis maupun praktis antara lain sebagai berikut:

1 Manfaat Akademis

Penelitian ini dapat memberikan manfaat terhadap keilmuan ekonomi khususnya program studi manajemen dalam mengukur pengaruh kepemimpinan inovatif serta kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember

2 Manfaat Praktis

Penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi peneliti dan pembaca antara lain sebagai berikut:

a) Bagi Peneliti

Menjadi sarana pengembangan pengetahuan dan keterampilan dalam mengaplikasikan ilmu di bidang ekonomi dan bisnis khususnya manajemen tentang mengenai pengaruh kepemimpinan inovatif serta kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember.

b) Bagi Pembaca

Dapat digunakan sebagai bacaan dan acuan yang berguna bahwa dengan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan inovatif serta kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember dapat memudahkan instansi lain atau penelitian selanjutnya untuk mengukur seberapa besar pengaruh kepemimpinan inovatif terhadap peningkatan kinerja pegawai ASN.

3 Manfaat Kebijakan

Penelitian ini dapat memberikan arahan kebijakan bahwa kepemimpinan inovatif dalam mengembangkan sebuah inovasi yang bermanfaat bagi peningkatan kinerja pegawai khususnya di BKSDM Kabupaten Jember.