

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan tulang punggung kehidupan organisasi, keberhasilan organisasi secara keseluruhan sangat bergantung pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2010) menyatakan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Karena itu, perusahaan/instansi harus memiliki pegawai yang memiliki komitmen kerja tinggi, memiliki banyak pengalaman dan berprestasi.

Salah satu upaya yang harus dilakukan dalam menghadapi tantangan dari luar adalah dengan menyiapkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan berkualitas. Karena pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi maka diperlukan pengawasan terhadap kinerja pegawai dan penyediaan fasilitas penunjang untuk meningkatkan prestasi kerja sumber daya manusia.

Kinerja merupakan hasil dan tindakan/perilaku kerja yang telah dicapai seorang individu dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas serta tanggung jawab yang diberikan dalam periode tertentu (Kasmir, 2016). Menurut hasil penelitian yang dilakukan Hakim (2011), menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, dimana faktor kepemimpinan dari atasan dapat memberikan pengayoman dan bimbingan kepada pegawai dalam menghadapi tugas dan lingkungan kerja. Pemimpin yang baik akan mampu menularkan optimisme dan pengetahuan yang dimiliki agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Dinas Koperasi dan UMKM Kab .Jombang yang berlokasi di Jl. Presiden KH. Abdurrahman Wahid No.132, Candi Mulyo, Kec. Jombang, Kabupaten Jombang, Jawa Timur 61419, Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah memiliki visi yaitu koperasi dan UMKM memiliki kemandirian, berdaya saing, dan produktivitas tinggi di tingkat nasional dan internasional. Memiliki tugas pokok yaitu. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 46 Tahun 2011 mengenai Pokok-Pokok Kepegawaian, setiap pegawai negeri sipil (PNS) dituntut untuk dapat memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat. Untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan ekonomi dengan baik maka dibutuhkan pegawai negeri sipil yang profesional, jujur, adil dan bertanggung jawab. Salah satu aspek penting dalam upaya peningkatan kinerja Pemerintah dan ekonomi daerah adalah melalui kegiatan perkoperasian. Hal ini juga didukung oleh Undang-undang nomor 17 tahun 2012 tentang perkoperasian, yang menyebutkan bahwa koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 46 Tahun 2011 mengenai Pokok Pokok Kepegawaian, setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) dituntut untuk dapat memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat. Untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan ekonomi dengan baik maka dibutuhkan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang professional, jujur, adil dan bertanggung jawab.

Pembangunan koperasi telah menunjukkan berbagai keberhasilan yang sangat berarti, baik ditinjau dari jumlah koperasi, jumlah anggota maupun nilai usaha koperasi. Dinas Koperasi dan Usaha Mikro kabupaten Jombang memiliki visi yaitu koperasi dan UMKM

memiliki kemandirian, berdaya saing, dan produktivitas tinggi di tingkat nasional dan internasional. Kemudian memiliki misi yaitu menjadi lembaga pemerintah yang mampu mewujudkan koperasi dan UMKM yang unggul di tingkat nasional dan internasional.

Oleh karena itu Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jombang sangat membutuhkan pegawai yang memiliki kuantitas dan kualitas yang sangat baik, sebab tugas dan kewajiban yang perlu dipertanggung jawabkan oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jombang bukan suatu perkara yang mudah, maka dari itu diperlukan kinerja pegawai yang mempunyai komitmen yang tinggi dalam menjalankan tugasnya, dituntut kreatif, inovatif serta mampu efektif dalam menjalankan tugasnya. Namun dalam kenyataannya para karyawan tidak sesempurna yang diharapkan oleh institusi atau Organisasi.

Pada penelitian ini dilakukan pada seluruh pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jombang dengan melakukan penilaian terhadap setiap pegawai, sebuah penilaian dilakukan agar mengetahui serta mengukur kinerja pegawai. Cara penilaian kinerja pegawai yang dilakukan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jombang yaitu dengan penilaian perilaku kerja dan penilaian perencanaan kerja atau bisa disebut dengan sasaran kinerja pegawai (SKP). Dalam sebuah penilaian kinerja agar mengetahui kuantitas kinerja pegawai, semua pegawai diminta untuk membuat perencanaan kerja yang dilakukan dalam jangka waktu satu tahun yang nantinya sebuah *output* kerjanya akan dijadikan sebagai penilaian kuantitas instansi. Selain itu untuk mengetahui kualitas kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jombang dalam penilaian kerjanya menggunakan tolok ukur dengan menyertakan aspek tertentu diantaranya seperti aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin kerja dan kerja sama tersebut disajikan sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Skala Pengukuran Kinerja Dinas Koperasi dan Usaha Mikro**  
**Kabupaten Jombang**

No	Skala Capaian Kinerja	Kategori
1	>90-100%	Sangat Baik
2	>80-90%	Baik
3	>70-80%	Cukup
4	>60-70%	Kurang
5	Kurang dari 60%	Sangat Kurang

*Sumber : Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jombang.*

Berdasarkan table diatas, dapat dilihat untuk Skala Pengukuran Kinerja yang telah ditetapkan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jombang. Apabila skala pencapaian kinerja >90-100% maka pegawai dapat dikategorikan Sangat Baik, apabila skala pencapaian kinerja >80-90% maka pegawai dapat dikategorikan Baik, apabila skala pencapaian kinerja >70-80% maka pegawai dapat dikategorikan Cukup, apabila skala pencapaian kinerja >60-70% maka pegawai dapat dikategorikan Kurang dan apabila skala pencapaian kinerja Kurang dari 60% maka pegawai dapat dikategorikan Sangat Kurang.

Dari hasil penelitian awal yang dilakukan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jombang didapatkan data target dan realisasi capaian kinerja beberapa tahun terakhir. Adapun data target dan realisasi capaian kinerja tersebut disajikan pada Tabel 1.2 berikut.

**Tabel 1.2**  
**Laporan Kinerja Tahunan Pegawai Dinas Koperasi Usaha Kecil Micro Dan Menengah**  
**Periode 2018-2020**

Keterangan	2018			2019			2020		
	B(%)	NC	S(%)	B(%)	NC	S(%)	B(%)	NC	S(%)
Sasaran kerja pegawai	60	85,62	<b>51,17</b>	60	91,47	<b>54,88</b>	60	88,80	<b>53,28</b>
Perilaku	40	72,37	<b>29,74</b>	40	80,22	<b>32,08</b>	40	77,55	<b>31,02</b>
<b>Jumlah</b>	<b>100</b>		<b>80,91</b>	<b>100</b>		<b>86,96</b>	<b>100</b>		<b>84,30</b>

*Sumber: Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah kab.Jombang*

Keterangan:

B = Bobot

NC = Nilai Capai

S = Skor

Berdasarkan Tabel 1.1 diketahui bahwa tingkat kinerja pegawai di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Kab.Jombang yaitu berjumlah 80,91% di tahun 2018 sedangkan pada tahun 2019 meningkat menjadi 86,96% kemudian mengalami penurunan pada tahun 2020 sebesar 84,30% Hal ini menunjukkan bahwa semakin menurunnya presentasi kinerja pegawai, Dengan Skor yang masih kategori baik dalam namun realitanya kinerja pegawai masih belum sesuai apa yang di harapkan oleh organisasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu karyawan bidang kepegawaian terdapat fenomena permasalahan Kualitas kinerja pegawai disesuaikan dengan standart yang telah ditetapkan oleh Dinas koperasi dan Umkm, dimana pegawai mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan, dan selalu bertanggung jawab terhadap jobdesk masing-masing pegawai. Namun kualitas kerja pegawai diduga masih kurang mampu dalam pelaksanaannya, misalnya masih terdapat kesalahan dalam pengelolaan data, penyusunan laporan . Selain itu kinerja pegawai dapat dilihat dari kuantitas pekerjaan yang dihasilkan, kuantitas dilihat dari jumlah atau target yang berkaitan dengan ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas dengan waktu yang telah ditetapkan. Pegawai Dinas Koperasi dan UMKM kurang mampu dalam memaksimalkan waktu dalam bekerja, misalnya terkadang masih sering menunda-nunda pekerjaan dan keluar kantor saat masih jam kerja. Sehingga penyelesaian laporan menjadi tertunda dan harus menambah waktu pekerjaan dalam menyelesaikannya, orientasi pelayanan juga tidak luput dari permasalahan ,dimana sikap

pegawai kurang menerapkan sikap ramah terhadap pelayanan kepada yang dilayaninya yang meliputi masyarakat

Untuk mengetahui apa faktor penyebab menurunnya kinerja karyawan, maka peneliti melakukan penelitian pendahuluan. Penelitian dilakukan kepada 10 orang karyawan yang ada di bagian kesekretariatan dan bagian perencanaan program. Kuesioner bertanya tentang tingkat kepentingan variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja.

**Tabel 1.3**  
Variabel Yang Dapat Mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Kab.Jombang

No.	Pertanyaan	SS 1		S 2		KS 3		TS 4		STS 5		Total Skor
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N	
1	Lingkungan Kerja	2	2	3	6	2	6	2	8	1	5	27
2	Beban Kerja	1	1	4	8	3	9	2	8	-	-	26
3	Motivasi	2	2	5	10	2	6	2	8	1	5	31
4	Pendidikan dan Pelatihan	2	2	5	10	3	9	-	-	-	-	21
5	Kompensasi	1	1	5	10	2	6	2	8	-	-	25
6	Displin	-	-	5	10	3	12	1	4	1	5	31
7	Stres Kerja	-	-	4	8	5	15	-	-	1	5	28
8	Komitmen Kerja	-	-	2	4	2	6	4	10	2	10	36
9	Budaya	3	3	2	4	5	15	-	-	-	-	32
10	Kepemimpinan	-	-	3	6	3	9	3	15	2	10	40
Total Skor Tanggapan Karyawan												297

Sumber : Hasil Penelitian Pendahuluan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Kab. Jombang

Berdasarkan Tabel 1.2 hasil penelitian pendahuluan menunjukkan bahwa variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan dan komitmen kerja hal ini di tunjukan oleh table penelitian pendahuluan dimana nilai skor kepemimpinan adalah 40 , dan komitmen kerja terdapat skor 36 dalam penelitian tersebut , hal ini menunjukan bahwa terdapat terdapat factor yang dapat menurunkan kinerja yang di pengaruhi oleh variable kepemimpinan dan komitmen kerja .

Berhasil atau tidaknya suatu organisasi/perusahaan salah satunya ditentukan oleh

orang yang menjadi pemimpin (leader) pada organisasi atau perusahaan tersebut. Peran kepemimpinan dalam segala situasi organisasi merupakan suatu faktor yang sangat strategis. Inilah yang menyebabkan mengapa mencari sosok pemimpin yang tepat bukan pekerjaan yang mudah. Pemimpin harus dapat mengelola pola pikir pegawainya untuk menaati dan melaksanakan setiap pekerjaan sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku.

Diduga faktor menurunnya kinerja pegawai adalah kurangnya gaya kepemimpinan transformasional. Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai, fenomena yang terjadi adalah kurangnya gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki atasan dilihat dari kurangnya memberikan perhatian kepada pegawainya seperti kurangnya pemberian reward kepada pegawai atas apa yang dicapainya terhadap organisasi, pemberian reward di maksud untuk membangkitkan motivasi dan semangat kerja pegawai, kurangnya atasan dalam menegur ataupun memberi nasihat kepada bawahannya ketika terjadi kesalahan. serta kurangnya menguasai penyelesaian masalah dengan pendekatan baru, Sehingga pegawai dalam menyampaikan kritik dan saran pada permasalahan yang terjadi didalam organisasi kurang terbuka.

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya (Robbins,2008).

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena tipe kepemimpinan ini mampu memotivasi karyawan (Purnomo, 2010). Untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat ditempuh dengan cara merubah gaya pemimpin atasan menjadi Pemimpin transformasional. Pimpinan sangat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Vadeveloo et al. (2009) menyatakan bahwa efektivitas pemimpin dalam melakukan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan

transformatif berpengaruh signifikan dalam pengambilan keputusan tim yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan (Balthazard et al. 2009)

Dalam penelitian terdahulu terdapat beberapa penelitian mengenai gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Marwan Petra Surbakti dan Suharnomo (2013) berdasarkan hasil analisa data terhadap 82 responden, menghasilkan kesimpulan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi variabel kinerja karyawan. Semakin baik pelaksanaan kepemimpinan transformasional berakibat pada peningkatan kinerja karyawan, Penelitian lain dengan hasil yang sama juga ditemukan oleh Munawaroh (2011) terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijaya Jombang. Penelitian ini menyimpulkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja Guru SMP Katolik Wijaya Jombang.

Selain peran kepemimpinan transformasional, peningkatan kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh komitmen kerja dimana dari wawancara kepada pimpinan Dinas koperasi dan umkm kabupaten jombang, terdapat fenomena menurunnya komitmen kerja pegawai dimana pegawai kurang inisiatif dalam menjalankan tugas dan selalu menunggu arahan atasan, fenomena lainnya terlihat dari beberapa pegawai kurangnya kesadaran diri dari beberapa pegawai seperti ketidakpuasan dengan pekerjaannya seperti beban pekerjaan yang dirasa berat, kurang berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya dan kurang menaati peraturan-peraturan yang ada. Selain itu beberapa ASN kurang memiliki inisiatif, rencana yang kurang matang, kurang memiliki jiwa yang kompetitif. dan selalu tergantung pada petunjuk pimpinan dan pegawai kurang saling menghormati, dan individu serta tidak menghargai pendapat teman kerja, dalam melakukan pekerjaan kurang berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien,

Menurut Sianipar dan Haryani (2014) komitmen kerja adalah sikap maupun perasaan yang dimiliki setiap individu terhadap pekerjaannya, sikap tersebut dapat dilihat dari keputusan setiap individu untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya berada di dalam organisasi tersebut, dan dapat memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan perusahaan tempat bekerja dengan sepenuh hati. Komitmen kerja adalah perasaan berupa kepercayaan pada nilai-nilai yang terdapat pada sebuah organisasi, terlibatnya individu demi kepentingan organisasinya dengan penuh usaha, dan loyalitas terhadap organisasi (ingin menjadi anggota tetap dalam organisasi) yang merupakan pernyataan dari seorang pegawai pada organisasinya.

Tingginya komitmen kerja dari karyawan akan mendorong karyawan untuk bertanggung jawab dan memberikan tenaga yang lebih dalam mendukung keberhasilan dan kesejahteraan perusahaan tempat bekerja. (Dewi, 2015)

Konsep dari komitmen merupakan salah satu aspek penting dari filosofi human resource management. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Guest (dalam Armstrong, 1999) bahwasanya kebijakan HRM (human resource management) didesain untuk memaksimalkan integrasi organisasi, komitmen organisasi, komitmen pegawai, fleksibilitas dan kualitas kerja.

Adanya komitmen kerja terhadap organisasi akan membuat seseorang memiliki keterikatan emosional dengan organisasi sehingga individu tersebut melakukan identifikasi nilai maupun aktivitas organisasi, sehingga kuat identifikasi yang dilakukan, akan terjadi internalisasi nilai organisasi sehingga dirinya akan semakin terlibat dengan apa yang dilakukan oleh organisasi. Salah satu akibat dari proses tersebut akan terlihat dari kinerjanya. Komitmen kerja diperlukan sebagai salah satu indikator kinerja karyawan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan akan memperlihatkan kinerja optimal. Sebagaimana

salah satu aspek komitmen kerja yang dikemukakan oleh Luthans (2015) adalah kerelaan untuk bekerja semaksimal mungkin demi kepentingan perusahaan maupun organisasi.

Pegawai yang mempunyai komitmen pada organisasi biasanya mereka menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, mereka sangat memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas serta sangat loyal terhadap organisasi. Dalam komitmen terkandung keyakinan, pengikat, yang akan menimbulkan energi untuk melakukan yang terbaik. Secara nyata, komitmen berdampak kepada performansi kerja sumber daya manusia, dan pada akhirnya juga sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penelitian mengambil penelitian dengan judul **“Pengaruh kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jombang”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jombang.
2. Apakah Komitmen Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jombang.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui, menganalisis dan menjelaskan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jombang.

2. Untuk mengetahui, menganalisis dan menjelaskan pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jombang.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

- 1 Bagi Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jombang. Penelitian ini dapat menjadi implikasi sebagai bahan pertimbangan dalam kebijaksanaan dalam menghadapi dan memahami Komitmen pegawai yang bisa mempengaruhi efektifitas perusahaan
- 2 Bagi Akademisi Dengan adanya penelitian ini dapat menambah wawasan dan menjadi referensi bahan penelitian selanjutnya.
- 3 Bagi Penulis Dengan adanya penelitian ini, dapat memberikan pengetahuan serta wawasan baru untuk mampu menerapkan teori yang didapat di bangku perkuliahan dengan kenyataan yang sebenarnya.