

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Manusia merupakan salah satu faktor produksi menyediakan sumber daya yang sangat berperan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Efisien dan efektifitas suatu perusahaan sangat bergantung pada buruknya pengembangan sumber daya manusia di perusahaan tersebut, karena pentingnya sumber daya manusia (1). Sumber daya manusia harus mendapat perhatian agar dapat dimanfaatkan secara optimal (2). Manajemen sumber daya manusia memegang peranan penting dalam kegiatan organisasi, baik dalam organisasi pemerintah maupun swasta, dimana manusia sebagai perencana, pengubah, dan pengontrol kekuasaan lainnya dalam suatu organisasi. Perusahaan yang menaungi sumber daya manusia dituntut untuk terus mendampingi, mengarahkan, dan mendorong produktivitas seluruh karyawannya secara terus menerus untuk menentukan tujuan individu dan organisasi (3).

Keberhasilan pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi didukung sepenuhnya oleh perilaku pegawai. Baik buruknya kinerja suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh Sumber Daya Manusia yang ada di dalamnya (4). Sumber Daya Manusia baik secara individu maupun kelompok merupakan motor penggerak dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi instansi pemerintah untuk mencapai ukuran kinerja yang diharapkan. Pegawai mempunyai peran yang strategis didalam perusahaan yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas perusahaan karena memiliki bakat, tenaga dan kreatifitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan (5). Jika kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi baik maka kinerja pegawai dan organisasi juga akan baik.

Kualitas karyawan dapat diukur melalui kinerja (6). Secara etimologis kinerja berasal dari kata work performance (kinerja). Sebagaimana dikemukakan oleh (7), bahwa

istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau prestasi kerja yang sebenarnya (prestasi kerja atau prestasi yang sebenarnya dicapai seseorang), yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja karyawan merupakan kemampuan, keterampilan, dan hasil kerja yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Sehingga dengan adanya kinerja karyawan dalam diri setiap karyawan, maka karyawan mampu mengoptimalkan kemampuannya untuk melakukan pekerjaannya. Salah satunya pada tata kelola pemerintahan.

Penyelenggaraan tata kelola pemerintahan yang baik tercermin dari kualitas pelayanan publik. Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, pasal 19 mengamanatkan setiap penyelenggara pelayanan publik untuk menyusun dan menetapkan standar pelayanan publik sebagai acuan dalam penyelenggaraan pelayanan publik di lingkungannya masing-masing. Peraturan ini mewajibkan penyelenggara untuk melibatkan masyarakat dan pihak terkait dalam menyusun dan menetapkan Standar Pelayanan Publik. Tingkat kualitas kinerja pelayanan publik berdampak luas dalam berbagai kehidupan, terutama untuk mencapai taraf kesejahteraan masyarakat (8). Oleh karena itu, upaya peningkatan pelayanan publik dapat diberikan secara tepat, cepat, murah, terbuka, sederhana, dan mudah, serta tidak bersifat diskriminatif (9).

Pelayanan publik mengacu pada setiap kegiatan pemerintah yang bertujuan melayani suatu kelompok atau masyarakat, memberikan manfaat dan kepuasan tanpa terikat pada produk fisik. Kualitas pelayanan publik dapat diketahui melalui penilaian kinerja pelayanan berdasarkan opini publik, salah satunya melalui survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). Hal ini berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks

Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah. Kegiatan survei kepuasan masyarakat perlu dilakukan secara berkesinambungan untuk mengetahui perkembangan nilai IKM unit pelayanan dari tahun ke tahun (10). Penilaian pelayanan publik merupakan praktik rutin dalam organisasi sektor publik, yang berfungsi sebagai ukuran utama kinerja dan efektivitasnya.

Pelayanan instansi pemerintah, termasuk di Dinas Pendidikan Kabupaten Sumbawa Barat memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas layanan publik. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sumbawa Barat merupakan instansi pemerintah yang bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengembangan sektor pendidikan di wilayah Kabupaten Sumbawa Barat, Nusa Tenggara Barat. Dinas ini berperan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan, mulai dari pendidikan anak usia dini hingga jenjang menengah, serta mengelola aspek kebudayaan yang ada di daerah tersebut yang berada di Komplek KTC, Kuang, Taliwang, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sumbawa Barat.

Berdasarkan survei kepuasan masyarakat pada tahun 2025, kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sumbawa Barat dinilai baik, dengan Perilaku Pelaksana tertinggi (3,80) dan Kompetensi Pelaksana terendah (3,56), menunjukkan perlunya peningkatan kemampuan teknis. Biaya/Tarif juga mendapat nilai tinggi (3,77) karena layanan pendidikan gratis, sementara unsur lain seperti prosedur, waktu pelayanan, dan sarana prasarana semuanya di atas 3,00 (Gambar 1.1).

**Tabel 1.1 Unsur Pelayanan Kepuasan Masyarakat di Dinas Pendidikan di Kabupaten Sumbawa Barat**

No	Unsur Pelayanan	Nilai Unsur Pelayanan
1	Persyaratan Pelayanan	3,73
2	Sistem, Mekanisme dan Prosedur	3,69
3	Waktu Pelayanan	3,64
4	Ketepatan Layanan	3,58
5	Disiplin Petugas Layanan	3,58
6	Kompetensi Pelaksana	3,56
7	Perilaku Pelaksana	3,80
8	Sarana dan Prasarana	3,76
9	Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan	3,59
10	Biaya/Tarif	3,77

Sumber: Dinas Pendidikan di Kabupaten Sumbawa Barat, 2025

Selain itu, berdasarkan laporan Indikator Kinerja Utama (IKU) 2023, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sumbawa Barat melaksanakan program strategis untuk meningkatkan mutu pendidikan, kompetensi tenaga pendidik, serta pelestarian seni dan budaya daerah. Pada triwulan pertama, realisasi anggaran tercatat 25,29 persen dari target 95,15 persen. Untuk sektor pendidikan dasar, APM Sekolah Dasar mencapai 28,62 persen dari target 85,56 persen, sedangkan Sekolah Menengah Pertama mencapai 14 persen dari target 70,9 persen. Di bidang PAUD dan nonformal, APK tercatat 29,26 persen dari target 76,02 persen, dan kualifikasi PTK mencapai 18,96 persen dari target 27,15 persen (69,8 persen dari target tahunan). Untuk pelestarian seni dan budaya, capaian baru 12,23 persen dari target 100 persen. Secara keseluruhan, kinerja triwulan pertama menunjukkan progres awal yang cukup baik, dan dengan optimalisasi program kerja, target tahunan diyakini dapat tercapai.

Secara keseluruhan, masyarakat menilai layanan memuaskan, dengan kekuatan pada sikap pegawai dan kewajaran biaya, serta fokus perbaikan pada kompetensi teknis. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sumbawa Barat secara keseluruhan dapat dikategorikan baik. Meskipun secara umum kinerja pegawai sudah dinilai baik berdasarkan kepuasan

masyarakat, sikap pegawai, dan kewajaran biaya, adanya kelemahan pada kompetensi teknis menunjukkan adanya kesenjangan yang perlu dikaji lebih lanjut, sehingga penting untuk meneliti bagaimana kepemimpinan dan motivasi kerja dapat berperan dalam meningkatkan kompetensi teknis sekaligus mempertahankan kualitas pelayanan secara keseluruhan. Sehingga hal ini menjadi ketertarikan peneliti, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, salah satunya adalah kepemimpinan dan motivasi kerja sebagai fokus dalam penelitian ini.

Kepemimpinan merupakan suatu proses di mana seorang pemimpin memberikan pengaruh serta menjadi teladan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Pembelajaran kepemimpinan secara efektif dapat dilakukan melalui pengalaman langsung di lapangan, misalnya dengan mengikuti pelatihan dan praktik bersama para ahli, profesional, atau praktisi berpengalaman (11). Pemimpin memiliki kemampuan untuk mengarahkan, memengaruhi, dan memotivasi anggota organisasi agar dapat bekerja melampaui harapan yang ditetapkan. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan, tetapi juga berperan penting dalam menumbuhkan motivasi intrinsik, meningkatkan kemampuan individu, serta mendorong pemberdayaan psikologis bagi para anggota tim (12).

Kepemimpinan memiliki peran penting terhadap kinerja karyawan, karena gaya dan kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, serta memberikan teladan dapat memengaruhi peningkatan kinerja organisasi. Sejalan dengan penelitian Retnowati menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (13). Semakin baik kualitas kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi maka semakin tinggi juga kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Kepemimpinan yang baik berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong tercapainya kinerja optimal bagi seluruh anggota organisasi.

Namun, pendapat berbeda disampaikan oleh Sugiyono, E., & Fitria, N. yang menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (14).

Penggunaan kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini didasarkan pada pertimbangan teoritis dan empiris bahwa gaya kepemimpinan ini merupakan pendekatan yang paling relevan untuk menjelaskan bagaimana pemimpin mampu menciptakan perubahan, meningkatkan motivasi, serta mendorong kinerja pegawai secara menyeluruh. Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memberikan visi, membangun komitmen, serta mengubah nilai dan perilaku bawahan agar lebih selaras dengan tujuan organisasi.

Dalam konteks organisasi publik seperti Dinas Pendidikan Kabupaten Sumbawa Barat, gaya kepemimpinan ini sangat penting karena instansi pemerintah dituntut untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan dan adaptif terhadap perubahan. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada instruksi atau pengawasan formal, tetapi lebih pada pemberdayaan pegawai melalui perhatian individual, pemberian contoh (*idealized influence*), motivasi inspiratif, dan stimulasi intelektual. Penelitian-penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara konsisten berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, baik di sektor swasta maupun pemerintahan. Oleh karena itu, penggunaan teori ini dinilai tepat untuk menjelaskan hubungan antara peran pemimpin dan peningkatan kinerja pegawai, sekaligus memberikan dasar yang kuat bagi rekomendasi manajerial yang dapat diterapkan oleh instansi.

Data pendukung kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini diperoleh melalui pengukuran berdasarkan empat indikator utama yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (15). Keempat indikator tersebut digunakan untuk menyusun pernyataan dalam kuesioner berbasis skala Likert yang diisi oleh pegawai. Melalui

indikator *idealized influence*, data dikumpulkan terkait sejauh mana pemimpin menjadi teladan dan mampu membangun kepercayaan pegawai. Pada indikator *inspirational motivation*, data menggambarkan kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi serta mengkomunikasikan visi organisasi secara jelas dan membangkitkan semangat kerja. Indikator *intellectual stimulation* menyediakan data tentang bagaimana pemimpin mendorong kreativitas, inovasi, dan pemikiran kritis dalam penyelesaian pekerjaan.

Sementara itu, indikator *individualized consideration* memberikan data mengenai sejauh mana pemimpin menunjukkan perhatian dan dukungan terhadap kebutuhan pengembangan individu pegawai. Selain data primer melalui kuesioner, penelitian ini juga diperkuat oleh data empiris dari penelitian-penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, seperti penelitian Perkasa dan Satria (16), Ferina dan Sudiana (17), serta Sulistiawati dan Yudianto (18). Dengan demikian, data pendukung kepemimpinan transformasional berasal dari indikator teoritis yang terukur serta bukti empiris yang konsisten di berbagai penelitian terdahulu.

Variabel selanjutnya adalah motivasi. Motivasi merupakan faktor penting dalam mendorong kinerja seseorang (19). Sikap dan cita-cita yang mendorong orang untuk melakukan tindakan tertentu sesuai dengan tujuan pribadinya dikenal sebagai motivasi (20). Motivasi pegawai sangat penting dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab di tempat kerja. Sebagai bagian dari organisasi, pegawai berperan sebagai ujung tombak dalam memberikan pelayanan dan mendukung tercapainya tujuan perusahaan (21). Pegawai memiliki kontribusi besar dalam menjaga kelancaran operasional dan meningkatkan kinerja organisasi. Tingginya motivasi kerja sering kali muncul dari rasa tanggung jawab, empati, serta dedikasi terhadap kemajuan dan kesejahteraan bersama (22).

Penelitian oleh Syahputra menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (23). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki pegawai, maka semakin baik juga kinerja yang dihasilkan. Motivasi menjadi faktor penting yang dapat mendorong peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja pegawai di lingkungan Dinas. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang kuat terhadap tugasnya serta berusaha mencapai hasil kerja yang optimal. Penting bagi instansi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mampu menumbuhkan dan mempertahankan motivasi pegawai agar kinerja organisasi dapat terus meningkat. Namun, pendapat berbeda disampaikan oleh Setyawati yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (24).

Penelitian oleh Azijah dkk. menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil (10). Gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan mampu memengaruhi cara pegawai melaksanakan tugas, baik dari segi kedisiplinan, kualitas hasil kerja, maupun tanggung jawab terhadap pekerjaan. Pegawai akan merasa lebih terarah, termotivasi, serta memiliki kejelasan dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya. Selanjutnya penelitian oleh Yuwono dkk menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai artinya ada kecenderungan kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja, namun peningkatannya tidak cukup kuat (25).

Inkonsistensi hasil pada penelitian sebelumnya menunjukkan adanya perbedaan hasil mengenai pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sementara penelitian lain menemukan pengaruh yang tidak signifikan antara variabel tersebut. Perbedaan hasil ini menciptakan peluang

bagi penelitian ini untuk mengisi kesenjangan penelitian (*research gap*) yang ada. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan instansi pemerintah. Objek penelitian ini adalah pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sumbawa Barat, yang menjadi aspek kebaruan dalam penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian ini diberi judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sumbawa Barat.”

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sumbawa Barat?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sumbawa Barat?
3. Apakah kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sumbawa Barat?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk menganalisis pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sumbawa Barat.
2. Untuk menganalisis pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sumbawa Barat.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sumbawa Barat.

## **Manfaat Penelitian**

### 1. Manfaat Teoritis

- a) Penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur dan pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia mengenai hubungan kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
- b) Hasil penelitian ini dapat memperkuat teori-teori yang telah ada mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, serta memberikan gambaran empiris yang relevan.
- c) Penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji variabel serupa pada organisasi atau instansi yang berbeda, sehingga memperluas pengembangan kajian akademik.

### 2. Manfaat Praktis:

- a) Penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Sumbawa Barat dalam merancang kebijakan peningkatan kinerja pegawai melalui penerapan kepemimpinan yang efektif dan strategi peningkatan motivasi kerja.
- b) Hasil penelitian ini dapat membantu pimpinan instansi dalam menyusun strategi manajerial yang tepat untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan berorientasi pada pencapaian hasil.
- c) Bagi para pegawai untuk memahami pentingnya peran kepemimpinan dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja, sehingga mendorong mereka untuk bekerja lebih profesional, disiplin, dan berintegritas.