

PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, MUTASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KOTA PEKANBARU MELALUI KOMITMEN KERJA

Arasyid Putera¹⁾

Marnis²⁾

Yusni Maulida³⁾

¹⁾ Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Riau

^{2),3)} Dosen Program Pascasarjana Universitas Riau

***Abstract.** Research focus on lack performance of Employee in Major's Office has an impact to the people that has to be served in Major's Service even tough the employee has been placed with merit system and the tangible asset of Major Office has been renovated to give the employee comfort situtaion. This study used the Partial Least Square approach with a population of Emplyee of Pekanbaru Major Officeof 148 employee, and became saturated samples in the study, which gave responses to question items in the research instrument in the form of research questionnaires. The results revealed that a effective leadership exist by a caring manner to the employee and so do the relative. This research finding show that office layout need to be adaptive to the distribution of information to make the employee can work effectively and has more commitment to their work.*

Keywords: *Leadership, Work Environtment, Work Commitment and Employee Performance*

PENDAHULUAN

Kinerja dan jumlah pegawai menjadi perhatian khusus Pemerintah Daerah untuk meningkatkan produktivitas kerja. Kinerja pegawai di setiap OPD dilihat berdasarkan hasil Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang dibuat oleh pegawai dan dinilai secara objektif oleh atasan langsung di OPD dan untuk pembagian jumlah pegawai dilaksanakan sesuai denga struktur organisasi.

Kinerja pegawai yang baik tidak hanya dapat dilihat dari hasil SKP, hal ini dikarenakan penilaian SKP masih di anggap formalitas dan sebagai pelengkap administrasi penerimaan Tunjangan Penghasilan Pegawai (TPP) di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru. Kemampuan, motivasi, individu dan lingkungan organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja.

Tabel 1 Hasil Evaluasi Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Pekanbaru (Periode 2011-2017)

Indikator Kinerja Pegawai	Tahun						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Orientasi pelayanan	84	85	86	83	85	86	83
Integritas	79	80	78	82	80	78	77
Komitmen	76	78	82	80	82	81	78
Disiplin	83	80	81	78	84	80	82
Kerjasama	78	80	82	81	83	81	79
Kepemimpinan	80	83	82	84	80	82	78
Rata-rata	80	81	81,8	81,3	82,3	81,3	79,5

Sumber: Sekretariat Daerah Kota Pekanbaru, 2018

Dengan standar kerja yang diterapkan pada Sekretariat Daerah Kota Pekanbaru, pada penilaian kinerja adalah nilai kinerja dibawah 60 adalah rendah, 60 sampai dengan 85 dipersepsikan baik, dan diatas 85 dipersepsikan bahwa pegawai telah berkinerja sangat baik, maka data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa secara rata-rata pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Pekanbaru telah dapat berkinerja dengan baik, yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata kinerja pada 5 tahun terakhir senilai 81,3. Namun apabila dilihat dari setiap indikator, maka dapat dilihat bahwa masih terdapatnya celah pada integritas, dan komitmen sebagai pengukuran kinerja yang nilainya paling rendah. Dengan penilaian terendah pada dua indikator tersebut, maka dapat dilihat bahwa terdapat sisi kelemahan pegawai pada kedua hal tersebut. Namun, walaupun memiliki sisi kelemahan pada integritas dan komitmen, pegawai Sekretariat Daerah Kota Pekanbaru memiliki kekuatan pada sisi orientasi pelayanan, yang merupakan indikator yang tampak, dan langsung menyentuh masyarakat, sebagai pemakai jasa layanan Setda Kota Pekanbaru, yang menyediakan jasa pelayanan publik.

Pada saat ini jumlah gaji, fasilitas, rekan kerja, posisi dan atasan yang merupakan bagian dari faktor peningkatan kinerja masih menjadi masalah dasar dibincangkan dilakalangan pegawai, oleh karena itu pemerintah daerah harus cepat menanggapi dan dapat menyelesaikan masalah ini agar tidak terjadi penurunan kinerja terhadap pegawai yang mengakibatkan penurunan produktivitas kerja pemerintah daerah.

Penelitian Yovita (2014) dengan alat analisis regresi linear berganda mengungkapkan bahwa kepemimpinan tidak memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, selanjutnya Kiswanto (2010), menggunakan alat regresi linear berganda menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak yang positif dan nyata terhadap perubahan kinerja karyawan. Hasil ini menjadi sebuah celah penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah variabel yang masih dapat dipertentangkan, terutama pada penelitian ini, sehingga dapat memberikan gambaran apakah pada objek penelitian ini gejala-gejala pada kepemimpinan sesuai dengan teori yang telah diungkapkan atau tidak.

Dari hasil pengamatan di sejumlah bagian Sekretariat Daerah Kota

Pekanbaru, masih banyak pegawai yang masih memilih-milih dalam loyalitas terhadap atasan, antara lain masih memandang usia dan masa kerja. Hal ini terjadi karena seorang pegawai merasa lebih berpengalaman dari atasannya yang menyebabkan ini menjadi masalah yang sangat prinsip karena menyangkut karakter seseorang yang sudah tertanam dalam diri.

DuBrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk, perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Bass (1990) dalam Tanzil dan Adiwijaya (2017) menyatakan "Kualitas dari pemimpin sering kali di anggap faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi," sedangkan Green Berg dan Baron dalam Sunarsih (2001) menyatakan bahwa "Kepemimpinan merupakan suatu unsur kunci dalam keefektifan organisasi." Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan dan mengarahkan seluruh potensi karyawan di lingkungan agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan produktivitas yang berorientasi pada tujuan organisasi.

Hasil penelitian Sofyan (2013), menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai bappeda, berbeda dengan hasil penelitian Septianto (2010) "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan" (Studi pada PT.Pataya Raya Semarang) yang menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan hasil tidak adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Menurut Nitisemito (2000:183) dalam Lumentut dan Dotulong (2015) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan,". Sedangkan Sedarmayanti (2001:21) menyatakan bahwa Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Dapat ditarik kesimpulannya bahwa kondisi lingkungan kerja baik akan menunjang produktivitas karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kenaikan tingkat kinerja karyawan, berupa capaian kegiatan, yang merupakan gambaran atas pencapaian target yang telah dianggarkan, seperti pada data Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Realisasi Capaian Kegiatan Sekretariat Daerah Kota Pekanbaru Tahun 2011– 2017

No.	Tahun	Jumlah Kegiatan	Realisasi	Presentase
1	2011	90	89	98.89
2	2012	94	90	95.74
3	2013	108	105	97.22
4	2014	141	135	95.74
5	2015	161	152	94.40
6	2016	95	76	80
7	2017	91	77	85

Sumber: Sekretariat Daerah Kota Pekanbaru, 2018

Data pada Tabel 2, yang menunjukkan realisasi kegiatan yang telah dianggarkan oleh Sekretariat Daerah Kota Pekanbaru, menunjukkan bahwa terjadi penurunan realisasi kegiatan, yang menunjukkan bahwa kinerja organisasi terjadi penurunan dari tahun ke tahun. Dengan tidak terwujudnya kegiatan yang telah direncanakan, maka hal tersebut menjadi potensi kerugian bagi organisasi, dalam hal ini Setda Kota Pekanbaru, yang disebabkan oleh gagalnya penyusunan perencanaan, atau dapat juga disebabkan oleh implementasi atas perencanaan yang tidak kuat. Kepemimpinan dan lingkungan kerja memang merupakan hal yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai akan tetapi tidak akan tercapai apabila tidak adanya komitmen kerja pada pribadi pegawai. Cherirington dalam Khikmah (2005) “Komitmen kerja sebagai nilai personal, yang kadang-kadang mengacu sebagai sikap loyal pada perusahaan. Robbins (2003) mengemukakan “Komitmen kerja merupakan salah satu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka terhadap organisasi tempat bekerja.

Meyyer dan Allen (1993) dalam Jaros (2007) menyatakan bahwa terdapat 3 komponen tentang komitmen kerja: 1). *Affective Commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*) atau merasa mempunyai nilai sama dengan organisasi, 2). *Continuance Commitment*, yaitu kemauan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi karena tidak menemukan pekerjaan lain atau karena rewards ekonomi tertentu, dan 3). *Normative Commitment*, timbul dari nilai-nilai karyawan. Karyawan atau pegawai akan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal seharusnya dilakukan.

Dari latar belakang dan teori pendukung yang dijelaskan diatas, maka dapat ditemukan permasalahan dalam penelitian ini melalui fenomena berikut:

1. Kinerja pegawai dinilai mengalami penurunan, hal ini terlihat dari indikator tanggung jawab pegawai yang tidak maksimal menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sehingga kegiatan yang dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah Kota Pekanbaru menjadi tidak optimal serta adanya penurunan realisasi kegiatan yang menjadi indikasi penurunan kinerja pegawai;
2. Fenomena sehubungan dengan lingkungan kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Pekanbaru mengalami penurunan yaitu, kegiatan yang dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kota Pekanbaru tidak dapat terlaksana secara optimal dikarenakan pegawai tidak maksimal

melaksanakan kegiatan yang direncanakan;

3. Fenomena dalam komitmen kerja yaitu, pegawai yang berkerja hanya menunggu perintah dan arahan atasan tanpa adanya inisiatif dan motivasi dari dirinya sendiri meskipun tanggung jawab sudah jelas dan pegawai yang tingkat komitmen kerja rendah berdampak pada *turn over*; dan
4. Fenomena dalam kepemimpinan yaitu, kurangnya pengawasan yang dilakukan sehingga sering terjadinya kesalahan kerja pegawai yang mana akan berdampak pada menurunnya kinerja pegawai tersebut.

Dari penjelasan fenomena yang terjadi, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Pekanbaru Melalui Komitmen kerja.”

Telaah Pustaka Kinerja

Kinerja memiliki banyak pengertian atau definisi menurut Rivai (2005:549) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Mangkunegara (2006:9) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia perusahaan, mengemukakan pengertian kinerja yaitu “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Selanjutnya menurut Wibowo (2010:2), pengertian *performance* sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja langsung.

Sudarmanto (2009:8) menyampaikan bahwa dalam berbagai literatur pengertian kinerja sangat beragam, akan tetapi dari berbagai perbedaan pengertian dapat dikategorikan dalam dua garis besar pengertian yakni: 1) Kinerja merujuk pengertian sebagai hasil. Dalam konteks hasil, Bernardin (2001:143) dalam Mawarningtyas, Jalaludin dan Diantoro (2014) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil produksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu; 2) Kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku. Terkait dengan kinerja sebagai perilaku, Murphy (2009:8) menyatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja.

Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja (*performance*) merupakan wujud atau keberhasilan pekerjaan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Hasil atau kinerja yang dicapai tidak hanya terbatas dalam ukuran kuantitas, namun juga kualitas, dalam prakteknya, banyak faktor yang mempengaruhi kinerja. Tiffin dan McCormick (1994:31-41) dalam Noraini dan Yusuf (2013) menyatakan bahwa kinerja individu berhubungan dengan *individual variabel* dan *situasional variabel*.

Mereka berpendapat bahwa perbedaan individu akan menghasilkan kinerja.

Individual variabel adalah variabel yang berasal dari dalam individu yang bersangkutan, misalnya: kemampuan, kepentingan, dan kebutuhan-kebutuhan tertentu. Sedangkan yang dimaksud dengan *situasional variabel* adalah variabel yang bersumber dari suatu pekerjaan yang lebih luas (lingkungan organisasi). Misalnya: pelaksanaan supervise, lingkungan kerja, budaya organisasi, hubungan antar pegawai dan sistem pemberian imbalan. Berdasarkan uraian tersebut diatas mengungkapkan bahwa dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan sesuatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang telah dicapai organisasi. Sedangkan menurut Maeier dalam Wijono (2010:41) menyatakan bahwa kinerja pegawai dalam organisasi ditentukan oleh kemampuan dan motivasi yang dimiliki oleh pegawai, hal itu di rumuskan sebagai berikut:

Perfomance = Motivation X Ability

Dari ketentuan Maier tersebut tampak bahwa kinerja merupakan hasil perkalian antara motivasi dan kemampuan. Apabila ditelaah dengan sistematis, kinerja mempunyai nilai nol apabila motivasi dan kemampuan tidak ada, dan akan semakin tinggi jika nilai dari salah satu unsur tersebut bertambah. Sedangkan Gibson (2006:108), kombinasi antara kemampuan seseorang dengan upayanya akan menghasilkan perilaku tertentu yang spesifik. Tingkah laku

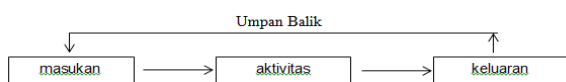
inilah yang akan menentukan kinerja seseorang.

Teori Kinerja

Teori Kinerja sebagai sebuah konsep multi dimensional diungkapkan oleh Borman dan Motowidlo dalam Sonnetag dan Frese (2005) dapat diuraikan kinerja merupakan gabungan antara kinerja dilihat dari pekerjaan (*Task Performance*) maupun kinerja dari sudut pandang kontekstual (*Contextual Performance*). *Task Performance* lebih merujuk pada kecakapan seseorang yang dilihat dari bagaimana dia dapat berkontribusi terhadap organisasi secara teknis, sedangkan *contextual performance* lebih mengarah pada aktivitas-aktivitas yang tidak berhubungan dengan kontribusi teknis melainkan pada aspek-aspek yang dapat membantu pencapaian organisasi baik dalam bentuk perilaku sosial ataupun aspek-aspek psikologis.

Menurut Timple dalam Mangkunegara (2006:15) faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal (*disposisional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaikinya. Faktor eksternal yaitu kemampuan seseorang yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau atasan. Hasil kinerja

dapat dinyatakan sebagai meningkatkan produksi, menurunkan biaya operasi, meningkatkan penjualan pertahun dan seterusnya. Hubungan antara masukan, aktivitas dan keluaran digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1 Alur Kinerja
Sumber: Dale Timpel dalam Mangkunegara (2006:15)

meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia organisasi dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang. Menurut Rivai (2005:312) tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini;
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, insentif dan lain-lain;
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan;
4. Untuk menjaga tingkat kinerja;
5. Meningkatkan motivasi kerja;
6. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa; dan
7. Sebagai dasar untuk menentukan kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2006:13-17) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja faktor tersebut berasal dari faktor kemampuan,

motivasi, individu, serta lingkungan organisasi. Berdasarkan hal ini maka akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan

Faktor kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka akan mudah mencapai kinerja yang maksimal;

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) pegawai dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerja akan menunjukkan kerja yang rendah, situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja;

3. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antar fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani). Dengan adanya integritas yang tinggi antar fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan

potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi;

4. Faktor Lingkungan Organisasi

Peningkatan kontribusi yang diberikan oleh pekerja dalam organisasi ke arah tercapainya tujuan organisasi. Dibentuknya organisasi yang mengelola sumber daya manusia dimaksudkan bukan sebagai tujuan, akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan. Menurut Wilieam Strern dalam Mangkunegara. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang.

Dimensi Kinerja

Dimensi kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak. Bernardin dalam Sudarmanto (2009:12) menyampaikan ada 6 dimensi untuk mengukur kinerja yaitu:

1. Kualitas (*Quality*), terkait dengan prestasi kerja dan proses/hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan;
2. Kuantitas (*Quantity*), satuan jumlah atau kuantitas pekerjaan yang dihasilkan, terkait dengan beban kerja;
3. Waktu (*Timeliness*), terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas dan ketepatan waktu/kedisiplinan dalam bertugas;

4. Biaya (*Cost-Effectiveness*), terkait dengan penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material teknologi sistem informasi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi;

5. Kemampuan Tanpa Pengawasan (*Need for supervision*), terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-firngsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan; dan

6. Perilaku Individu (*Interpersonal Impaet*), terkait dengan kompetensi dan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, motivasi dan kerjasama antara rekan kerja.

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN) melalui keputusannya Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik sebagai pengganti Keputusan Nomor 81 tahun 1993 menyatakan bahwa perwujudan nyata dari sikap aparatur negara dalam menjalankan tugas dan fungsinya tercermin dari penyelenggaraan pelayanan publik. Untuk itu pemerintah telah menetapkan standar dalam upaya meningkatkan kinerja aparatur dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Standar kinerja tersebut adalah melalui pengukur:

1. Kesederhanaan, prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan;
2. Kejelasan persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik, unit kerja/pejabat berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan

- penyelesaian keluhan/persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik dan rincian biaya pelayanan publik dan tatacara pembayaran;
3. Kepastian waktu, pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan;
 4. Akurasi, produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat dan sah;
 5. Keamanan, proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum;
 6. Tanggung jawab, pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.
 7. Kelengkapan sarana dan prasarana, tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika);
 8. Kemudahan akses, tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika;
 9. Kedisiplinan, kesopanan dan keramahan, pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah serta memberikan pelayanan dengan ikhlas; dan
 10. Kenyamanan, lingkungan pelayanan harus tertib, teratur disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat, serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti

parkir, toilet, tempat ibadah dan lain-lain.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat diperoleh berbagai dimensi yang dapat digunakan dalam pengukur kinerja pegawai. Hasil pengukuran kinerja tersebut nantinya dapat digunakan sebagai masukan dalam evaluasi kinerja sehingga kinerja pegawai dapat dioptimalkan.

Menurut Wibowo (2012:149) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator indikator kinerja terdiri dari :

1. Kuantitas kerja pegawai
2. Kualitas kerja pegawai
3. Efisiensi pegawai
4. Standar profesional pegawai
5. Kemampuan pegawai
6. Kreatifitas pegawai

Komitmen Kerja

Definisi Komitmen Kerja

Ferris dan Aranya dalam Amilin dan Dewi (2008), Komitmen kerja cenderung didefinisikan sebagai suatu perpaduan antara sikap dan perilaku. Komitmen kerja menyangkut tiga sikap yaitu, rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan kepada organisasi. Kalbers dan Fogarty (1995) dalam Martak (2015) menggunakan dua pandangan tentang komitmen kerja yaitu, *affective* dan *continuance*. Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa komitmen kerja *affective* berhubungan dengan satu pandangan profesionalisme yaitu pengabdian pada profesi, sedangkan komitmen kerja *continuance* berhubungan secara positif dengan pengalaman dan secara negative dengan pandangan profesionalisme kewajiban sosial.

Buchanan dalam Vandenberg (1992) dalam Jati (2013) mendefinisikan komitmen adalah

sebagai penerimaan karyawan atas nilai-nilai organisasi (*identification*), keterlibatan secara psikologis (*psychological immersion*), dan loyalitas (*affection attachment*). Komitmen merupakan sebuah sikap dan perilaku yang saling mendorong (*reinforce*) antara satu dengan yang lain. Karyawan yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap lembaganya, karyawan akan memiliki jiwa untuk tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu juga mewujudkan tujuan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasinya adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya, disamping juga akan menumbuhkan loyalitas serta mendorong keterlibatan diri karyawan dalam mengambil keputusan. Oleh karenanya komitmen akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi karyawan terhadap organisasi.

Meyer dkk (1990) dalam Jaros (2007) membedakan antara dua tipe komitmen kerja yaitu komitmen afektif dan komitmen normatif atau berkelanjutan. Komitmen afektif digolongkan menjadi, 1). Adanya penerimaan dan kepercayaan yang kuat pada tujuan dan nilai-nilai organisasi; 2). Keinginan untuk mengerahkan segala usaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi tersebut (Porter dkk, 1974; Angle dan Perry, 1981). Komitmen normatif atau berkelanjutan merupakan biaya-biaya yang berkaitan dengan organisasi seperti senior, kehilangan keuntungan perusahaan.

Menurut Meyer dan Allen (1990) dalam Jaros (2007) bahwa komitmen kerja afektif berhubungan positif

dengan kinerja sedangkan komitmen kerja normatif atau berkelanjutan berhubungan negative. Bahkan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan akan berfikir positif untuk memihak pada organisasi, karena bawahan yang mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasi menginginkan tujuan yang mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasi menginginkan tujuan organisasi berjalan sesuai dengan yang direncanakan sehingga memihak organisasi.

Luthans (2009;217) mendefinisikan bahwa komitmen adalah sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasi mereka dan proses yang berkelanjutan dimana peserta organisasi mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi, kesuksesan dan kesejahteraan.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen kerja adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya tiga hal, yaitu:

1. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Komitmen kerja menggambarkan tentang seberapa loyal seorang karyawan terhadap organisasinya. Sikap setia terhadap organisasi ditunjukkan oleh adanya keinginan untuk bekerja maksimal, memiliki keyakinan terhadap kemajuan organisasi, kesiediaan untuk tetap menerima nilai-nilai bersama, dan

penerimaan terhadap apa yang menjadi tujuan organisasi. Dalam dunia pekerjaan, komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan isu yang penting. Bagi masing-masing pihak dalam organisasi, baik pekerja maupun pengusaha penting untuk memahami arti komitmen agar tercipta kondisi kerja yang kondusif, sehingga perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Teori yang relevan dengan Komitmen

Teori mengenai komitmen pertama kali dikemukakan oleh Kahn (1990) dalam Sonnetag dan Frese (2005) yang menyatakan bahwa personal engagement (komitmen personal) terjadi manakala seseorang dapat mengabdikan dirinya kepada pekerjaannya dengan baik melalui perilaku yang diterjemahkan sebagai sifat pekerja, kemampuan kognitif dan tingkat emosi selama melakukan pekerjaan. Dengan semakin berkomitmennya seorang individu maka individu tersebut akan ditunjukkan dengan keterlibatan secara fisik yang lebih baik, kepedulian secara kognitif dan juga hadirnya hubungan emosional dengan organisasi, yang dapat juga diartikan menyatunya individu dengan budaya kerja yang ada di organisasi tersebut, dan sebaliknya apabila seorang individu tidak berkomitmen terhadap pekerjaannya, maka akan mendorong individu tersebut menjauh baik secara fisik maupun emosional dengan organisasinya (Khan (1990) dalam Truss, Shantz, Soane, dan Delbridge (2013)), selanjutnya, teori Khan dikembangkan oleh Shuck (2011) yang mengklasifikasikan komitmen kepada tipe-tipe yang lebih luas, dengan dasar pendekatan kebutuhan.

Pendekatan kedua datang dari Maslach and Leiter (1997) dalam

Sonnetag dan Frese (2005), yang menyatakan bahwa keterikatan dan beban kerja adalah sebuah hal yang bertolak belakang secara kontinu, dimana beban kerja yang berlebih akan menghasilkan kelelahan baik secara fisik maupun mental, juga dapat mengakibatkan tidak tercapainya tujuan-tujuan yang dicapai, sedangkan komitmen berbicara tentang penambahan energy, keterlibatan dan rasa ingin menyelesaikan pekerjaan. Pendekatan ini dikembangkan kemudian oleh Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma dan Barker (2002) yang menyatakan bahwa komitmen merupakan sebuah hal positif, dan bersifat untuk melengkapi, dimana menjadi semacam pendorong semangat kerja berupa dedikasi dan penjelmaan dari budaya organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa pekerja yang berkomitmen akan senantiasa bekerja lebih baik daripada pekerja yang melakukan pekerjaan sebagai rutinitas (Schaufeli, 2013).

Indikator Komitmen

Emron Yohny dan Imas (2016;225) Komitmen pegawai/karyawan terhadap organisasi sangat bergantung pada sejauh mana kebutuhan dan tujuan pribadi terpenuhi. Sedangkan dimensi komitmen tersebut meliputi :

1. Faktor Logis. Pegawai/karyawan akan bertahan dalam organisasi karena melihat adanya pertimbangan logis, misalnya memiliki jabatan strategis dan berpenghasilan cukup
2. Faktor Lingkungan. Pegawai/karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi karena lingkungan yang menyenangkan, merasa dihargai, memiliki peluang untuk berinovasi

dan dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi

3. Faktor harapan. Pegawai/karyawan memiliki kesempatan yang luas untuk berkarir.
4. Faktor ikatan emosional. Pegawai/karyawan merasakan suasana kekeluargaan dalam organisasi.

Sedangkan Meyer dan Allen (2008;11) dalam Jaros (2007) menyebutkan terdapat tiga komponen dalam komitmen karyawan/pegawai, yaitu:

1. *Affective commitment* keterkaitan perasaan emosional dari pegawai serta mengidentifikasi dan keterlibatannya dalam organisasi.
2. *Continuance commitment* mengacu berdasarkan perhitungan biaya apabila keluar dari organisasi.
3. *Normative commitment* mencerminkan perasaan kewajiban untuk melanjutkan pekerjaan.

Indikator komitmen kerja menurut Ganesan, Shankar dan Weitz (1996) dalam Mas'ud (2009;107) adalah sebagai berikut :

- a. Kesiediaan untuk bekerja keras.
- b. Kesamaan nilai pegawai dan organisasi.
- c. Kebanggaan terhadap organisasi.
- d. Peduli organisasi.
- e. Perasaan gembira pegawai

Kepemimpinan

Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan diadopsi dari Bahasa Inggris yaitu *leadership* yang berasal dari akar kata *to lead* yang berarti memimpin. Dari pengertian ini dapat dijelaskan pemimpin adalah seseorang yang memimpin orang lain dengan cara memberikan petunjuk, atau dengan dimaknai secara lebih formal, bahwa dalam menjalankan kepemimpinan seseorang tersebut memberikan perintah-perintah (Sulistiyani, 2008:10). Kepemimpinan

dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dalam melakukan inisiasi terhadap kelompok perlu didukung oleh kemampuan pemimpin sebagai modal utama berasal dari dalam diri seorang pemimpin itu sendiri yang merupakan faktor intrinsik yang berupa kemampuan (*ability*), kesanggupan (*capability*), kepribadian (*personality*) (Sulistiyani, 2008:21-22).

Hasibuan (1996) dalam Elqadri, Suci dan Chandra menyatakan bahwa secara teoritis kepemimpinan (*leadership*) merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya. Dengan kepemimpinan yang baik diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai seperti yang diharapkan baik oleh karyawan maupun organisasi yang bersangkutan. Atmodjo (2003), faktor kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat kelompok maupun pada tingkat organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja tidak hanya menyoroti pada sudut tenaga akan tetapi juga dari kelompok kerja dan manajerial.

Menurut Robbin dan Coulter (2004) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju tercapainya tujuan-tujuan. Kepemimpinan lebih mendasarkan pada sebuah itikad untuk melakukan peran mempengaruhi dan mengarahkan secara efektif agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Tanggung jawab pemimpin adalah memberikan jawaban secara arif, efektif, dan

produktif atas berbagai permasalahan dan tantangan yang dihadapi zamannya, yang dilakukan bersama dengan orang-orang yang dipimpinya. Adair dengan model ACL (*Action Centred Leadership*) mengemukakan bahwa kepemimpinan seseorang dapat didekati dengan berbagai cara, diantaranya adalah:

a. Pendekatan Situasional (Teori Kontingensi)

Menurut pendekatan ini kepemimpinan seseorang akan mengalami perubahan antara dua sisi yaitu orientasi tugas dan kepekaan (hubungan antar manusia) serta berusaha memprediksi keadaan yang membuat salah satu gaya kepemimpinan lebih cocok dibanding gaya yang lain.

b. Kebutuhan Individu

Penerapan teori Maslow dikutip dalam Sulistyani (2008) kebutuhan bermula dari pemenuhan kebutuhan fisiologis (makan, minum, sandang, tempat tinggal), kemudian meningkat ke kebutuhan keamanan (perlindungan dan stabilitas), kebutuhan social (perasaan memiliki dan diterima kelompok, kekeluargaan, persahabatan), kebutuhan arga diri (status, kehormatan diri, penghargaan, pengakuan, reputasi dan prestasi) dan kebutuhan aktualisasi diri (penggunaan potensi diri pertumbuhan dan pengembangan diri).

c. Fungsi Kepemimpinan dan Manajemen

Catatan fungsi kepemimpinan (perencanaan, pemrakarsaan, pengendalian, pendukung, penginformasian dan pengevaluasian) Adair yang dihubungkan dengan fungsi yang digagas Fayol memastikan tiga

wiayah kebutuhan tugas, tim atau kelompok, dan individu bertemu. Teori ini kemudia menjeaskan bahwa fungsi klasik perencanaan dapat mempengaruhi kedua wilayah, baik maupun buruk.

d. Kontonium Pembuatan Keputusan

Teori kontinuum pertama kali dicetuskan oleh Tannenbaum dan Schimdt dalam Sulistyani (2008:115), gaya kepemimpinan sendiri dapat bergerak secara kontinuum dari kutub otoraksi menuju kutub demokrasi dan sebaliknya secara fleksibel dengan memperhatikan kehendak untuk mempersempit atau melonggarkan partisipasi anak buah.

e. Tingkat Kepemimpinan

Kepemimpinan berada dalam berbagai tingkat, yaitu:

1. Kepemimpinan

Transformasional

Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran tersebut;

2. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempetukarkan reward dengan kinerja tertentu; dan

3. Kepemimpinan Karateristik

Kepemimpinan karismatik selama ini selalu identic dengan pengamatan pemimpin di politik dan keagamaan bukan kepemimpinan organisasi dan perusahaan

Fungsi-Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/

organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Rivai (2005:53) secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah;

2. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya

sehingga kepemimpinan berlangsung efektif;

3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksanaan;

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan; dan

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/ efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Pengukuran Kepemimpinan dapat dilakukan menggunakan indikasi-indikasi sebagai berikut

a. Perilaku instruktif

Gaya kepemimpinan di mana pemimpin banyak memberikan pengarahan tetapi sedikit

memberikan dukungan terhadap bawahan. Gaya kepemimpinan yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan dirujuk sebagai “instruksi” karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah, dengan indikator-indikator: Frekuensi penetapan tujuan dalam awal kegiatan, frekuensi pemberian tugas sesuai dengan struktur organisasi, frekuensi penetapan batas waktu pelaksanaan tugas, perilaku pengarahan tugas, ketatnya pengawasan.

b. Perilaku Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan tetapi sedikit pengarahan. Gaya pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai “partisipatif” karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian, dengan indikator-indikator: Tingkat kebersamaan dalam menyelesaikan tugas, besarnya perhatian terhadap persoalan pegawai, tingkat kesediaan untuk menerima pendapat bawahan.

c. Perilaku Delegatif

Gaya kepemimpinan delegatif dicirikan dengan perilaku pimpinan yang hanya sedikit memberikan pengarahan, dan juga tidak mau memberikan dukungan, gaya pendelegasian keputusan dan tanggung jawab penuh dalam melaksanakannya diserahkan kepada bawahan, dengan indikator-indikator: Besarnya kewenangan tugas, besarnya tanggung jawab tugas, keterperincian tanggung jawab yang harus dilakukan.

Sedangkan menurut Edison, Anwar dan Komariyah (2017:109) indikasi-indikasi jiwa kepemimpinan dapat dilihat dari

1. Memiliki strategi yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik
2. Kepedulian kepada anggota dan lingkungan
3. Merangsang anggota
4. Menjaga kekompakan tim
5. Menghargai perbedaan dan keyakinan

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah tempat dimana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan nyaman yang memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi karyawan, apabila pegawai menyenangi lingkungan kerja di tempat dia bekerja. Maka karyawan tersebut akan betah bekerja, melakukan aktivitas sehingga waktu kerja digunakan secara efektif. Cakupan dari lingkungan kerja ialah hubungan kerja yang terbentuk antar sesama pegawai dan hubungan kerja antara atasan dan bawahan serta lingkungan kerja.

Supardi dalam Subroto (2005) “lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan yang menyenangkan, mengamankan, menentramkan dan betah kerja.” Nitisemito dalam Intanghina (2008) mendefinisikan lingkungan kerja ialah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan.

Sedarmayanti (2007) yang menjadi indikator-indikator lingkungan kerja adalah: 1) penerangan; 2) suhu udara;

3) sirkulasi udara; 4) ukuran ruang kerja; 5) tata letak ruang kerja; 6) privasi ruang kerja; 7) kebersihan; 8) suara bising; 9) penggunaan warna; 10) peralatan kantor; 11) keamanan kerja; 12) musik ditempat kerja; 13) hubungan sesame rekan kerja; dan 14) hubungan antara atasan dan bawahan.

1. Lingkungan kerja fisik

Sedarmayanti (2009:26)

Lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dan mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik sendiri dapat dibagi menjadi dua kategori. Kategori pertama adalah lingkungan yang berhubungan langsung dengan karyawan (seperti meja, kursi dan sebagainya). Kategori kedua adalah lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperature, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain. Gie (2000:210) lingkungan kerja fisik merupakan sekumpulan faktor fisik dan suatu suasana fisik yang ada di tempat kerja.

2. Lingkungan Non Fisik

Sedarmayanti (2009:26)

“Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan antara atasan dan bawahan maupun sesama rekan kerja.” selanjutnya Nitisemito (2000:171-173) perusahaan hendaknya mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki jabatan yang sama di perusahaan.

Metodologi Penelitian

Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Sekretariat Daerah di Kota Pekanbaru dengan alamat Jalan Jenderal Sudirman, Komplek Perkantoran Walikota Pekanbaru..

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2001:57). Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah pegawai kantor pusat pada Sekretariat Daerah Kota Pekanbaru sebanyak 148 orang. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 148 orang, dengan menggunakan teknik sensus sampling.

Teknik Pengumpulan Data

Sumber data pada penelitian ini terdiri atas Data Primer dan Data Sekunder yang diuraikan sebagai berikut

a. Data Primer

Data primer diperoleh dari penggunaan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Kuesioner

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner sebagian besar disusun dalam bentuk pertanyaan tertutup yang diajukan kepada para pegawai Sekretariat Daerah Kota Pekanbaru yang telah ditetapkan sebagai sampel. Teknik ini dilakukan untuk memperoleh data deskriptif yang dikuantifikasikan yang akan digunakan untuk menguji hipotesis dengan model kajian skala yang mempunyai 5 (lima) alternatif jawaban untuk

masing-masing pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner.

2. Wawancara yaitu melakukan wawancara langsung dengan para manajer/pimpinan tingkat bawah (kabag/kasubag) dengan maksud menggali informasi tambahan yang tidak dapat diperoleh dari daftar pertanyaan di kuesioner.

b. Data Sekunder

Data Sekunder yaitu data yang mendukung data primer, dilakukan dengan mengumpulkan beberapa literatur, dokumentasi, tulisan-tulisan ilmiah serta pendukung lainnya yang berkaitan dengan penulisan penelitian ini.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan model analisis jalur, dengan pendekatan Partial Least Square dalam penelitian. Asumsi-asumsi pada analisis ini meliputi:

- a. Uji Instrumen
- b. Uji Deskriptif terhadap Instrumen Penelitian
- c. Analisis Faktor
- d. Uji Korelasi
- e. Uji Hipotesis

Hasil Penelitian

Statistik Deskriptif

Pada penelitian ini, statistik deskriptif dilakukan terhadap dua pendekatan yaitu statistik deskriptif atas identitas responden, untuk menggambarkan demografi responden, dan statistik deskriptif terhadap tanggapan responden atas variabel penelitian, untuk memberikan jawaban responden terhadap item pertanyaan pada kuesioner penelitian yang diuraikan sebagai berikut

Hasil Statistik Deskriptif terhadap Identitas Responden

Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Untuk melihat karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, maka dapat dilihat pada Tabel 4 berikut ini:

Tabel 4 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	
	Orang	Persentase %
Laki-laki	87	59
Perempuan	61	41
Jumlah	148	100%

Sumber: Data Olahan, 2018

Hasil pada Tabel 4 menunjukkan bahwa jumlah pegawai pria lebih banyak daripada wanita dengan perbandingan 59%:41% atau 87 orang pegawai laki-laki berbanding 61 orang pegawai wanita. Walaupun lebih banyak pegawai laki-laki, namun data tersebut juga menunjukkan jumlah yang proporsional antara pegawai laki-laki dan wanita.

Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Untuk melihat karakteristik responden berdasarkan pada usia, maka dapat dilihat pada Tabel 5 berikut:

Tabel 5 Identitas Responden Berdasarkan Usia

No	Usia Responden (Tahun)	Frekuensi	
		Orang	Persentase %
1.	20-29	9	6
2.	30-39	55	37
3.	40-49	49	33
4.	≥50	35	24
Jumlah		148	100%

Sumber: Data Olahan, 2018

Data pada Tabel 5 menunjukkan bahwa secara kuantitas, jumlah paling

banyak pada komposisi pegawai adalah pada rentang usia 30-39 tahun, yang merupakan pegawai dengan usia muda, yang biasanya memiliki komitmen kerja yang tinggi. Namun demikian jumlah pada uraian Tabel 4.2, juga dapat mengindikasikan bahwa proporsionalitas pada tiap rentang usia sudah seimbang, sehingga dapat memberikan gambaran bahwa proses perekrutan telah dilaksanakan dengan baik.

Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Untuk melihat karakteristik responden berdasarkan lama masa kerja, maka dapat dilihat pada Tabel 6 berikut:

Tabel 6 Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Frekuensi	
		Jumlah	Persentase
1.	0-5Tahun	11	7
2.	5-10 Tahun	36	24
3.	10-15 Tahun	37	25
4	15-20 tahun	15	10
5	>20	49	33
Jumlah		148	100%

Sumber: Data Olahan, 2018

Dengan mempertimbangkan nilai pada Tabel 5 terhadap Tabel 6 dapat dilihat bahwa terdapat pegawai yang telah bekerja pada usia yang muda, dengan jumlah 11 orang (7%) yang mengindikasikan adanya komitmen untuk bekerja lebih awal, yang menjadi tanda bahwa pegawai tersebut merupakan pegawai yang siap kerja dan memiliki ambisi yang kuat. Sedangkan apabila dilihat dari jumlah terbanyak pada rentang masa kerja adalah pada interval 10-15 tahun, yang menjadi gambaran bahwa pegawai tersebut telah matang dan

siap untuk berkomitmen dalam pekerjaannya saat ini, dan seharusnya berada pada jabatan atau posisi yang lebih baik

Deskripsi Responden berdasarkan Golongan Kerja

Untuk melihat karakteristik responden berdasarkan lama masa kerja, maka dapat dilihat pada Tabel 7 berikut:

Tabel 7 Identitas Responden Berdasarkan Golongan Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	
		Jumlah	Persentase
1.	Golongan I	1	1
2.	Golongan II	34	23
3.	Golongan III	79	53
4	Golongan IV	34	23
Jumlah		148	100%

Sumber: Data Olahan, 2018

Dengan gambaran bahwa pegawai terbanyak pada golongan 3 dan juga rentang usia 30-39, maka dapat diambil informasi bahwa pegawai tersebut telah siap untuk bekerja dengan lebih giat, dan dapat berkomitmen atas pekerjaan yang telah diamanahkan kepadanya

Statistik Deskriptif terhadap Persepsi Responden atas Variabel Penelitian

Analisis deskripsi berdasarkan persepsi responden dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai persepsi responden penelitian ini. Kuesioner menggunakan skala likert dengan skala penilaian dengan skor tertinggi di setiap pertanyaan adalah 5 (lima) dan skor terendah adalah 1 (satu).

Pada penelitian ini terdapat lima variabel yang terdiri dari lima

variabel yaitu kinerja pegawai, komitmen, kepemimpinan, dan lingkungan kerja Untuk melihat tanggapan responden terhadap variabel-variabel penelitian ini diuraikan sebagai berikut.

Variabel Kinerja Pegawai

Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai maka dapat dilihat pada Tabel 8, yang diuraikan sebagai berikut:

Tabel 8 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Pegawai

Indikator	Tanggapan					Rata
	STS	TS	CS	S	SS	
Kuantitas Kerja Pegawai	0	18	49	68	12	3.50
Kualitas kerja Pegawai	0	12	38	63	34	3.81
Ketepatan Waktu	0	3	45	63	36	3.9
Effisiensi kerja	3	9	48	81	6	3.53
Jumlah	3	42	180	275	88	3.69

Sumber: Data Olahan, 2018

Dengan melihat hasil pada Tabel 8 dapat dilihat bahwa secara rata-rata pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Pekanbaru telah memiliki kinerja yang baik, dengan rata-rata nilai 3.69. Dengan dicapainya nilai tersebut, dapat juga diartikan bahwa pegawai yang memiliki kinerja yang baik hanya 67.5% dari total populasi, sehingga hal ini haruslah menjadi perhatian bagi manajemen Sekretariat Daerah Kota Pekanbaru agar dapat mengevaluasi celah dimana masih terdapat banyak pegawai yang belum menunjukkan performa yang sesuai dengan harapan, yang tercantum pada baik standar operasional dan prosedur yang berlaku secara khusus di Setdako Pekanbaru, ataupun kode etik Aparatur Sipil Negara.

Apabila dilihat dari nilai indikator dengan rata-rata tertinggi, sebagai cerminan dari kekuatan (*strength*), dapat dilihat bahwa indikator “Ketepatan Waktu” merupakan indikator yang memiliki rata-rata persepsi yang paling tinggi, dengan nilai 3.9. Hasil tersebut menunjukkan bahwa 72.5% pegawai telah memiliki ketepatan waktu yang baik dalam

menuntaskan beban kerja dan penugasan yang diberikan kepadanya. Namun nilai ini juga dapat menggambarkan masih terdapat banyak pegawai (27.5%) yang belum dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah diterapkan. Tentunya hal ini dapat menjadi penghambat bagi pegawai lainnya, yang merupakan bagian dari alur pelayanan yang berkaitan satu dengan lainnya. Selain itu, dengan terhambatnya pelayanan, maka akan cenderung untuk menghasilkan konsumen, dalam hal ini masyarakat yang tidak terlayani dengan optimal. Berdasarkan uraian tersebut, tentunya manajemen personalia Setdako Pekanbaru harus memberikan perhatian kepada para pegawainya untuk dapat mengoptimalkan penyelesaian pekerjaan dengan waktu yang lebih presisi lagi, melalui fungsi pengawasan yang lebih baik dengan menggunakan teknologi.

Sedangkan pada indikator dengan rata-rata persepsi yang paling rendah terdapat pada indikator “kuantitas kerja” dengan nilai 3.5, yang dapat diartikan bahwa secara umum

PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, MUTASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KOTA PEKANBARU MELALUI KOMITMEN KERJA

pegawai Setdako Pekanbaru telah menunjukkan kinerja yang baik dalam hal jumlah penyelesaian pekerjaan, namun hal tersebut hanya tercermin pada 62.5% dari total populasi. Sedangkan pada 37.5% pegawai, pekerjaan yang dilakukan, secara kuantitas masih dibawah rata-rata. Hal ini dapat juga menjadi indikasi bahwa terdapat pegawai yang memiliki penyelesaian pekerjaan yang melebihi penugasannya atau memiliki beban kerja yang lebih berat daripada pegawai lainnya. Hal ini tentunya akan dapat menjadi gambaran bahwa terdapatnya pegawai yang memiliki komitmen kerja yang lebih tinggi daripada rata-rata, namun juga

terdapat pegawai yang “malas”. Dengan temuan ini, maka dapat disarankan kepada manajemen agar dapat memberikan perhatian lebih kepada pegawai dengan kinerja yang lebih baik, yang diindikasikan dengan banyaknya pekerjaan yang telah diselesaikan, baik melalui prosedur promosi atau mutasi ke penugasan yang rendah secara kuantitas, untuk lebih memberdayakan pelayanan kepada masyarakat.

Variabel Komitmen Kerja Pegawai

Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap variabel Komitmen Kerja Pegawai maka dapat dilihat pada Tabel 9 berikut:

Tabel 9 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Komitmen Kerja Pegawai

Indikator	Tanggapan					Rata
	STS	TS	CS	S	SS	
Pertimbangan logis	0	3	49	70	25	3.8
Pertimbangan lingkungan	0	12	44	62	29	3.73
Pertimbangan harapan	0	11	42	85	9	3.63
Pertimbangan ikatan	0	18	47	64	18	3.56
Jumlah	0	44	182	281	81	3.68

Sumber: Data Olahan, 2018

Hasil pada Tabel 9 menunjukkan bahwa secara umum, rata-rata persepsi pegawai Setdako menunjukkan bahwa pegawai Setdako Pekanbaru telah memiliki komitmen kerja yang tinggi/baik, dengan nilai rata-rata 3.68. Namun demikian, nilai rata-rata komitmen yang ditunjukkan tersebut hanya 70.25 % dari total komitmen yang diharapkan oleh Setdako Pekanbaru, atau hanya 70.25% dari total pegawai yang menunjukkan komitmen kerja yang tinggi, sedangkan 29.75% dari total pegawai masih belum menunjukkan komitmennya dalam bekerja. Pada penelitian ini, belum optimalnya komitmen ini dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan lingkungan

pekerjaan, serta indikator-indikator pengukuran dalam variabel komitmen kerja.

Pada indikator dengan nilai tertinggi, dengan nilai 3.8, pada indikator “pertimbangan logis” yang didasari adanya harapan atas kenaikan jabatan dan penghasilan, dapat dilihat bahwa pegawai Setdako Pekanbaru memiliki tingkat komitmen yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Setdako memiliki kebutuhan atas jabatan dan penghasilan yang akan meningkat, sehingga wajib untuk menunjukkan komitmennya terhadap pekerjaan, sehingga dapat menjadi pertimbangan oleh pimpinan, dengan tujuan agar dapat dipertimbangkan kenaikan

jabatannya. Namun demikian, terdapat 52 orang pegawai (3 orang memberikan respon tidak setuju, dan 49 memberikan respon cukup setuju) menunjukkan bahwa masih adanya pegawai yang tidak mengharapkan jabatan dan penghasilan, sehingga tidak menunjukkan komitmennya terhadap pekerjaan, dan pada akhirnya hanya melakukan pekerjaannya dengan normatif tanpa adanya usaha yang lebih kuat.

Sedangkan pada indikator dengan nilai terendah, dengan nilai 3.56 pada indikator “pertimbangan ikatan emosional”, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa secara rata-rata

hanya 64% dari total pegawai yang memiliki komitmen terhadap pekerjaan yang disebabkan oleh suasana kekeluargaan yang tercipta. Hal ini tentunya akan menjadi indikasi yang jelas bahwa belum mampunya manajemen untuk dapat menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif dan kekeluargaan. Faktor ini akan lebih dijabarkan pada variabel lingkungan kerja.

Variabel Kepemimpinan

Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan, maka dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut ini

Tabel 10 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan

Indikator	Tanggapan					Rata
	STS	TS	CS	S	SS	
Memiliki Strategi yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik	5	17	68	54	3	3.22
Kepedulian kepada anggota dan lingkungan	10	16	39	66	16	3.42
Merangsang Anggota	10	6	43	75	13	3.51
Menjaga kekompakan tim	0	5	66	65	11	3.56
Menghargai perbedaan dan keyakinan	0	14	70	55	8	3.39
Jumlah	0	44	182	281	81	3.42

Sumber: Data Olahan, 2018

Kepemimpinan pada Setdako Pekanbaru, berdasarkan hasil pada Tabel 10, menunjukkan nilai 3.42, yang mengindikasikan bahwa terdapat pegawai belum memiliki kemampuan untuk memimpin dengan baik. Dengan hasil rata-rata ini, tentunya dapat menjadi sinyal bagi manajemen untuk menjadi faktor yang menyebabkan belum tingginya kinerja pegawai Setdako. Faktor kepemimpinan, baik terhadap diri sendiri maupun terhadap bawahannya, merupakan bentuk

motivasi agar dapat bekerja dengan lebih giat dan mewujudkannya dalam hasil kerja berupa kuantitas dan kualitas kerja yang tinggi. Dengan tidak dapatnya pegawai untuk melakukan motivasi, maka akan berdampak pada rendahnya kinerja yang dihasilkan.

Apabila dilihat dari indikator dengan nilai tertinggi, kemampuan pegawai dalam hal kepemimpinan adalah “Menjaga kekompakan tim”, dengan nilai rata-rata 3.56. Nilai tersebut tentunya masih jauh dari

harapan, dimana kemampuan tersebut hanya 64% dari total harapan atau hanya 64% pegawai yang mampu menjaga kekompakan pada tim. Hal ini tentunya akan memberikan sinyal bahwa terjadi ketidak-kompakan pada pekerjaan, yang tentunya akan berdampak pada penyelesaian pekerjaan yang tidak tepat pada waktunya, seperti yang terungkap pada permasalahan di variabel kinerja. Untuk itu perlu menjadi perhatian pada manajemen agar dapat membangun kemampuan ini, yang dapat dilakukan dengan pelatihan baik secara formal melalui diadakan *workshop* kepemimpinan maupun diadakannya *family gathering* yang terukur sehingga mempererat hubungan pegawai.

Sedangkan pada indikator dengan nilai terendah pada variabel ini, dengan nilai 3.22 pada indikator “memiliki strategi yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik”, menjadi indikasi yang jelas bahwa pegawai Setdako tidak memiliki strategi yang jelas dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan tidak mampu untuk mengkomunikasikannya dengan bawahan maupun atasan, sehingga pekerjaan yang dilakukan belum menunjukkan kualitas yang baik, dan akhirnya pekerjaan dilakukan secara berulang, sehingga tidak efisien dan efektif.

Variabel Lingkungan Kerja

Rekapitulasi tanggapan responden terhadap Lingkungan Kerja diuraikan pada Tabel 11 berikut ini

Tabel 11 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Lingkungan Kerja

Indikator	Tanggapan					Rata
	STS	TS	CS	S	SS	
Ukuran ruang kerja	0	4	13	94	36	4.10
Tata letak ruang kerja	4	9	41	71	22	3.67
Kebersihan	0	4	21	94	28	3.99
Kenyamanan Ruangan	0	7	62	63	15	3.59
Hubungan Rekan Kerja	0	3	54	66	24	3.76
Hubungan atasan bawahan	0	9	70	54	14	3.5
Jumlah						3.94

Sumber: Data Olahan, 2018

Hasil pada Tabel 11 menjelaskan bahwa secara umum, responden memiliki perspektif yang baik terhadap lingkungan kerja di Setdako Pekanbaru, yang ditandai dengan nilai 3.94. Tentunya hal ini merupakan sebuah sinyal yang baik bagi manajemen dimana lingkungan kerja yang ada saat ini relatif kondusif dan nyaman bagi para pegawai, sehingga akan memberikan dampak pada komitmen kerja maupun terhadap tingkat kepuasan kerja, yang akhirnya

dapat mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih baik. Namun disadari juga dengan nilai 3,94 masih terdapat hal-hal yang perlu diperbaiki oleh Setdako Pekanbaru sehingga pegawai yang belum menunjukkan potensi maksimal dalam bekerjanya akan lebih terpacu, yang ditandai dengan lingkungan kerja yang sangat baik.

Perbaikan-perbaikan tersebut seharusnya dimulai dari adanya hubungan yang sangat baik antara

atasan terhadap bawahan. Pimpinan yang dapat mengatur bawahan dengan cara-cara yang persuasif dan mendorong hubungan yang harmonis dengan dengan bawahan tentunya akan lebih mudah untuk memberikan perintah kepada bawahan, dan dapat mendorong penyelesaian kerja yang lebih baik dan cepat. Selain itu, dengan teori motivasi juga menyebutkan bahwa pimpinan yang dapat mengerti kebutuhan dari pegawai akan dapat mendorong kinerja yang lebih baik Untuk itu, disarankan kepada pimpinan untuk lebih *membumi* sehingga dapat membangun pola kerja yang harmonis dengan bawahannya, baik melalui kegiatan non-formal ataupun pada kegiatan-kegiatan formal.

Statistik Inferensial

Uji Kesesuaian Model Penelitian

Pada Tabel 12 disajikan hasil pengujian dan asumsi atau syarat minimum yang diisyaratkan agar sebuah model dinyatakan layak sebagai sebuah model.

Tabel 12 Hasil Pengujian Model Penelitian

No	Keterangan	Hasil Uji
1	<i>APC</i>	0.185 P=0.002
2	<i>ARS</i>	0.215P<0.001
3	<i>AARS</i>	0.195 P<0.001
4	<i>AVIF</i>	1.187
5	<i>AFVIF</i>	1.3
6	<i>GoF</i>	0.353
7	<i>SPR</i>	1
8	<i>RSCR</i>	1
9	<i>SSR</i>	1
10	<i>NLBCDR</i>	0.929

Sumber : Data Olahan, 2018

Berdasarkan Tabel 12, dengan interpretasi hasil penelitian berdasarkan sembilan hasil pengujian diatas, dimana seluruh item dinyatakan lolos uji, maka dapat diambil kesimpulan bahwa model

penelitian layak dijadikan sebagai model penelitian.

Analisis Faktor

Hasil pengaruh antar indikator terhadap variabel, baik terhadap variabel latennya, atau terhadap variabel tujuan, dijelaskan pada Tabel 4.13 berikut ini

Tabel 13 Rekapitulasi Nilai Mean dan Loading factor pada Variabel Kepemimpinan

No	Indikator	Rata	Loading factor
1	Memiliki Strategi yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik	3.22	0.389
2	Kepedulian kepada anggota dan lingkungan	3.42	0.789
3	Merangsang Anggota	3.51	0.780
4	Menjaga kekompakan tim	3.56	0.739
5	Menghargai perbedaan dan keyakinan	3.39	0.508
Rata-Rata Kepemimpinan		3.68	

Sumber: Data Olahan, 2018

Seperti pada hasil Tabel 13, yang menjelaskan nilai rata-rata persepsi dan pengaruh indikator terhadap variabel, dapat dilihat bahwa faktor yang paling berpengaruh terhadap perubahan kepemimpinan adalah pada indikator kepedulian terhadap anggota dan lingkungan, dengan nilai rata-rata 3.42, keadaan ini menjelaskan kepedulian pimpinan terhadap anggota dan lingkungan, meningkatkan motivasi kepada para bawahan. Dengan rata-rata kepedulian tersebut, tentunya hal ini akan berdampak pada rendahnya kepemimpinan dimata bawahan dan lingkungan, juga akan berakibat pada

pekerjaan yang dibebankan tidak akan dapat diselesaikan, yang pada akhirnya menurunkan kinerja individual bawahan tersebut atau tidak efektifnya pekerjaan. Untuk itu disarankan kepada para pegawai dan manajemen agar dapat memberikan arahan agar setiap individu pegawai untuk dapat memperhatikan lingkungannya.

Variabel Lingkungan Kerja

Pada Tabel 14 disajikan perbandingan rata-rata deskriptif pada variabel Lingkungan Kerja dengan nilai *loading factor* indikator terhadap variabel lingkungan kerja sebagai berikut

Tabel 14 Rekapitulasi Nilai Mean dan Loading factor pada Variabel Lingkungan Kerja

No	Indikator	Rata-rata/Mea n	Loadin g factor
1	Ukuran ruang kerja	4.10	0.731
2	Tata letak ruang kerja	3.67	0.734
3	Kebersihan	3.99	0.608
4	Kenyamanan Ruangan	3.59	0.700
5	Hubungan Rekan Kerja	3.76	0.664
6	Hubungan atasan bawahan	3.5	0.578
Rata-Rata Lingkungan Kerja		3.94	

Sumber : Data Olahan, 2018

Berdasarkan nilai pengaruh paling besar, secara implisit pegawai menginginkan adanya tata letak ruang kerja yang baik, sehingga alur pekerjaan menjadi efektif, dengan nilai pengaruh 0.734. Sedangkan pada

nilai rata-rata, pegawai pada saat ini merasakan bahwa tata letak ruang kerja saat ini hanya 65% dari harapan para pegawai. Untuk itu tentunya perlu dilakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap tata letak, yang didasarkan kepada kebutuhan pekerjaan, sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat lebih efektif dan efisien.

Variabel Komitmen Kerja

Pada Tabel 15 disajikan perbandingan rata-rata deskriptif pada variabel Komitmen Kerja dengan nilai *loading factor* indikator terhadap variabel Komitmen Kerja sebagai berikut

Tabel 15 Rekapitulasi Nilai Mean dan Loading factor pada Variabel Komitmen Kerja

No	Indikator	Mean	LF
1	Pertimbangan logis	3.8	0.811
2	Pertimbangan lingkungan	3.73	0.804
3	Pertimbangan harapan	3.63	0.756
4	Pertimbangan ikatan	3.56	0.760
Rata-Rata Komitmen kerja		3.68	

Sumber : Data Olahan, 2018 .

Tabel 15 menjelaskan bahwa komitmen kerja pegawai dipengaruhi oleh pertimbangan logis, dimana secara implisit pegawai Setdako Pekanbaru menginginkan komitmen terhadap pekerjaan dinilai dari pertimbangan logis yaitu jabatan dan penghasilan. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan pemberian penghargaan kepada pegawai berupa jabatan dan penghasilan yang memadai, maka akan mendorong komitmen pegawai untuk lebih baik. Dengan kondisi yang ada saat ini, komitmen kerja pegawai berada pada nilai 3,8 atau hanya 70%, sehingga

PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, MUTASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KOTA PEKANBARU MELALUI KOMITMEN KERJA

hal ini perlu untuk ditingkatkan kembali agar pegawai dapat berkomitmen dengan lebih baik.

Variabel Kinerja Pegawai

Pada Tabel 16 disajikan perbandingan rata-rata deskriptif pada variabel Kinerja Pegawai dengan nilai *loading factor* indikator terhadap variabel Kinerja Pegawai sebagai berikut

Tabel 16 Rekapitulasi Nilai Mean dan Loading factor pada Variabel Kinerja Pegawai

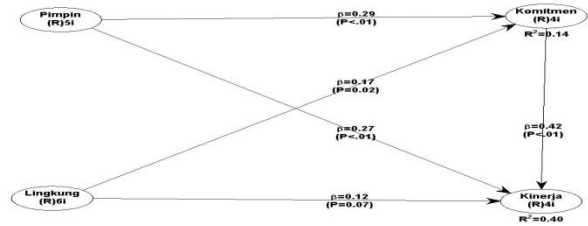
No	Indikator	Mean	LF
1	Kuantitas Kerja Pegawai	3.5	0.682
2	Kualitas kerja Pegawai	3.81	0.703
3	Ketepatan Waktu	3.9	0.76
4	Effisiensi kerja	3.53	0.694
Rata-Rata Kinerja Pegawai		3.69	

Sumber : Data Olahan, 2018

Pegawai Setdako Pekanbaru, berdasarkan hasil *loading factor* pada Tabel 16, menginginkan pengukuran kinerja pegawai lebih ditekankan pada faktor ketepatan waktu dan kualitas pekerjaan, yang ditandai dengan nilai *loading factor* tertinggi ke-1 dan ke-2 dengan nilai 0.76 dan 0.703. Dengan pekerjaan yang memiliki kualitas yang baik dan didorong oleh penyelesaian yang tepat waktu, maka diharapkan kinerja pegawai dapat diukur dengan tepat, bukan hanya pada sisi biaya dan jumlah pekerjaan yang dihasilkan.

Persamaan Struktur Penelitian

Dari data yang diperoleh dari instrumen penelitian, berikut ini digambarkan model penelitian sebagai berikut



Gambar 1 Hasil Pengujian terhadap Model Penelitian

Sumber : Data Olahan, 2018

Untuk mempermudah memperoleh informasi dari gambar diatas untuk peneliti melakukan analisa, maka data diatas disajikan dalam Tabel 17

Tabel 17 Hasil Pengujian Model Penelitian

	Kepemimpinan	Lingkungan	Komitmen
Komitmen	0.29	0.17	
Kinerja	0.27	0.12	0.42

Sumber : Data Olahan, 2018

Berdasarkan informasi pada Tabel 17, maka peneliti menyusun model penelitian terhadap Komitmen Kerja sebagai berikut

$$Y_2 = 0.29 X_1 + 0.17 X_2 \quad (3)$$

Dimana :

$$Y_2 = \text{Komitmen Kerja}$$

$$X_1 = \text{Kepemimpinan}$$

$$X_2 = \text{Lingkungan Kerja}$$

Dari rumus (3), dapat diambil informasi bahwa komitmen kerja akan meningkat apabila pegawai memiliki kemampuan untuk memimpin yang semakin baik dan lingkungan kerja yang semakin kondusif dan efektif. Sedangkan jumlah peningkatan yang paling besar disebabkan oleh faktor kepemimpinan yang semakin membaik.

Adapun model persamaan kinerja pegawai berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 18 adalah sebagai berikut ini

Tabel 18 Hasil Pengujian Model Penelitian

	Kepemimpinan	Lingkungan	Komitmen
Komitmen	0.29	0.17	
Kinerja	0.27	0.12	0.42

Sumber : Data Olahan, 2018

$$Y_1 = 0.297 X_1 + 0.12 X_2 + 0.42 Y_2 \quad (4)$$

Dimana :

Y_1 = Kinerja Pegawai

Y_2 = Komitmen Kerja

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Lingkungan Kerja

Dari rumus (4), dapat diambil informasi bahwa perubahan kinerja pegawai yang semakin tinggi disebabkan oleh semakin baiknya kemampuan untuk memimpin, bertambahnya kondusifnya lingkungan kerja, dan pegawai yang semakin berkomitmen dengan pekerjaannya. Sedangkan jumlah peningkatan yang paling besar

disebabkan oleh semakin kuatnya komitmen kerja pegawai.

Uji Determinasi Variabel Penelitian

Pada Tabel 19, disajikan hasil pengujian determinasi (R^2) pada model penelitian, yang dapat diinterpretasikan bagaimana sebuah variabel

Tabel 19 Hasil Pengujian Uji Determinasi

	Komitmen	Kinerja Pegawai
R^2	0.137	0.400
Adj R^2	0.125	0.387

Sumber : Data Olahan, 2018

Berdasarkan penelitian ini, dapat dilihat bahwa kinerja dipengaruhi kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen senilai 38.7%. Sedangkan terdapat variabel lainnya berpengaruh sebesar 61.3%,...

4.6.6 Uji Hipotesis Penelitian

Berdasarkan hasil pada gambar 1, dan hasil pada lampiran, maka hasil pengujian hipotesis penelitian digambarkan pada Tabel 20 sebagai berikut

Tabel 20 Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Variabel		Pengaruh				
Pred	Akibat	Med	Direct	Indirect	Total	P
X_1	Y_2		0.29		0.29	****
X_2	Y_2		0.17		0.17	0.02
X_1	Y_1		0.27		0.27	****
X_1	Y_1	Y_2	0.27	0.124	0.394	****
X_2	Y_1		0.12		0.12	0.07
X_2	Y_1	Y_2	0.12	0.07	0.127	****
Y_2	Y_1		0.42		0.42	****

Sumber : Data Olahan, 2018

Kesimpulan dan Saran Penelitian

Kesimpulan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, telaah pustaka serta hasil dan pembahasan hasil penelitian yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan hasil sebagai berikut:

Berdasarkan rumusan masalah, telaah pustaka serta hasil dan pembahasan hasil penelitian yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan hasil sebagai berikut:

- Bahwa belum efektifnya kepemimpinan agar memberikan dampak yang nyata terhadap

- peningkatan kinerja pegawai dengan memberikan penekanan terhadap peningkatan atas kepedulian terhadap bawahan, dan kemampuan untuk menjaga kekompakan, dan juga kemampuan pegawai untuk menjaga perbedaan dan keyakinan.
- b. Bahwa lingkungan kerja pada Sekretariat Daerah Kota Pekanbaru belum dapat dirasakan dengan baik, sehingga tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap perubahan kinerja pegawai, namun memiliki kecenderungan untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai. Untuk itu dirasa perlu agar dapat memperbaiki tata letak ruang agar saluran komunikasi dapat lebih efektif.
 - c. Bahwa indikator pertimbangan logis merupakan faktor utama yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai, semakin baik akan memberikan dampak yang nyata terhadap perubahan positif kinerja pegawai yaitu peningkatan Komitmen Kerja.
 - d. Bahwa komitmen kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, yang berarti bahwa kepemimpinan yang ada saat ini dan disertai dengan komitmen kerja pegawai akan semakin berdampak pada kinerja pegawai Setdako Pekanbaru.
 - e. Bahwa komitmen kerja yang memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja dapat mempengaruhi lingkungan kerja yang efektif akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai, yang didasarkan pada pertimbangan logis dan juga hadirnya keharmonisan hubungan antar pegawai.

Saran Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan penelitian, maka saran penelitian diuraikan sebagai berikut

1. Kepemimpinan yang baik dan efektif hanya akan terjadi apabila pimpinan dapat menunjukkan sikap peduli kepada bawahan dan rekan sejabatnya, dan adanya kemampuan untuk dapat menghargai keberagaman baik dari sisi prinsip maupun perbedaan keyakinan, sebagai simbol hadirnya tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Corporate Governance*). Untuk itu disarankan kepada Sekretariat Daerah Kota Pekanbaru untuk dapat mensosialisasikan pentingnya keberagaman tersebut, dan juga sikap peduli atasan terhadap bawahan seperti mengadakan *family gathering*.
2. Rendahnya nilai persepsi responden terhadap lingkungan kerja saat ini, terutama pada tata letak ruangan kerja, memberikan indikasi kepada Setda Kota Pekanbaru untuk melakukan perbaikan terhadap tata letak yang ada saat ini dengan mempertimbangkan arus informasi pekerjaan dan memanfaatkan gedung baru yang sudah bisa di tempati, sehingga dapat mengefektifkan pekerjaan dan meningkatkan kinerja pegawai.
3. Komitmen kerja sebagai faktor yang memberikan pengaruh paling besar, mengindikasikan perlunya komitmen kerja, sehingga perlu menjadi perhatian kepada Setda Kota Pekanbaru agar dapat meningkatkan komitmen kerja melalui peningkatan gaji dan tunjangan kinerja harapan bagi para pegawai untuk dapat bekerja dengan lebih baik dengan integritas.

4. Dengan ditemukannya komitmen kerja sebagai variabel pemediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, dapat menjadi indikasi bagi Setda Kota Pekanbaru agar meningkatkan kinerja dengan memastikan pimpinan dapat mendorong pegawai untuk lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya sehingga akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik di harapkan pada pimpinan untuk meningkatkan kemampuan verbal dan sosialnya untuk meningkatkan kinerja.
5. Dengan ditemukannya komitmen kerja sebagai variabel pemediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, maka disarankan kepada Sekretariat Daerah Kota Pekanbaru agar dapat meningkatkan komitmen kerja pegawai dengan penerapan merit sistem dalam pertimbangan promosi jabatan, sehingga lingkungan kerja yang ada saat ini dapat lebih baik, dan efektif serta segala kondisi fisik maupun non fisik juga memperhatikan ruangan merokok bagi pegawai yang merokok.

Daftar Pustaka

- Bernardin, H. Jhon and Joyce E. A. Russel, 2001. *Human Resouces Management an Experiental Approach*, Mc. Grow-Hill Inc.
- Dubrin, Andrew J, 2005. *Leadership* (Terjemahan), Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta.
- Gibson, 2006. *Organizations, Behavior, Structure, Processes*, Twelfth Edition, Mc Grow Hill, Inc.
- Hasibuan, Malayu, S.P, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketujuh, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Khikmah, Siti Noor, 2005. *Pengaruh Profesionalisme Terhadap Keinginan Bepindah Dengan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Maksi Undip, Vol. 5 Agustus
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Mas'ud, Fuad, 2004. *Survai Diagnosis Survasional*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Meyer, J dan Allen, N, 1984. "Side Bet Theory" *Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations*, Journal of Applied Psychology 69:372-378
- Nitisemito, Alex. 2000. *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Robbins, P. Stephen. 2003. *Organization Behaviour: Concept, Controversies, Aplications*. Seventh Edition. Prentice Hall Inc.
- Sedarmayanti, 2001. *Manajemen Perkantoran Modern*, Mandar Maju, Bandung.
- Sudarmanto, 2009. *Kinerja dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Sunarsih, 2001. *Kepemimpinan Transformasional Dalam Era Perubahan Organisasi*, Jurnal *Manajemen dan Bisnis*.
- Wibowo, Prof, SE, M. Phil, 2010. *Manajemen Kinerja*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Wibowo, 2011. *Manajemen Kinerja*
(4th ed.), PT. Raja Grafindo
Persada, Jakarta.

Wijono, 2010. *Psikologi Industri dan
Organisasi*, Kencana, Jakarta.

PERATURAN

Keputusannya Nomor
63/KEP/M.PAN/7/2003
tentang Pedoman Umum
Penyelenggaraan Pelayanan
Publik Sebagai Pengganti
Keputusan Nomor 81 tahun
1993.