

DISERTASI

**PERAN MEDIASI DIGITALISASI PELAYANAN DAN
FAKTOR YANG MEMPENGARUHINYA TERHADAP
KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Emperik Pada Perumda Tirta Benteng Kota
Tangerang)**

*THE MEDIATING ROLE OF SERVICE DIGITALIZATION AND FACTORS THAT
INFLUENCE IT ON COMPANY PERFORMANCE
(EMPERICAL STUDY ON PERUMDA TIRTA BENTENG, TANGERANG CITY)*

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor

disusun dan diajukan oleh:
Muhammad Ali Mu'min
NIM A033.21.2011



Kepada:

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

DISERTASI

**PERAN MEDIASI DIGITALISASI PELAYANAN DAN
FAKTOR YANG MEMPENGARUHINYA TERHADAP
KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Emperik Pada Perumda Tirta Benteng Kota
Tangerang)**

*THE MEDIATING ROLE OF SERVICE DIGITALIZATION AND FACTORS THAT
INFLUENCE IT ON COMPANY PERFORMANCE
(EMPERICAL STUDY ON PERUMDA TIRTA BENTENG, TANGERANG CITY)*

Diajukan oleh :

**Muhammad Ali Mu'min
NIM A033.21.2011**



**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

DISERTASI

Peran Mediasi Digitalisasi Pelayanan Dan Faktor Yang Mempengaruhinya Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Emperik Pada Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang)

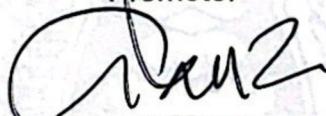
disusun dan diajukan oleh:

MUHAMMAD ALI MU'MIN
A033211011

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Doktor Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal 12 Agustus 2024
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Promotor



Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.Si., M.M.Ktg
NIP 197412062000121001

Ko-Promotor



Dr. Mursalim Nohong, S.E., M.Si
NIP 197106192000031001

Ko-Promotor



Dr. Muhammad Toaha, S.E., M.BA
NIP 196012311986011008

Ketua Program Studi,



Prof. Dr. Muhammad Yunus Amar, S.E., MT
NIP 196012311988111002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
NIP 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Muhammad Ali Mu'min

NIM : A033.21.2011

Jurusan/program studi : Program Doktor Manajemen

menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa disertasi yang berjudul:

PERAN MEDIASI DIGITALISASI PELAYANAN DAN FAKTOR YANG
MEMPENGARUHINYA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
(STUDI EMPERIK PADA PERUMDA TIRTA BENTENG KOTA TANGERANG)

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata didalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur – unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat (2) dan Pasal 70).

Makasar, Agustus 2024

Yang Membuat Pernyataan,



Muhammad Ali Mu'min

PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan disertasi ini. Disertasi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Doktor (Dr.) pada Program Doktor Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya disertasi ini.

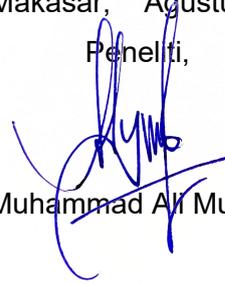
Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada :

1. Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si., CIPM, CWM, CRA., CRP selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanudin, atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan;
2. Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.Si., M.M.Ktg , DR Mursalim Nohong, SE.MSi, CRA., CRP., CWM. dan Dr. Muhammad Toaha, SE., M.BA sebagai Promotor dan Ko Promotor atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan;
3. Bapak Walikota Tangerang periode 2018 – 2023 (Bapak H. Arief R. Wismansyah, BSc. MKes) serta Pj Walikota Tangerang (DR. H. Nurdin, S.Sos.MSi) atas pemberian izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di Pemerintah Kota Tangerang;
4. Direktur Utama Perusahaan Umum Daerah dan Seluruh karyawan di lingkup Perumda Tirta Benteng yang telah memberi andil yang sangat besar dalam pelaksanaan penelitian ini. Semoga bantuan yang diberikan oleh semua pihak mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa;
5. Ibu Saya tercinta (Ibu Hj. Nani Rohaeni), ayah mertua (H. Abdurachman) dan istri saya (Hj. Indri Astuti, SH, M.Si) serta anak-anakku (Alya Shafwah Fakhira dan Mazaya Salwa Nadhira), atas bantuan, nasihat, dan motivasi yang diberikan selama penelitian disertasi ini.

6. Semoga seluruh pihak yang telah memberikan bantuan hingga disertasi ini terselesaikan dengan baik mendapat balasan pahala dari Allah SWT. Disertasi ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat ketidaksempurnaan dalam disertasi ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan disertasi ini.

Makasar, Agustus 2024

Peneliti,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Muhammad Ali Mu'min', written over the printed name below it.

Muhammad Ali Mu'min

ABSTRAK

Muhammad Ali Mu'min. Peran Mediasi Digitalisasi Pelayanan Dan Faktor Yang Mempengaruhinya Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Emperik Pada Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang) (dibimbing oleh promotor: **Abdul Razak Munir**, Co Promotor: **Mursalim Nohong dan Muhammad Toaha**)

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah secara kritis bagaimana Penerapan digitalisasi Pelayanan dan bagaimana elemen-elemen tersebut mempengaruhi kinerja perusahaan, antara lain komitmen pimpinan perusahaan, kompetensi pegawai, motivasi kerja, dan pencapaian kinerja Perusahaan Umum Daerah Tirta Benteng dengan mengambil sample sebanyak 178 dari populasi 211 Pegawai Perumda Tirta Bnteng yang memanfaatkan digitalisasi dalam pelayanan konsumen. Data dianalisis dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan didukung mix methode melalui wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen pimpinan perusahaan dan kompetensi pegawai yang di dukung dengan penerapan digitalisasi pelayanan dapat menunjang optimalisasi kinerja Perusahaan Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang.

Kata kunci: Komitmen Pimpinan Perusahaan, Kompetensi Pegawai, Motivasi Kerja, Penerapan digitalisasi Pelayanan, Pencapaian Kinerja Perusahaan.

ABSTRACT

Muhammad Ali Mu'min. *The Mediating Role Of Service Digitalization And Factors That Influence It On Company Performance (Emperical Study On Perumda Tirta Benteng, Tangerang City) (guided by the promoter Abdul Razak Munir, Co Promoter: Mursalim Nohong dan Muhammad Toaha)*

This research aims to critically examine how the digitalization of services is implemented and how these elements influence company performance, including the commitment of company leadership, employee competency, work motivation, and performance achievements of the Tirta Benteng Regional Public Company by taking a sample of 178 from a population of 211 employees. Perumda Tirta Bnteng which utilizes digitalization in customer service. Data were analyzed using a quantitative approach supported by mix methods through interviews. The research results show that the commitment of company leadership and employee competence supported by the implementation of service digitalization can support the optimization of the performance of the Perumda Tirta Benteng Company, Tangerang City.

Keywords: *Employee Competence, Work Motivation, Implementation of Service Digitalization, Achievement of Company Performance.*

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	3
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	4
PRAKATA	5
ABSTRAK	7
ABSTRACT	8
DAFTAR ISI.....	9
DAFTAR TABEL	13
DAFTAR GAMBAR	14
BAB I PENDAHULUAN.....	15
1.1 Latar Belakang Masalah	15
1.2 Rumusan Masalah.....	30
1.3 Tujuan penelitian	31
1.4 Manfaat Penelitian	32
1.4.1 Manfaat Teoritis	32
1.4.2 Manfaat Praktis.....	32
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	32
1.6 Sistematika Penulisan	33
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	34
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep.....	34
2.1.1 Grand Theory: Resources Base View	34
2.1.2 Grand Theory: Kontijensi	36
2.1.3 Tinjauan Teori tentang Komitmen Pimpinan	37
2.1.4 Tinjauan Teori Tentang Kompetensi Pegawai	45
2.1.5 Tinjauan Teori Tentang Motivasi.....	54
2.1.6 Tinjauan Teori Tentang Digitalisasi Pelayanan	69

2.1.7	Tinjauan Teori Tentang Kinerja Perusahaan.....	73
2.2	Tinjauan Empiris.....	80
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....		86
3.1	Kerangka Konseptual.....	86
3.1.1	Pengaruh Komitmen Pimpinan Perusahaan Terhadap Pencapaian Kinerja	86
3.1.2	Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Pencapaian Kinerja	86
3.1.3	Pengaruh Motivasi Pegawai Terhadap Pencapaian Kinerja	88
3.1.4	Pengaruh Penerapan <i>Digitalisasi</i> Pelayanan Terhadap Pencapaian Kinerja	88
3.2	Hipotesis	91
BAB IV METODE PENELITIAN.....		92
4.1	Rancangan Penelitian	92
4.1.1	Design Rancangan	92
4.2	Situs dan Waktu Penelitian	96
4.2.1	Situs Penelitian	96
4.2.2	Waktu Penelitian	96
4.3	Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	96
4.3.1	Populasi.....	96
4.3.2	Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	97
4.3.3	Metode Pengumpulan Data	98
4.4	Jenis dan Sumber Data	98
4.4.1	Jenis Penelitian.....	98
4.4.2	Sumber Data.....	98
4.5	Metode Pengumpulan Data.....	98
4.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	99
4.6.1	Variabel Penelitian	99

4.6.2	Definisi Operasional.....	100
4.7	Instrumen Penelitian	103
4.8	Teknik Analisis Data.....	103
4.9	Uji Validitas dan Reliabilitas	104
4.9.1	Uji Validitas	104
4.9.2	Uji Reliabilitas	106
BAB V	HASIL PENELITIAN	108
5.1	Deskripsi Penelitian.....	108
5.1.1	Diskripsi Wilayah Penelitian Kota Tangerang	108
5.1.2	Visi dan Misi Perumda Tirta Benteng	109
5.2	Deskripsi Hasil Penelitian	109
BAB VI	PEMBAHASAN	110
6.1	Hasil Analisis Penelitian	110
6.1.1	Deskripsi Responden Berdasarkan Umur	110
6.1.2	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	111
6.1.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	111
6.1.4	Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan	112
6.1.5	Deskripsi Responden Berdasarkan Golongan	112
6.1.6	Deskripsi Responden Berdasarkan Aplikasi Pelayanan Publik Berdasarkan Online Perumda Tirta Benteng Yang Digunakan.....	113
6.2	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	114
6.2.1	Hasil Uji Validitas Kuesioner	115
6.2.2	Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner	119
6.2.3	Hasil Uji Regresi Linier Berganda Model Struktural 1	120
6.2.4	Hasil Uji Regresi Linier Berganda Model Struktural 2	122
6.3	Pembahasan Hasil Penelitian	127
6.4	Keterbaruan Dari Penelitian.....	134

BAB VII PENUTUP	138
7.1 Kesimpulan	138
7.2 Implikasi	141
7.3 Keterbatasan Penelitian	141
7.4 Saran	142
DAFTAR PUSTAKA	145
LAMPIRAN	152

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Aplikasi Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang.....	72
Tabel 2. 2 Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	83
Tabel 3. 1 Dimensi Kompetensi.....	87
Tabel 4. 1 Rumus Slovin	97
Tabel 4. 2 Distribusi Nilai r tabel Signifikansi 5%.....	105
Tabel 6. 1 Uji Validitas.....	115
Tabel 6. 2 Uji Reliabilitas.....	119
Tabel 6. 3 Model Struktural 1 Uji Regresi Model Summary	120
Tabel 6. 4 Model Struktural 1 Uji Regresi ANOVA ^a	121
Tabel 6. 5 Model Struktural 1 Uji Regresi Coefficients ^a	121
Tabel 6. 6 Model Struktural 2 Uji Regresi Model Summary	123
Tabel 6. 7 Model Struktural 2 Uji Regresi ANOVA ^a	123
Tabel 6. 8 Model Struktural 2 Uji Regresi Coefficients ^a	124
Tabel 6. 9 Hasil Hipotesis.....	125
Tabel 6. 10 Matriks Keterbaruan Penelitian.....	134

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	90
Gambar 6. 1 Deskripsi Responden Berdasarkan Umur.....	110
Gambar 6. 2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	111
Gambar 6. 3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	111
Gambar 6. 4 Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan.....	112
Gambar 6. 5 Deskripsi Responden Berdasarkan Golongan.....	113
Gambar 6. 6 Deskripsi Responden Berdasarkan Aplikasi Pelayanan Publik Berdasarkan Online Perumda Tirta Benteng Yang Digunakan	113
Gambar 6. 7 Pengujian Hipotesis Model Struktural 1	120
Gambar 6. 8 Pengujian Hipotesis Model Struktural 2	122

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Berdasarkan World Bank (2009), e-Government didefinisikan sebagai pemanfaatan Teknologi Informasi oleh lembaga pemerintah seperti WAN, internet, *mobile computing* yang memiliki kemampuan untuk mentransformasi hubungan dengan masyarakat, bisnis dan lembaga pemerintah yang lainnya (AlShehry, dkk., 2010). Perusahaan menggunakan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam proses perusahaan untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan perusahaan. Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang modern seperti internet, *mobile communication*, *wireless devices* dan kombinasi teknologi yang lain digunakan untuk menerapkan solusi digitalisasi pelayanan.

Informasi dan teknologi informasi sudah berkembang di masyarakat dan sulit untuk memikirkan masalah publik atau layanan pemerintah yang tidak menggunakan teknologi informasi (Gil-Garcia et al., 2018). Mengingat pesatnya pertumbuhan teknologi, banyak pemerintah telah mengadopsinya untuk mendefinisikan kembali cara pemerintah berinteraksi dengan warganya (Warf, 2014). Perubahan cara kerja perusahaan dengan mentransformasikan cara kerja komputer dan teknologi informasi, dimana konektivitas, efisiensi, transparansi, dan berbagi informasi menjadi prinsip dasar pemerintahan supaya terkoneksi (Harimurti, 2010). Di Indonesia untuk merespon perkembangan teknologi informasi atau revolusi industri 4.0 pemerintah mengeluarkan kebijakan melalui Peraturan Presiden Nomor 95 tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang bertujuan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel serta pelayanan publik yang berkualitas dan terpercaya. Upaya pemerintah dalam meningkatkan pelayanan publik melalui pendekatan teknologi informasi tentu merupakan sebuah terobosan yang sangat diperlukan. Penciptaan nilai publik dengan pendekatan teknologi informasi akan menciptakan efektifitas dan efisiensi terlebih dalam pelaksanaan revolusi industri 4.0 dan mengatasi permasalahan pandemi covid-19.

Kehadiran internet yang telah mencapai hampir keseluruhan wilayah Indonesia, telah berdampak pada kehidupan masyarakat. Melalui internet masyarakat dapat bertukar informasi tanpa harus bertatap muka (Imaniawan & Wati, 2017). Penggunaan sistem informasi untuk membantu kinerja menjadi lebih baik, lebih efisien dan lebih mudah. Dengan didukung oleh kemajuan teknologi informasi yang memungkinkan pengembangan sistem informasi semakin handal (Pardani & Damayanthi, 2017; Paryanta et al., 2017). Berdasarkan pengertian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kegiatan digitalisasi berkaitan erat dengan proses menyimpan dan mentransfer informasi secara elektronik melalui media komputer, tanpa mengenal batasan waktu dan tempat. Setiap informasi dapat dengan relatif mudah dan cepat untuk disimpan serta ditransfer ke berbagai tempat di belahan dunia (Wijaya et al., 2013).

Perubahan arah kebijakan pembangunan nasional dan perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) saat ini perubahannya sangat cepat. Fenomena ini harus diantisipasi oleh seluruh pegawai Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang dengan baik dan cepat pula. Antisipasi yang tepat terhadap segala jenis perubahan supaya melahirkan iklim yang kondusif, maka seluruh pegawai Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang harus memiliki kemampuan yang sesuai dengan kemajuan zaman. Jika hal itu telah tercapai, maka rencana pengembangan sistem penyediaan air minum Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang akan berjalan dengan baik dan tujuan pendirian Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang akan dapat dicapai dengan baik pula (*Masterplan Teknologi Informasi Perumda Tirta Benteng*, 2019).

Untuk menjawab tantangan tersebut, perusahaan harus segera melaksanakan proses transformasi menuju digitalisasi pelayanan. Melalui proses transformasi tersebut, perusahaan dapat mengoptimalkan pemanfaatan kemajuan teknologi informasi untuk mengeliminasi sekat-sekat organisasi birokrasi, serta membentuk jaringan sistem manajemen dan proses kerja yang memungkinkan perusahaan bekerja secara terpadu untuk menyederhanakan akses ke semua informasi dan layanan publik yang harus disediakan oleh perusahaan. Dengan demikian seluruh, masyarakat, dunia usaha, dan pihak-pihak berkepentingan lainnya dapat setiap saat memanfaatkan informasi dan layanan pemerintah secara optimal (Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003).

Digitalisasi pelayanan merujuk pada penggunaan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, kualitas, dan aksesibilitas pelayanan dalam berbagai sektor, termasuk sektor publik dan swasta. Digitalisasi pelayanan bertujuan untuk menggantikan atau meningkatkan proses manual dengan solusi berbasis teknologi, seperti perangkat lunak, aplikasi, platform online, atau layanan berbasis cloud.

Abdul Razak Munir (2020) menjelaskan bahwa *mobile banking* merupakan salah satu hasil perkembangan teknologi *mobile* yang digunakan dalam ranah komersial. *Mobile banking* ini menggabungkan teknologi informasi dan aplikasi bisnis secara bersamaan. Berkat *mobile banking*, nasabah dapat memanfaatkan untuk memperoleh layanan perbankan 24 jam sehari tanpa harus mengunjungi cabang bank untuk transaksi pribadi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa: 1) Persepsi kemudahan penggunaan mempengaruhi persepsi kenikmatan mobile banking secara positif, 2) Persepsi kenikmatan mempengaruhi Niat untuk menggunakan mobile banking secara positif, 3) Persepsi kemudahan penggunaan mempengaruhi persepsi kegunaan mobile banking dan 4) persepsi kegunaan mempengaruhi niat menggunakan mobile banking secara positif.

Air minum merupakan salah satu kebutuhan dasar dan hak sosial masyarakat yang harus dipenuhi oleh Pemerintah, baik itu Pemerintah Daerah ataupun Pemerintah Pusat. Ketersediaan air minum merupakan salah satu indikator dalam meningkatkan kesejahteraan kehidupan masyarakat. Dengan adanya peningkatan kesejahteraan masyarakat maka akan meningkatkan kualitas hidup sehingga dapat meningkatkan produktivitas. Dengan demikian pertumbuhan ekonomi juga akan mengalami peningkatan. Oleh karena itu, perencanaan penyediaan sarana dan prasarana air minum sangat penting dalam meningkatkan perekonomian wilayah, (RISPAM Kota Tangerang, 2017).

Begitu pentingnya sektor air minum ini sehingga penyediaan akses aman air minum menjadi salah satu poin dalam tujuan pembangunan berkelanjutan (*Sustainable development goals/SDGs*) pada sektor lingkungan hidup yang antara lain adalah untuk memastikan masyarakat mencapai akses universal air minum dan sanitasi. Dimana pada tahun 2030, diharapkan akses air minum layak dapat mencapai 100% (*universal access*). Sejalan dengan itu, Pemerintah menjadikan akses aman air minum menjadi salah satu agenda prioritas sesuai

dengan yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024, yaitu pembangunan dan penyediaan air minum dan sanitasi diarahkan untuk mewujudkan terpenuhinya kebutuhan dasar masyarakat. Berdasarkan hal tersebut salah satu upaya untuk mencapai 100% akses layak air minum yang dilakukan dengan penyelenggaraan dan pembangunan Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM). Saat ini cakupan layanan air minum di Kota Tangerang adalah 35% dari jumlah penduduk Kota Tangerang sekitar 1,8 juta jiwa,(RISPAM,2017).

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) memiliki karakteristik yang sama dengan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Secara legal, BUMN dan BUMD sama-sama merupakan bagian dari keuangan negara (berdasarkan UU No. 17/2003 tentang Keuangan Negara). Meskipun BUMD memiliki karakteristik yang sama dengan BUMN, kinerja BUMD jauh ketinggalan dibanding BUMN (Sunarsip, 2010).

Bila dibuat perbandingan antara BUMN dan BUMD, akan terlihat kesamaan permasalahan di antara keduanya. Pertama, masalah efisiensi. Kebanyakan BUMD di Indonesia beroperasi secara tidak efisien. Terjadi pemborosan dana dalam pengelolaan perusahaan karena belum memiliki keahlian yang sesuai dengan kepentingan pengembangan perusahaan misalnya pengambilan keputusan manajerial yang berkaitan dengan investasi baru dan penentuan tarif. Demikian pula dalam sistem rekrutmen sumber daya manusia BUMD. Di samping itu, inefisiensi BUMD juga bersumber dari pemanfaatan teknologi yang sudah ketinggalan jaman sebagai akibat usia sumber daya fisik dan keterbatasan dana untuk melakukan kegiatan perawatan. Kedua, masalah intervensi dan birokrasi. Bila saat ini banyak BUMD yang kalah bersaing dengan sektor swasta dan akhirnya ditutup di tengah jalan, salah satu penyebabnya adalah campur tangan pemerintah daerah yang cenderung tidak mendukung dan lambannya pemerintah daerah dalam mengantisipasi perubahan situasi dan kondisi bisnis. Selama ini keputusan-keputusan bisnis tertentu baik yang bersifat strategis maupun keputusan-keputusan konvensional lainnya harus selalu ijin kepada pemerintah (Mursalim Nohong,2021)

Mursalim Nohong (2021) menjelaskan bahwa dalam kaitannya dengan tujuan pendirian sebuah organisasi perusahaan, BUMD didirikan untuk menjalankan dua fungsi dan peranan yang sangat sulit untuk dipadukan. Pertama,

perusahaan daerah mempunyai tugas dalam mengembangkan perekonomian daerah melalui peranannya sebagai institusi *public service*. Kedua, BUMD juga diharapkan mampu menghasilkan laba dari usahanya selaku pelayan masyarakat sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah (PAD). Akan tetapi, data menunjukkan bahwa kontribusi laba BUMD (Perusahaan Daerah) terhadap pendapatan asli daerah (PAD) dibandingkan dengan sumber-sumber PAD lainnya (seperti pajak daerah dan retribusi daerah) khususnya di Sulawesi masih kecil termasuk jika dibandingkan secara nasional.

Peran dan fungsi BUMD seperti Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dalam pelaksanaannya masih sulit untuk diwujudkan karena di satu sisi berorientasi pada keuntungan ekonomi sementara disisi lain harus lebih mengutamakan aspek non ekonomi (*public service*). Hal ini tampak ketika PDAM menetapkan tarif baru, maka manajemen harus mampu memberikan argumen bahwa kenaikan tarif itu diperlukan untuk menyesuaikan perkembangan *cost of product*, menutup kerugian yang dideritanya ataupun untuk mencapai tarif yang *full cost recovery*. Meskipun bila dicermati, tingginya biaya atau munculnya kerugian itu disebabkan bukan hanya oleh masalah tarif tapi juga kondisi sumber daya ataupun sebab lain yang berkaitan dengan *inefisiensi* (Mursalim Nohong, 2021)

Berbagai masalah yang dihadapi oleh PDAM saat ini, seperti; tingginya tingkat kebocoran air yang diproduksi, kapasitas produksi yang belum terpakai, biaya operasional/ pemeliharaan untuk menghasilkan air bersih setiap meter kubiknya masih lebih tinggi atau sama dengan harga jual air per meter kubiknya, belum terpenuhinya kebutuhan air bersih masyarakat baik dari segi kuantitas maupun kualitas, konflik air baku yang melintasi dua atau lebih pemerintah daerah, adanya daerah yang tidak menyediakan pengaturan air baku, adanya penggundulan di daerah aliran sungai, kesulitan keuangan dan beban hutang yang saat ini jauh lebih besar dibandingkan dengan nilai perolehan hutang tersebut karena adanya beban bunga (Susanto dan Ningsih, 2010).

Hasil penelitian PERPAMSI Pusat menunjukkan bahwa rerata tingkat kebocoran berkisar 38% hingga 40%. Beberapa faktor penyebab terjadinya kebocoran adalah faktor teknis, *water meter* pelanggan yang tidak diganti secara berkala, terjadinya sambungan liar oleh masyarakat, *water meter* induk yang

belum terpasang serta akurasi hasil pembacaan meter air pelanggan. (Mursalim Nohong, 2021)

Permasalahan umum PDAM di Indonesia adalah (1). Tingkat penagihan piutang rendah, (2). Meningkatnya komponen biaya produksi, (3). Tarif yang belum menutupi biaya produksi, (4). Beban hutang dan bunga, (5). Inefisiensi tenaga kerja, dan (6). Campur tangan Pemerintah Daerah (PEMDA) & DPRD yang terlalu besar dalam pengambilan kebijakan (PERPAMSI, 2010).

Mursalim Nohong (2021) menjelaskan bahwa Studi mengenai faktor penentu kinerja perusahaan dalam konteks *strategic management* telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu yang pada umumnya menghubungkan antara variabel lingkungan (*environment*), strategi (*strategy*) dan kinerja (*performance*). Pilihan strategi akan sangat ditentukan oleh jenis dan perubahan lingkungan yang akan memengaruhi kinerja perusahaan (Pearce dan Robinson, 2007; Teach dan Schwartz dikutip oleh Gibcus dan Kemp, 2003).

Lukas et al. (2001) menyatakan bahwa ada dua pandangan yang saling melengkapi satu dengan lainnya dalam membahas mengenai lingkungan yakni pandangan proses informasi (*the information processing view*) dan pandangan ketergantungan sumber daya (*the resource dependence view*). Pandangan proses informasi menyatakan bahwa lingkungan organisasi merupakan sumber informasi bagi perusahaan sehingga aktifitas dan kebijakan yang dijalankan oleh perusahaan harus disesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi perusahaan. Pandangan ketergantungan sumber daya menyatakan bahwa lingkungan adalah gudang sumber daya langka yang dicari oleh perusahaan dalam bersaing, dimana dengan penguasaan sumber daya yang langka tersebut perusahaan akan memperoleh keuntungan yang lebih besar dibandingkan dengan pesaing.

Mavondo dan Farrel (2003) meneliti mengenai hubungan antara lingkungan bisnis, strategi dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan bisnis (daya tarik lingkungan bisnis seperti pengembangan teknologi, regulasi pemerintah) memiliki hubungan positif terhadap strategi organisasi, orientasi pasar, orientasi produksi dan kinerja perusahaan yang diukur dengan menggunakan indikator *Return On Assets* (ROA). Hasil penelitian tersebut juga menemukan bahwa keputusan perusahaan untuk merespon setiap kebutuhan pelanggan akan berdampak negatif pada kemampuan perusahaan

untuk memperoleh keuntungan yang berasal dari asset yang dimiliki. Keputusan perusahaan untuk responsif terhadap pasar (kebutuhan pelanggan) akan mendorong peningkatan aktifitas produksi, pelayanan yang berbasis pasar termasuk peningkatan aktifitas investasi dalam rangka inovasi. Peningkatan aktifitas-aktifitas yang berorientasi pada pasar akan meningkatkan kebutuhan perusahaan terhadap pendanaan sehingga akan berdampak pada kinerja.

Penelitian Widener (2006) mengenai dampak sumber daya strategis terhadap kinerja perusahaan menunjukkan bahwa pada perusahaan non manufaktur, modal manusia strategik (*strategic human capital*) memiliki hubungan positif terhadap kinerja, modal fisik (*physical capital*) tidak berhubungan (berkorelasi) dengan kinerja, sementara modal struktural (*structural capital* seperti fasilitas yang dipersyaratkan, teknologi baru dan aset lainnya seperti paten) berhubungan negatif dengan kinerja perusahaan. Sementara itu, pada perusahaan manufaktur variabel pentingnya modal struktural (*structural capital*) memiliki hubungan (korelasi) negatif terhadap kinerja sedangkan hubungan antara modal manusia strategik (*strategic human capital*) tidak signifikan dengan kinerja.

Bacha (2010) meneliti mengenai hubungan antara kinerja organisasi (diukur melalui peningkatan penjualan dan peningkatan keuntungan netto), ketidakpastian lingkungan (diukur dengan lingkungan dinamis, berisiko, mengancam dan ekspansi dengan cepat) dan persepsi karyawan terhadap kharisma CEO (diukur melalui kemampuan kognitif, motivasi dan tanggung jawab). Hasil penelitian menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang energik akan mampu meningkatkan penjualan dan keuntungan bersih perusahaan. Pemimpin yang energik ditunjukkan oleh sifat yang dinamik, karismatik, membangun komunikasi dan berorientasi masa depan. Kemampuan pemimpin atau manajer yang energik hanya akan dapat diperoleh perusahaan dari sebuah input sumber daya manusia yang memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan kebutuhan, pengelolaan SDM yang baik dan efisien atau melalui pendidikan dan pelatihan yang dipersyaratkan (Subramaniam dan Youndt, 2005).

Permasalahan yang dihadapi oleh semua organisasi saat ini adalah terkait dengan masih rendahnya kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, perlu upaya dalam meningkatkan sumber daya manusia yang dimiliki saat ini. Apabila jumlah sumber daya manusia besar atau melimpah serta mampu dimaksimalkan secara efektif dan efisien, maka dapat bermanfaat untuk menunjang terlaksananya

tujuan dalam suatu organisasi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia (Razak Munir,2019)

Mursalim Nohong (2021) menjelaskan bahwa penelitian mengenai faktor penentu kinerja perusahaan penyedia air minum (PDAM di Indonesia) telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya dengan hasil temuan yang masih cenderung berbeda. Sebagian peneliti menemukan bahwa kinerja perusahaan ditentukan oleh kualitas jaringan pipa, kualitas proses administrasi (Tynan dan Kingdom, 2002; Hassanein dan Khalifa, 2006; Aguilar et al.,2009). Sementara peneliti lain menemukan bahwa kinerja perusahaan ditentukan oleh cakupan pelayanan (Tynan dan Kingdom, 2002; Marques dan Monteiro, 2001; Aguilar et al.,2009).

Carmeli dan Tisher (2004) mengelompokkan komunikasi organisasi sebagai salah satu bentuk kapabilitas, Thompson dan Strickland (2003) menyebutkan keahlian teknis seperti bidang teknologi sebagai bentuk kapabilitas. Dengan kapabilitas yang dimiliki, sebuah perusahaan dapat memperoleh posisi unggul dan kinerja keuangan yang baik dibandingkan dengan pesaing.

Mursalim Nohong (2021) menjelaskan bahwa efisiensi atau *strategi low-cost* dianggap secara empiris mampu meningkatkan kinerja perusahaan dibandingkan dengan jenis strategi generik lainnya (Budiwibowo, 2003 dalam Ibrahim, 2008; Li dan Li, 2008 dan Hahn dan Powers, 2010). Untuk mengembangkan kinerja perusahaan khususnya PDAM, maka efisiensi bukanlah satu-satunya solusi bagi PDAM (Wijaya, 2003; Hamsinah, 2009; Utomo, 2010). Akan tetapi dengan strategi *low cost* diharapkan PDAM akan menjalankan bisnis secara efisien sehingga pada akhirnya akan berimplikasi pada peningkatan kinerja. Hasil penelitian Li dan Li (2008) ditemukan bahwa strategi kepemimpinan biaya kurang efektif digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam kondisi pasar yang kurang terkonsentrasi, akan tetapi dalam kondisi pasar yang terkonsentrasi, maka strategi tersebut efektif dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian Razak Munir,Irwan,Gunawan (2017) mengenai pengaruh disiplin kerja, pengembangan karir dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Permata Bank Makassar, hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Permatabank

Makassar, (2) Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Permatatabank Makassar, (3) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Permatatabank Makassar dan (4) bahwa Disiplin kerja, Pengembangan Karir dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan Permata Bank Makassar.

Penelitian Muhammad Toaha, Achmad dan Hamzah (2022), hasil penelitiannya menjelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Ini artinya semakin baik kepemimpinan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat memberikan gambaran bahwa penerapan kepemimpinan dalam perusahaan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan dalam perusahaan menyediakan suatu peranan penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Pencapaian target kerja karyawan tidak hanya karena faktor individu karyawan tetapi juga karena faktor kepemimpinan dari atasan. Atasan harus terus meningkatkan soft skill terkait *leadership*, bagaimana menjadi atasan yang memberikan arah/visi/tujuan, dapat mengkomunikasikan arah yang ingin dicapai, strategi dalam pembuatan keputusan dan kemampuan untuk memberikan dorongan ketika tim kerja mengalami demotivasi proses pencapaian target kerjanya.

Razak Munir (2020) dalam penelitiannya terkait digitalisasi pelayanan melalui *mobile banking* menjelaskan bahwa: 1) Persepsi kemudahan penggunaan mempengaruhi persepsi kenikmatan *mobile banking* secara positif, 2) Persepsi kenikmatan mempengaruhi Niat untuk menggunakan *mobile banking* secara positif, 3) Persepsi kemudahan penggunaan mempengaruhi persepsi kegunaan *mobile banking* dan 4) persepsi kegunaan mempengaruhi niat menggunakan *mobile banking* secara positif.

Proses digitalisasi dengan teknologi masa kini dan input yang kompeten berpengaruh 98% terhadap kinerja pegawai maupun kinerja organisasi. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa yang perlu ditingkatkan dalam menciptakan transformasi pelayanan publik digital komponen yang harus diperhatikan adalah apresiasi pimpinan, anggaran, jumlah dan kapasitas sumber daya manusia (Anita, 2021)

Dalam penelitiannya Razak Munir, Asri dan Ansar (2019), menunjukkan bahwa Kompensasi, Fasilitas Kerja dan Kepemimpinan berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kepuasan kerja, Kompensasi, Fasilitas Kerja dan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Hasil uji mediasi pengaruh Kompensasi, Fasilitas Kerja dan Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, melalui Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Masalah kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik sebab suatu organisasi dapat berhasil atau tidaknya sebagian ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Menurut Sutisna (E.Mulyasa, 2002:107), menjelaskan kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.

Para pemimpin yang transformasional adalah pemimpin yang dapat menginspirasi bawahan untuk melampaui kepentingan diri sendiri dan berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap bawahan (Robbins and Judge, 2015). Indikator Kepemimpinan transformasional antara lain adalah Pengaruh Ideal, Motivasi Inspirasional, Stimulasi Intelektual, Perhatian Individual (Yukl dalam Samad, et al.,2018).

Berdasarkan fakta-fakta di atas, pimpinan Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang memiliki tanggung-jawab yang sangat besar dalam membina dan meningkatkan kinerja para pegawainya. Pimpinan pada perusahaan dituntut untuk mampu memotivasi dan meningkatkan kinerja pegawainya sehingga mampu dapat memikirkan, merencanakan dan melaksanakan pembangunan serta pelayanan dengan memanfaatkan teknologi informasi.

Satu hal yang perlu dicatat adalah kinerja Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang banyak terkait dengan kinerja pegawainya, dengan kata lain kinerja Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang tentu saja dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kinerja para pegawainya dengan baik. Artinya kinerja pegawai Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang perlu diperhatikan dengan seksama karena akan terkait banyak kinerja perusahaan tersebut yang harus ditingkatkan secara keseluruhan (Rencana Bisnis Perumda Tirta Benteng,2022).

Perkembangan Teknologi Informasi diberbagai sektor telah memberikan perubahan kearah yang lebih baik. Penerapan teknologi informasi di suatu perusahaan akan meningkatkan kinerja secara signifikan. Peningkatan pengetahuan mengenai teknologi informasi, khususnya dalam proses bisnis PDAM meliputi sistem informasi manajemen perusahaan secara umum yang

didalamnya terdapat komponen-komponen yang berguna untuk meningkatkan pelayanan pelanggan melalui water-billing yang lebih baik, pengelolaan aset SPAM, dan dapat mempercepat perluasan area layanan serta meningkatkan proses administrasi perusahaan kearah yang lebih baik. Dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat yang modern saat ini, pemanfaatan Teknologi Informasi sudah menjadi suatu kewajiban. Teknologi Informasi dapat mempersingkat proses yang ada tanpa mengurangi nilai-nilai yang dibutuhkan didalam proses tersebut. Hal ini menjadi tantangan bagi Perumda Tirta Benteng selaku Badan Usaha Milik Daerah untuk menghadapi tantangan perubahan yang sangat mendasar dan akan terus menghadapi tantangan yang meningkat pada masa mendatang. Modernisasi infrastruktur akan menjadi kebutuhan yang mendesak dan peningkatan kualitas layanan membuat PDAM Tirta Benteng menghadapi tantangan yang serius dalam mencapai tujuan-tujuan usaha. Hal ini termasuk tantangan yang cukup kompleks dalam mengontrol manajemen fasilitas dan proses bisnis yang ada, dimana disaat yang sama dituntut untuk bekerja dalam lingkungan yang sulit menghadapi permintaan layanan pelanggan (*Masterplan Teknologi Informasi Perumda Tirta Benteng,2019*).

Fenomena yang muncul terkait Komitmen Pimpinan Perusahaan Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang adalah sebagai berikut:

- 1) **Transparansi dan Akuntabilitas:** Jika pimpinan perusahaan menunjukkan komitmen yang kuat terhadap transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan perusahaan, ini bisa menciptakan sebuah fenomena di mana karyawan merasa lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih efisien dan berkualitas.
- 2) **Peningkatan Kinerja:** Komitmen yang kuat dari pimpinan perusahaan terhadap peningkatan kinerja bisa menciptakan efek domino di seluruh organisasi, dengan tim dan individu berusaha untuk mencapai standar yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka.
- 3) **Budaya Perusahaan yang Positif:** Jika pimpinan perusahaan menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai yang positif, seperti integritas, kerja tim, dan keadilan, ini bisa menghasilkan fenomena di mana budaya perusahaan menjadi lebih positif dan inklusif.
- 4) **Inovasi dan Pengembangan:** Komitmen pimpinan terhadap inovasi dan pengembangan produk atau layanan baru dapat memotivasi karyawan untuk

berpikir kreatif dan berani dalam menciptakan solusi baru yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

- 5) **Pengelolaan Risiko dan Keberlanjutan:** Jika pimpinan perusahaan menunjukkan komitmen terhadap pengelolaan risiko yang baik dan praktik bisnis yang berkelanjutan, ini bisa menciptakan fenomena di mana perusahaan menjadi lebih tahan terhadap perubahan lingkungan dan ekonomi.
- 6) **Keterlibatan dan Kepuasan Karyawan:** Komitmen pimpinan terhadap keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja dapat menciptakan fenomena di mana tingkat retensi karyawan meningkat, produktivitas meningkat, dan hubungan antara karyawan dan manajemen menjadi lebih harmonis.
- 7) **Percaya dan dihormati oleh Stakeholder:** Komitmen pimpinan perusahaan terhadap prinsip-prinsip yang berkelanjutan dan etis bisa menciptakan fenomena di mana perusahaan dihormati oleh para pemangku kepentingan, termasuk pelanggan, investor, dan masyarakat umum.

Semua fenomena ini dapat berkontribusi secara positif terhadap pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang Perumda Tirta Benteng serta memperkuat posisi perusahaan dalam pasar dan komunitasnya.

Fenomena yang muncul terkait Kompetensi Pegawai Perusahaan Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang adalah sebagai berikut:

- 1) **Peningkatan Efisiensi Operasional:** Pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi cenderung dapat menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan efisien. Ini dapat menghasilkan peningkatan dalam efisiensi operasional perusahaan, termasuk dalam proses pengelolaan air bersih, pemeliharaan infrastruktur, dan layanan pelanggan.
- 2) **Inovasi dan Peningkatan Layanan:** Pegawai yang kompeten sering kali memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menciptakan inovasi dan meningkatkan layanan yang ditawarkan oleh Perumda Tirta Benteng. Mereka mungkin mampu mengidentifikasi dan menerapkan solusi yang lebih efektif dan efisien untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
- 3) **Peningkatan Reputasi Perusahaan:** Pegawai yang kompeten dapat memberikan kontribusi positif terhadap reputasi perusahaan dengan memberikan layanan yang berkualitas tinggi dan memenuhi harapan

pelanggan. Ini dapat membantu membangun citra positif perusahaan di mata pelanggan dan masyarakat luas.

- 4) **Peningkatan Produktivitas:** Kompetensi pegawai sering kali berkorelasi dengan tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Pegawai yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang relevan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan lebih efisien, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas keseluruhan perusahaan.
- 5) **Peningkatan Pengembangan Karir:** Pegawai yang memiliki kompetensi yang baik cenderung memiliki lebih banyak peluang untuk pengembangan karir. Mereka mungkin lebih mungkin untuk dipromosikan ke posisi manajemen atau untuk diberikan tanggung jawab tambahan yang membantu mereka berkembang secara profesional.
- 6) **Daya Saing yang Lebih Baik:** Dengan memiliki tim yang terdiri dari pegawai yang kompeten, Perumda Tirta Benteng dapat menjadi lebih kompetitif di pasar. Mereka mungkin dapat menawarkan layanan yang lebih baik daripada pesaing mereka, yang dapat membantu mempertahankan dan menarik pelanggan baru.
- 7) **Keselamatan dan Kepatuhan:** Pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi dalam bidang keselamatan dan kepatuhan dapat membantu memastikan bahwa perusahaan beroperasi sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh regulator dan otoritas terkait. Ini dapat mengurangi risiko pelanggaran hukum dan kecelakaan kerja.

Dengan memperhatikan dan mengembangkan kompetensi pegawai secara berkelanjutan, Perumda Tirta Benteng dapat mencapai berbagai manfaat ini dan meningkatkan kinerja keseluruhan perusahaan.

Fenomena yang muncul terkait Motivasi Kerja Perusahaan Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang adalah sebagai berikut:

- 1) **Kualitas Layanan yang Lebih Tinggi:** Pegawai yang termotivasi cenderung memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan. Motivasi yang tinggi dapat mendorong mereka untuk lebih peduli terhadap kepuasan pelanggan dan berusaha untuk memenuhi atau bahkan melebihi harapan mereka.
- 2) **Peningkatan Produktivitas:** Motivasi yang tinggi sering kali berdampak positif pada produktivitas. Pegawai yang merasa termotivasi cenderung

bekerja dengan lebih efisien dan fokus, yang pada gilirannya dapat meningkatkan output kerja mereka.

- 3) **Rendahnya Tingkat Absensi dan Turnover:** Pegawai yang merasa termotivasi cenderung lebih setia terhadap perusahaan dan memiliki tingkat absensi yang lebih rendah. Mereka mungkin merasa lebih terikat pada tujuan dan nilai-nilai perusahaan, yang dapat mengurangi tingkat pergantian karyawan dan biaya yang terkait dengan perekrutan dan pelatihan ulang.
- 4) **Peningkatan Kreativitas dan Inovasi:** Motivasi yang tinggi dapat mendorong pegawai untuk berpikir di luar kotak dan mencari solusi yang inovatif untuk tantangan yang dihadapi. Mereka mungkin lebih cenderung untuk mengusulkan ide-ide baru dan mencoba pendekatan yang berbeda untuk meningkatkan proses dan layanan di Perumda Tirta Benteng.
- 5) **Kohesi Tim yang Lebih Kuat:** Motivasi yang tinggi dapat memperkuat hubungan antar anggota tim dan mempromosikan kerja sama yang lebih baik. Pegawai yang merasa termotivasi lebih mungkin untuk saling mendukung dan bekerja secara kolaboratif, yang dapat meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan.

Dalam konteks penelitian tersebut, Grand Theory yang dapat diterapkan adalah Resource-Based View (RBV) dan Contingency Theory.

- 1) **Resource-Based View (RBV):** RBV adalah teori yang menekankan pentingnya sumber daya internal sebuah organisasi sebagai sumber keunggulan kompetitif jangka panjang. Dalam penelitian ini, RBV dapat digunakan untuk menganalisis bagaimana komitmen pimpinan, kompetensi pegawai, dan motivasi kerja menjadi sumber daya yang berharga bagi perusahaan. Komitmen pimpinan yang kuat terhadap digitalisasi pelayanan, kompetensi yang tinggi dari pegawai, dan motivasi kerja yang baik dapat dianggap sebagai aset penting yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. RBV dapat membantu menjelaskan mengapa perusahaan yang mampu memanfaatkan sumber daya internal ini secara efektif cenderung mencapai kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
- 2) **Kontijensi:** menekankan bahwa tidak ada satu pendekatan manajemen yang cocok untuk semua situasi, dan keefektifan suatu tindakan tergantung pada konteks atau kondisi tertentu. Dalam penelitian ini, Contingency Theory dapat digunakan untuk memahami bagaimana faktor-faktor kontekstual seperti

ukuran perusahaan, industri, atau lingkungan eksternal mempengaruhi hubungan antara komitmen pimpinan, kompetensi pegawai, motivasi kerja, dan digitalisasi pelayanan terhadap kinerja perusahaan. Misalnya, dalam situasi di mana lingkungan pasar berubah dengan cepat, kemampuan perusahaan untuk merespons perubahan tersebut melalui digitalisasi pelayanan dapat menjadi kunci keberhasilan. Di sisi lain, dalam situasi di mana persaingan di pasar relatif stabil, faktor-faktor lain seperti birokrasi organisasi atau kebijakan pemerintah mungkin lebih mempengaruhi kinerja perusahaan.

Dengan mempertimbangkan RBV dan Kontijensi Theory dalam analisis, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana faktor-faktor internal dan eksternal memengaruhi kinerja perusahaan melalui digitalisasi pelayanan. Ini dapat membantu dalam merumuskan strategi manajemen yang lebih adaptif dan efektif sesuai dengan kondisi spesifik perusahaan dan lingkungannya.

Dengan memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, Perumda Tirta Benteng dapat memastikan bahwa pegawai mereka tetap termotivasi dan berkinerja tinggi, yang pada akhirnya akan menguntungkan perusahaan secara keseluruhan.

Pengembangan Sistem Teknologi Informasi merupakan salah satu program besar PDAM Tirta Benteng kedepan, sebagai upaya perusahaan untuk mengatasi kebutuhan informasi dan mampu mendukung proses bisnis perusahaan terutama untuk mendukung proses pelayanan pelanggan, pengambilan kebijakan, keputusan, strategi serta program kerja. Saat ini, bentuk adaptasi teknologi digital yang telah dilakukan oleh PDAM Tirta Benteng dalam menyediakan pelayanan yaitu adanya pemanfaatan Aplikasi Sistem Informasi Pelanggan Tirta Benteng (Siganteng), Aplikasi Bacameter (EM Source), Aplikasi Kepegawaian & Mobile, Aplikasi Pendaftaran Pelanggan Baru (Simpel), Aplikasi Keuangan & Akuntansi (Accis), Aplikasi Billing Sistem (EM Click), Aplikasi Inventory, Aplikasi Pengaduan, dan Aplikasi Dashboard Management & GIS.

Digitalisasi pelayanan melalui sistem IT tersebut diterapkan sebagai tool untuk membantu meningkatkan kinerja perusahaan dalam mencapai visi dan misinya. Kinerja Perusahaan PDAM Tirta Benteng melalui Digitalisasi Pelayanan

tersebut dipengaruhi secara langsung dan tidak langsung oleh Komitmen Pimpinan, Kompetensi Pegawai, dan Motivasi Kerja. Hal ini didasarkan bahwa Peran Sumber Daya manusia (SDM) sangat dibutuhkan sebagai user pengelola aplikasi, sehingga diperlukan komitmen bersama terkait pentingnya peran IT dalam kegiatan operasional PDAM Tirta Benteng. Besar harapan PDAM Tirta Benteng kedepan dapat membangun sistem informasi manajemen secara mandiri sehingga tingkat ketergantungan terhadap vendor penyedia aplikasi menjadi berkurang, semua ini tentunya harus ditunjang dengan kondisi sumber daya manusia yang memadai dengan tingkat kompetensi sesuai kebutuhan.

Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang dipilih sebagai objek penelitian dengan beberapa alasan. Pertama, organisasi tersebut sangat terbuka untuk objek penelitian. Kedua, peneliti menetapkan Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang sebagai objek penelitian dengan pertimbangan bahwa produk yang ditawarkan oleh Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang adalah jasa layanan. SDM berkaitan langsung dengan layanan, sehingga untuk dapat mempertahankan keberadaan dan mengembangkan pelayanannya, Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang harus terus meningkatkan kinerja karyawannya sehingga kualitas produk dan jasanya tetap terjamin. Ketiga, terpilihnya Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang sebagai obyek penelitian karena telah mewakili beberapa sektor dari perusahaan BUMD. Keempat, adanya keinginan dari peneliti untuk memberikan sumbangan pemikiran kepada Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang mengenai Peran Mediasi Digitalisasi Pelayanan dan Faktor yang mempengaruhinya terhadap Kinerja Perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Komitmen Pimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Penerapan Digitalisasi Pelayanan pada Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang.
2. Apakah Kompetensi Pegawai berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Penerapan Digitalisasi Pelayanan pada Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang.

3. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Penerapan Digitalisasi Pelayanan pada Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang.
4. Apakah Komitmen Pimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan pada Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang.
5. Apakah Kompetensi Pegawai berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang.
6. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan pada Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang.
7. Apakah penerapan Digitalisasi Pelayanan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan pada Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang.
8. Apakah Komitmen Pimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Perusahaan Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang melalui penerapan Digitalisasi Pelayanan .
9. Apakah Kompetensi Pegawai berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Perusahaan pada Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang melalui penerapan Digitalisasi Pelayanan.
10. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Perusahaan Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang melalui penerapan Digitalisasi Pelayanan.

1.3 Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang di atas maka tujuan penelitian adalah untuk menguji:

1. Mengembangkan dan memecahkan masalah terkait pengaruh langsung Komitmen Pimpinan (X1) terhadap Digitalisasi Pelayanan (Y1) pada Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang;
2. Mengembangkan dan memecahkan masalah terkait pengaruh langsung Kompetensi Pegawai (X2) terhadap Digitalisasi Pelayanan (Y1) pada Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang;
3. Mengembangkan dan memecahkan masalah terkait pengaruh langsung Motivasi Kerja (X3) terhadap Digitalisasi Pelayanan (Y1) pada Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang;

4. Mengembangkan dan memecahkan masalah terkait pengaruh langsung Komitmen Pimpinan (X1) terhadap Kinerja Perusahaan (Y2) pada Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang.
5. Mengembangkan dan memecahkan masalah terkait pengaruh langsung Kompetensi Pegawai (X2) terhadap Kinerja Perusahaan (Y2) pada Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang.
6. Mengembangkan dan memecahkan masalah terkait pengaruh langsung Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Perusahaan (Y2) pada Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang.
7. Mengembangkan dan memecahkan masalah terkait pengaruh langsung Digitalisasi Pelayanan (Y1) terhadap Kinerja Perusahaan (Y2) pada Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang.
8. Mengembangkan dan memecahkan masalah terkait pengaruh tidak langsung Komitmen Pimpinan (X1) terhadap Kinerja Perusahaan (Y2) pada Perumda Tirta Benteng melalui Digitalisasi Pelayanan (Y1).
9. Mengembangkan dan memecahkan masalah terkait pengaruh tidak langsung Kompetensi Pegawai (X2) terhadap Kinerja Perusahaan (Y2) pada Perumda Tirta Benteng melalui Digitalisasi Pelayanan (Y1).
10. Mengembangkan dan memecahkan masalah terkait pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Perusahaan (Y2) pada Perumda Tirta Benteng melalui Digitalisasi Pelayanan (Y1).

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan pengetahuan serta pengembangan bukti empiris mengenai Peran Mediasi Digitalisasi Pelayanan dan Faktor yang mempengaruhinya terhadap Kinerja Perusahaan

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi Kepala Daerah, Pimpinan, pegawai serta stakeholder lainnya mengenai Peran Mediasi Digitalisasi Pelayanan dan Faktor yang mempengaruhinya terhadap Kinerja Perusahaan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Agar lebih terarah dan menghindari kesalahan persepsi dalam memahami penelitian ini, maka penulisan ini membatasi ruang lingkup pembahasan yang mencakup Peran Mediasi Digitalisasi Pelayanan dan Faktor yang mempengaruhinya terhadap Kinerja Perusahaan. Dengan kata lain, ruang lingkup penelitian ini hanya menguji pengaruh variabel-variabel Peran Mediasi Digitalisasi Pelayanan dan Faktor yang mempengaruhinya terhadap Kinerja Perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan disertasi ini dibagi menjadi 7 bagian sebagai berikut:

- BAB I Pendahuluan merupakan bagian yang menjelaskan latar belakang masalah, perumusan masalah yang di ambil, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.
- BAB II Tinjauan Pustaka merupakan bagian yang menjelaskan landasan teori Peran Mediasi Digitalisasi Pelayanan dan Faktor yang mempengaruhinya terhadap Kinerja Perusahaan
- BAB III Kerangka konseptual dan hipotesis menjelaskan kerangka konseptual dan pengembangan hipotesis dan usulan penelitian disertasi ini.
- BAB IV Metode penelitian merupakan bagian yang menjelaskan bagaimana penelitian ini dilaksanakan secara operasional. Dalam bagian ini diuraikan mengenai Rancangan Penelitian, Situs dan Waktu Penelitian, Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel, Jenis dan Sumber Data, Metode Pengumpulan Data, Variabel Penelitian dan Definisi Operasional, Instrumen Penelitian dan Teknik Analisis Data.
- BAB V Hasil penelitian merupakan bagian yang menjelaskan tentang analisis data dan pembahasan meliputi deskripsi data, dan deskripsi hasil penelitian.
- BAB VI Pembahasan bagian ini merupakan bagian yang menjelaskan tentang interpretasikan hasil dan pengujian hipotesis Peran Mediasi Digitalisasi Pelayanan dan Faktor yang mempengaruhinya terhadap Kinerja Perusahaan
- BAB VII Penutup merupakan bagian yang menjelaskan tentang kesimpulan, implikasi, keterbatasan penelitian, dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Grand Theory: Resources Base View

Teori *Resource-Based View* (RBV) adalah teori utama yang digunakan. RBV berasal dari penelitian Penrose tahun 1959 (Penrose, 2003), yang menyatakan bahwa sebuah perusahaan terdiri dari berbagai sumber daya yang dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk meningkatkan pertumbuhan perusahaan. Dalam teori ini, kemampuan manajemen untuk memanfaatkan sumber daya tersebut menjadi faktor penting dalam meningkatkan pertumbuhan perusahaan. Namun, pada saat yang sama, bagaimana sumber daya tersebut dimanfaatkan?

Sumber daya adalah semua aset, kemampuan, proses, atribut, pengetahuan, dan informasi yang dimiliki oleh sebuah bisnis. Dalam situasi persaingan, sumber daya dapat digunakan untuk merancang dan menerapkan strategi. Ide dasar dari konsep berbasis sumber daya terdiri dari dua pernyataan utama: heterogenitas sumber daya, di mana perusahaan memiliki sumber daya dan kemampuan yang berbeda, dan imobilitas sumber daya (Wulandari, 2022).

Dalam definisi yang lain sumber daya strategis yang memberikan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang memiliki karakteristik berikut (Scholtaa et al., 2019).

Bernilai (*valuable*): sumber daya yang membantu bisnis dengan memanfaatkan peluang atau mengurangi risiko dari lingkungan eksternal. Hal yang membuat kompetensi dianggap bernilai bagi perusahaan.

1. Sumber daya langka (*rare*) : Sumber daya yang memiliki nilai tetapi dimiliki oleh pesaing atau pesaing potensial tidak dapat memberikan keunggulan yang konsisten. Perusahaan hanya dapat memperoleh keunggulan bersaing jika mereka dapat menerapkan strategi penciptaan nilai yang tidak dapat diterapkan oleh sebagian besar pesaingnya. Jika banyak perusahaan memiliki dan memanfaatkan kompetensi yang berbeda dari pesaingnya, maka tidak akan ada perusahaan yang memiliki keunggulan.
2. Sulit untuk ditiru : Sumber daya langka dan berharga hanya dapat

memberikan keunggulan jangka panjang. Jika pesaing tidak memiliki sumber daya yang sama atau sulit untuk menirunya, maka sumber daya tersebut tidak dapat dipertahankan. Sulit untuk meniru atau meniru jenis sumber daya ini. Faktor-faktor berikut dapat menjadi penyebab kompetensi yang sulit ditiru:

- a) Sumber daya yang menguntungkan perusahaan disebut sebagai kompleksitas sosial. Ini berarti bahwa beberapa atau bahkan banyak dari sumber daya tersebut berasal dari fenomena sosial yang kompleks, seperti kepercayaan, persahabatan antara manajer dan karyawan, dan reputasi perusahaan dengan pemasok dan pelanggan.
 - b) Perusahaan dapat memperoleh sumber daya yang berharga dan langka dengan memanfaatkan keahlian, kemampuan, dan sumber daya yang sesuai dengan perkembangan mereka; kadang-kadang, perusahaan juga dapat mengembangkan kompetensi karena keberadaan mereka di tempat yang tepat. Ada hubungan yang tidak jelas antara sumber daya perusahaan dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Para pesaing kesulitan untuk memahami cara bisnis menggunakan sumber daya intinya untuk mencapai keunggulan bersaing. Akibatnya, mereka ragu-ragu dalam menentukan sumber daya mana yang harus dikembangkan agar mereka dapat meniru strategi penciptaan nilai perusahaan pesaing.
 - c) Sumber daya yang menguntungkan perusahaan disebut sebagai kompleksitas sosial. Menggambarkan bahwa sumber daya tersebut diantaranya bersumber dari kepercayaan, persahabatan antara manajer dan karyawan, dan reputasi perusahaan dengan pemasok dan pelanggan.
3. Sulit digantikan (*Insubstitutability*): Sumber daya yang tidak memiliki alternatif strategis yang setara disebut tidak dapat digantikan. Dua atau lebih sumber daya perusahaan akan sama secara strategis jika masing-masing dapat digunakan secara terpisah untuk menerapkan strategi yang sama. Seringkali, kompetensi yang memiliki nilai strategis yang lebih tinggi lebih sulit untuk digantikan. Semakin kompleks kompetensi, semakin sulit bagi perusahaan untuk menemukan pengganti dan semakin sulit bagi pesaing untuk meniru strategi penciptaan nilai perusahaan. Menurut teori RBV, faktor internal perusahaan lebih mudah digunakan daripada faktor eksternal untuk mencapai

keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Namun, karena mereka dapat disamakan dengan pesaing melalui peniruan, faktor internal ini tidak selalu dapat menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan. Namun, keunggulannya dapat dilindungi dengan menanamkannya ke dalam organisasi melalui komplementaritas dan spesialisasi (Wernerfelt, 1984).

RBV membantu bisnis menggunakan sumber daya internal yang ada untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan merekonfigurasi sumber daya yang memiliki nilai, langka, sulit untuk ditiru, dan tidak dapat digantikan. Perusahaan harus memastikan bahwa sumber daya tersebut memenuhi kriteria tersebut, dan kemudian menggabungkan sumber daya tersebut untuk menciptakan proses yang langka dan sulit ditiru, yang akan memberi perusahaan keunggulan.

- a) Sumber daya yang menguntungkan perusahaan disebut sebagai kompleksitas sosial. bermakna bahwa sumber daya tersebut berasal dari fenomena sosial yang kompleks, seperti kepercayaan, persahabatan antara manajer dan karyawan, dan reputasi perusahaan dengan pemasok dan pelanggan.
- b) Perusahaan dapat memperoleh sumber daya yang berharga dan langka dengan memanfaatkan keahlian, kemampuan, dan sumber daya yang sesuai dengan perkembangan mereka; kadang-kadang, perusahaan juga dapat mengembangkan kompetensi karena keberadaan mereka di tempat yang tepat. Bisnis sulit untuk memahami cara sumber daya inti mereka digunakan untuk mendapatkan keunggulan bersaing dan sulit untuk menentukan sumber daya mana yang harus dibuat agar mereka dapat meniru strategi penciptaan nilai perusahaan pesaing. Akibatnya, bisnis ragu-ragu dalam menentukan sumber daya mana yang harus dibuat agar mereka dapat meniru strategi penciptaan nilai perusahaan pesaing.
- c) Sumber daya yang menguntungkan perusahaan disebut sebagai kompleksitas sosial. Menggambarkan bahwa sumber daya tersebut diantranya besumber dari kepercayaan, persahabatan antara manajer dan karyawan, dan reputasi perusahaan dengan pemasok dan pelanggan.

2.1.2 Grand Theory: Kontijensi

Teori kontijensi menganggap bahwa kepemimpinan adalah suatu proses kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan pengaruhnya tergantung dengan situasi tugas kelompok (group task situation) dan tingkat-tingkat.

Kepemimpinannya, kepribadiannya dan pendekatannya yang sesuai dengan kelompoknya. Seorang menjadi pemimpin bukan karena sifat-sifat kepribadiannya, tetapi karena berbagai faktor situasi dan adanya interaksi antara pemimpin dan situasinya (Fiedler dalam Manely, Usman dan Devega, 2016). Model kontijensi dari kepemimpinan yang efektif dikembangkan oleh Fiedler dalam Manely, Usman dan Devega (2016).

Menurut model ini, kinerja kelompok ini kontijensi pada sistem motivasional baik pemimpin dan sejauh mana pemimpin memiliki kendali dan pengaruh dalam situasi tertentu. Dengan kata lain, tinggi rendahnya prestasi kerja satu kelompok dipengaruhi oleh sistem motivasi dari pemimpin dan sejauh mana pemimpin dapat mengendalikan dan mempengaruhi suatu situasi tertentu. Kontijensi dalam pengendalian manajemen muncul dari adanya sebuah asumsi dasar pendekatan pandangan umum yang menyatakan bahwa desain pengendalian optimal berlaku pada semua pengaturan perusahaan.

2.1.3 Tinjauan Teori tentang Komitmen Pimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda-beda dalam memimpin bawahannya, dan perilaku pemimpin tersebut disebut dengan gaya kepemimpinan. Dimana gaya kepemimpinan tersebut banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya.

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat ialah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan situasi. Oleh sebab itu gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama dan yang mementingkan hasil yang dicapai.

Menurut Kartini Kartono, gaya kepemimpinan terbagi dalam 6 gaya. Antara lain:

a. Kharismatik

Gaya kharismatik ini memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai

pengikut yang sangat banyak jumlahnya dan pengawal- pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar-benar sebabnya, mengapa orang itu memiliki kharisma yang begitu besar. Dia dianggap mempunyai kekuatan gaib (*Supernatural Power*) dan kemampuan-kemampuan yang super human, yang diperoleh sebagai karunia yang Maha Kuasa.

b. Paternalistis

Yaitu kepemimpinan yang kebapak-bapakan, dengan sifat dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak atau belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan. Dia bersikap terlalu melindungi. Dia hampir-hampir tidak pernah memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan imajinasi. Gaya kepemimpinan semacam ini seolah menunjukkan bahwa dirinya paling tahu dan paling benar dalam mengambil suatu keputusan.

c. Militeristis

Gaya ini hampir memiliki kesamaan dengan gaya kepemimpinan yang otoriter. Perbedaannya gaya semacam ini lebih keras. Sekeras militer lalu bawahannya selalu diancam dengan sanksi-sanksi jika ia tak mau menuruti keinginannya.

d. *Liabez Faire*

Pada gaya kepemimpinan *laizez faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam setiap kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin *symbol*, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis. Dia tidak mempunyai kewibawaan dan tidak bisa mengontrol anak buahnya. Tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, dan tidak berdaya menciptakan suasana kerja yang kooperatif.

e. Demokrasi

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator-administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan,

dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal. Dan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini terletak bukan pada personal individu pemimpin, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok atau anggotanya.

f. Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah seseorang yang sangat egois, egoismenya yang sangat besar akan mendorongnya memutar balikkan fakta atau kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subyektif diinterpretasikan sebagai kenyataan. Akan tetapi, efektifitas kepemimpinan yang otoriter sangat dikaitkan dengan kekuasaan untuk mengambil tindakan yang positif belum tentu dapat tercapai dan berbagai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, namun kekuasaan mengambil tindakan yang *punitive* itu tidak lagi dimilikinya, ketaatan para bawahan segera mengendor dan disiplin kerja pun akan merosot.

Banyak batasan mengenai kepemimpinan. Tapi secara umum kepemimpinan merupakan sifat dari seorang pemimpin dalam menjalankan peran sebagai seorang pemimpin. Definisi ini tentu sangat sederhana, oleh karenanya penulis mengutip beberapa definisi dari beberapa ahli antara lain sebagai berikut:

- a. **Ki Hajar Dewantara** (dalam Ermaya Suradinata, 1996 : 147), mengungkapkan istilah Ing Ngarso sung tulodo, Ing madya mangun karso, tut wuri handayani (Didepan menjadi teladan, ditengah melaksanakan prakarsa, dibelakang memberikan manfaat bagi yang dipimpinnya, baik dibelakang ,di tengah maupun didepan, dapat memberikan contoh keteladanan dan memberikan motivasi untuk maju meningkatkan prestasi kerjanya bagi yang dipimpinnya.
- b. **Stoner** (1992 : 77) mengungkapkan kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari anggota kelompok. Dalam definisinya tersebut Stoner menampilkan tiga implikasi yang penting.
 - 1 Pertama, kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut
 - 2 Kedua, kepemimpinan melibatkan distribusi yang tidak merata dari kekuasaan diantara pemimpin dan anggota kelompok
 - 3 Ketiga, selain secara sah dapat mengarahkan bawahan.

Ermaya Suradinata (1995 : 79-80) mengungkapkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki syarat-syarat :

- a. Bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
- b. Mempunyai kecerdasan lebih.
- c. Mempunyai emosi stabil.
- d. Mempunyai keahlian untuk mengorganisir dan menggerakkan bawahan.
- e. Memiliki kondisi fisik yang kuat dan sehat.

Jika seorang ditunjuk menjadi pemimpin, maka dalam dirinya dapat dipastikan dituntut untuk memiliki kemampuan untuk memimpin. Kepemimpinan adalah kemampuan yang ada dalam diri seorang pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan, mengarahkan dan memotivasi orang lain dalam upaya mencapai tujuannya.

Apa yang mempengaruhi seseorang tersebut dapat menjadi seorang pemimpin. Ermaya Suradinata (1997 : 37-49) meninjaunya karena beberapa alasan :

1. Berdasarkan pada Teori Sifat atau Perangai

Teori ini melihat lahirnya seorang pemimpin karena ia memiliki sifat-sifat dan ciri-ciri yang dapat dijadikan pedoman untuk melaksanakan tugas. Esensinya, pemimpin dilahirkan dan bukan dibentuk. Dengan kata lain sebagaimana dikemukakan oleh Achmad Rustandi (1986 : 39) bahwa *seorang pemimpin harus mempunyai sifat-sifat kepemimpinan yang dibawa sejak lahir atau sesuatu yang diterima secara turun-menurun.*

2. Berdasarkan pada Teori Lingkungan

Pada teori ini, lahirnya seorang pemimpin disebabkan oleh kondisi, waktu, tempat dan situasi. Adanya suatu tantangan atau suatu kejadian penting akan menampilkan seorang untuk menjadi pemimpin yang memiliki sifat-sifat dan ciri-ciri tertentu sesuai dengan keadaan dan tantangan yang ada pada waktu itu. Manakala seseorang menguasai situasi dan kondisi, orang tersebut dapat menjadi seorang pemimpin dan sebaliknya akan jatuh jika pemimpin tersebut tidak lagi menguasai situasi dan kondisi yang dihadapinya.

3. Berdasarkan pada Teori Humanistik

Teori ini lebih banyak menyoroti pemimpin dari aspek kemanusiaan dan kewajaran seseorang untuk melakukan sesuatu sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Teori ini didasarkan pada perlunya memperlakukan seseorang sesuai dengan batas-batas tertentu: kewajaran, keserasian, keseimbangan, maupun penghargaan. Teori ini menekankan pentingnya motivasi untuk pengikut agar memenuhi harapan mereka.

4. ***Berdasarkan pada teori tukar menukar***

Teori ini didasarkan pada kenyataan bahwa antara yang dipimpin dan yang memimpin harus dapat melaksanakan tukar menukar keuntungan, yang bermanfaat bagi kedua belah pihak. Seorang pemimpin yang berusaha untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara seandainya sendiri dan seolah-olah mengorbankan bawahannya, menunjukkan kelemahan kepemimpinannya.

Walaupun tujuan tercapai, akan tetapi terjadi ketidak-puasan dari bawahan dan hasil akhirnya tidak akan memuaskan. Pemimpin diharapkan akan memberikan penghargaan, status maupun tanda kehormatan lainnya yang lebih baik. Dia juga dituntut untuk memberikan peringatan atau sanksi yang sesuai kepada bawahan yang membuat kesalahan tersebut tidak diulang kembali.

5. ***Berdasarkan pada Teori Personal atau Situasional***

Pada teori ini, seseorang menjadi pemimpin karena memiliki keunggulan-keunggulan tertentu yang sesuai dengan situasi tertentu. Situasi tersebut dapat dikelompokkan pada :

- a. Orientasi pekerjaan, tugas dan masalah yang harus dipecahkan.
- b. Adanya manusia-manusia yang memerlukan pengendalian atau dipimpin dalam rangka mencapai tujuan.
- c. Situasi dalam lingkup pekerjaan, dimana orang tersebut dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas bagi anggota organisasi.
- d. Dalam teori ini, seorang pemimpin harus mengenal dirinya sendiri sebelum mengenal orang lain atau bawahannya, menguasai tugas-tugas atau pekerjaan yang menjadi kewenangannya dan mengenal kelompok yang dipimpinnya. Ia dituntut untuk dapat memberi motivasi kepada anggota kelompok, bagaimana cara mencapai tujuan dan syarat yang dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas.

6. ***Berdasarkan pada Teori Interaksi dan Harapan***

Pada teori ini, lebih menekankan pada pandangan tentang manusia sebagai faktor pertama dan utama terjadinya interaksi. Interaksi dapat terjadi karena adanya kemauan dari manusianya atau karena struktur organisasi dan mekanisme kerja yang harus dilakukan, yang mewarnai kualitas hubungan. Mutu interaksi tersebut sangat bergantung pada tingkat pendidikan dan pengalaman pemimpin serta anggota yang dipimpinya.

Seseorang mau bekerja biasanya karena memiliki kebutuhan yang diharapkan. Setiap pemimpin wajib menjalankan kepemimpinannya dengan melakukan hubungan keseimbangan dan keselarasan antara kepentingan-kepentingan organisasi atau kelompok.

Pada kesempatan ini, Ermaya Suradinata (1997 : 48) menilai seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang sejalan dengan sistem kerja, lingkungan dan interaksi manusia sehingga ia mampu untuk mengendalikan bawahannya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Pada sisi ini, muncul apa yang dikemukakan oleh Reddin (1970 : 27-33) mengenai efektifitas pemimpin dikaitkan dengan gaya kepemimpinannya. Teori yang dikemukakannya dikenal dengan teori gaya kepemimpinan tiga dimensi. Gaya kepemimpinan model tiga dimensinya Reddin ini memberikan gambaran yang lengkap dalam penerapannya, bukan hanya gaya kepemimpinan efektif dan tidak efektif saja dianalisis secara teori, tetapi juga memberikan gaya kepemimpinan yang ada diantara keduanya, yaitu gaya dasar yang menetapkan cara bagaimana seorang pimpinan berperilaku yang diukur seberapa banyak *Task Orientation* (Orientasi Tugas) dan *Relationship Orientation* (yang digunakan dalam melaksanakan tugasnya). Hal ini diperkuat oleh pendapat Hersey dan Blanchard (1992 : 116) bahwa stimulus tertentu yang diterima oleh pimpinan dan tanggapan terhadap stimulus itulah yang dapat dipandang efektif dan tidak efektifnya pimpinan. Ada empat hal yang dikemukakan oleh Reddin mengenai gaya kepemimpinan yang efektif :

a. ***Gaya Kepemimpinan Eksekutif***

Yakni gaya kepemimpinan yang cenderung mempergunakan gaya integrasi pada situasi yang menghendaki demikian. Seorang pemimpin yang menerapkan gaya ini disebut motivator yang baik, menggunakan partisipasi secara tepat dan melakukan koordinasi secara efektif, serta

mempergunakan kemampuan kerja secara tim dalam setiap pengambilan keputusan.

b. Gaya Otokrat Bijak

Adalah gaya kepemimpinan yang cenderung mempergunakan birokrasi pada setiap situasi yang menghendaki perilaku demikian. Pemimpin dengan gaya demikian, sangat memperhatikan kualitas dan kuantitas pekerjaannya, berpraktis dan enerjik, komitmen yang kuat pada hasil, disamping sangat memperhatikan pada sektor biaya yang dipergunakan.

c. Gaya Pembina

Adalah suatu gaya kepemimpinan yang cenderung mempergunakan relasi pada situasi yang menghendakinya. Pemimpin akan memelihara komunikasi yang baik, sangat memahami bawahan, memberikan dukungan dan kerjasama yang baik dalam bekerja serta sangat mempercayai bawahan.

d. Gaya birokrat

Adalah pemimpin yang cenderung mempergunakan gaya terpisah pada situasi tertentu. Pemimpin demikian sangat menaati peraturan-peraturan yang ada, rasional, mengendalikan diri serta memperlakukan bawahan dengan adil.

Sedangkan menurut Reddin pula, *gaya kepemimpinan yang tidak efektif* adalah :

a. Gaya kompromis

Adalah model pimpinan yang cenderung mempergunakan gaya integrasi pada situasi yang tidak menghendaki demikian. Pemimpin seperti ini, menggunakan partisipasi secara berlebihan, kepemimpinannya lemah, tidak bisa dipercaya, ragu-ragu dan mendua dalam mengambil keputusan.

b. Gaya Otokrat

Adalah gaya kepemimpinan yang cenderung mempergunakan gaya dedikasi pada situasi yang tidak menghendaki demikian. Model pemimpin demikian suka mengkritik dan mengancam, menuntut ketaatan pada bawahannya, komunikasi satu arah, ditakuti tapi tidak disenangi oleh bawahan.

c. Gaya Misionaris

Adalah gaya yang cenderung mempergunakan gaya relasi pada situasi yang tidak menghendaki demikian. Pemimpin yang berperilaku, menghindari

konflik, menyenangkan, tergantung kepada bawahan, dan kurang memperhatikan hasil kerja.

d. Gaya Pelarian

Adalah gaya pemimpin yang cenderung mempergunakan gaya terpisah pada situasi yang tidak menghendaknya. Mereka adalah para pemimpin yang bekerja dengan hasil minimal dan sering putus asa, menghindari keterlibatan secara langsung, berpandangan sempit dan tidak komunikatif.

Sisi lainnya Reddin pun menjelaskan *gaya dasar* yang kemudian berkembang menjadi gaya kepemimpinan efektif, sebagai berikut :

a. Gaya integratif

Merupakan gaya dasar dengan orientasi tugas dan orientasi hubungan diatas rata-rata, dimana pimpinan memperoleh kewenangan dari maksud, cita-cita dan tujuan organisasi, mengintegrasikan individu dengan organisasi, meninggikan partisipasi dengan kekuasaan yang tidak banyak berbeda, mengutamakan sasaran dan tanggung-jawab bersama.

b. Gaya Dedikasi

Adalah gaya dasar dengan orientasi tugas dan orientasi hubungan diatas rata-rata, dimana pimpinan agresif dan penuh keyakinan, menentukan tugas dan tanggung-jawab secara individual, tidak tergantung pada bawahan, menggunakan hukuman dan ganjaran serta pengawasan dalam pelaksanaan pekerjaan.

c. Gaya Relasi

Adalah gaya dasar dengan orientasi tugas dan orientasi hubungan di bawah rata-rata, dimana pimpinan sangat mengutamakan faktor manusia, menekankan pengembangan sumber daya manusia, diam dan tidak menonjolkan diri, bersahabat dan mengutamakan suasana aman dan santai.

d. Gaya Terpisah

Adalah gaya dasar dengan orientasi tugas dan orientasi hubungan dibawah rata-rata, dimana pimpinan sangat berhati-hati dalam melaksanakan tugas, menyenangi pekerjaan kantor, berpegang teguh pada prinsip-prinsip yang berlaku, tenang dan sederhana.

Beberapa ciri penting yang menggambarkan kepemimpinan Islam menurut Veithzal Rivai (2009:136) adalah sebagai berikut :

1. Setia, pemimpin dan orang yang dipimpin terikat kesetiaan kepada Allah.

2. Terikat pada tujuan, ketika diberi amanah sebagai pemimpin dalam melihat tujuan organisasi bukan saja berdasarkan kepentingan kelompok tetapi juga dalam ruang lingkup tujuan Islam yang lebih luas.
3. Menjunjung tinggi syariat dan akhlak Islam.
4. Memegang tegu amanah, ketika menerima kekuasaan menganggap sebagai amanah dari Allah.
5. Tidak sombong, menyadari bahwa diri kita ini adalah kecil.
6. Disiplin, konsisten dan konsekuen.

Pemimpin menurut A Dale Timpe (2002:301) dapat didefinisikan sebagai orang yang dapat melihat suatu pola atau potensi untuk suatu maksud dari pengikut. Kepemimpinan dapat diajarkan dan dikembangkan dalam seseorang dengan kecerdasan rata-rata atau di atasnya.

Terdapat perbedaan yang penting untuk dipahami dari kepemimpinan dan manajemen, menurut Miftah Thoha (1983:8), kepemimpinan mempunyai pengertian sedikit lebih luas dibandingkan dengan manajemen karena kepemimpinan bisa digunakan setiap orang dan tidak terbatas dalam suatu organisasi tertentu saja. Sedangkan manajemen merupakan kepemimpinan yang dibatasi oleh tatakrma, birokrasi atau dikaitkan dengan pemikiran suatu kegiatan untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

Akhirnya penulis mengambil kesimpulan yang didasarkan pada pendapat para pakar di atas bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan dan memotivasi seseorang, kelompok atau organisasi agar mau mengikuti dan menuruti apa yang telah menjadi ketetapan untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.4 Tinjauan Teori Tentang Kompetensi Pegawai

Menurut Mangkunegara, kompetensi pegawai adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya.

Kompetensi sumber daya manusia menurut hasil kajian Perrin yaitu:

- 1) Memiliki kemampuan komputer (Eksekutif Lini)
- 2) Memiliki pengetahuan yang luas tentang visi
- 3) Memiliki kemampuan mengantisipasi pengaruh perubahan
- 4) Memiliki kemampuan memberikan pendidikan tentang sumber daya manusia.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi sumber daya manusia adalah kemampuan yang dimiliki seseorang yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya yang dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Kompetensi pegawai yang diperlukan untuk menghadapi tantangan baru dan jenis-jenis organisasi di tempat kerja, dapat diperoleh dengan pemahaman ciri-ciri yang kita cari dari orang-orang yang bekerja dalam organisasi-organisasi tersebut. Konsep dasar standar kompetensi ditinjau dari estimologi, standar kompetensi terbuka atas dua kosa kata yaitu standar dan kompetensi.

Standar diartikan sebagai ukuran atau patokan yang disepakati, sedangkan kompetensi diartikan sebagai kemampuan melaksanakan tugas-tugas ditempat kerja yang mencakup menerapkan keterampilan (*skills*) yang didukung dengan pengetahuan (*cognitive*) dan kemampuan (*ability*) sesuai dengan kondisi yang dipersyaratkan. Dengan demikian standar kompetensi dapat diasumsikan sebagai rumusan tentang kemampuan dan keahlian apa yang harus dimiliki oleh tenaga kerja (SDM) dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan/disepakati.

Analisa kompetensi pegawai dimaksudkan adalah untuk menghasilkan profil atau model yang digunakan untuk:

- 1) Manajemen kinerja individu
- 2) Penerimaan atau penempatan
- 3) Pengembangan karier

Tiga hal pokok dalam kompetensi pegawai adalah:

- 1) Pengetahuan (*Knowledge*), merupakan penguasaan ilmu dan teknologi yang dimiliki seseorang, dan diperoleh melalui proses pembelajaran serta pengalaman selama kehidupannya. Indikator pengetahuan (*knowledge*) dalam hal ini adalah, pengetahuan manajemen bisnis, pengetahuan produk atau jasa, pengetahuan tentang konsumen, promosi dan strategi pemasaran.
- 2) Keterampilan (*Skill*), adalah kapasitas khusus untuk memanipulasi suatu objek secara fisik. Indikator keterampilan meliputi keterampilan produksi, berkomunikasi, kerjasama dan organisasi, pengawasan, keuangan, administrasi dan akuntansi.

- 3) Kemampuan (*Ability*), adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Indikator kemampuan meliputi kemampuan mengelola bisnis, mengambil keputusan, memimpin, mengendalikan, berinovasi, situasi dan perubahan lingkungan bisnis.

Kompetensi dalam manajemen sumber daya manusia memainkan peran kritical dan esensial karena di satu sisi merupakan *Human Capital* dan *Active Agent* bagi pengembangan suatu organisasi, di sisi lain merupakan faktor determinan kapabilitas yang merupakan sekumpulan keahlian dan keterampilan dalam mengkoordinasikan dan mengintegrasikan serangkaian sumber daya yang ada dalam suatu sistem organisasi sehingga menghasilkan serangkaian kompetensi yang akan membentuk kompetensi inti (*Core Competency*).

Berbicara tentang kedisiplinan, Alex S. Nitisemito (2006 : 199) mengemukakan: "...kedisiplinan lebih tepat kalau diartikan sebagai suatu sikap, tingkah-laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis".

Kemudian Moenir (2005 : 181) memberikan istilah disipliniasi, yaitu : "Usaha yang dilakukan untuk menciptakan keadaan di suatu lingkungan kerja yang tertib, berdayaguna dan berhasilguna melalui suatu sistem pengaturan yang tepat".

Sedangkan menurut Susilo Martoyo (2006 : 141) mengemukakan sebagai berikut : Kata disiplin itu sendiri berasal dari bahasa latin "*decipline*" yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat, norma, ketaatan dalam kebenaran, kesopanan dan sebagainya sehingga ia disebut disiplin, yang membentuk wibawanya.

Sementara Suharto, dkk (2001 : 37) mengemukakan bahwa dalam kehidupan sehari-hari, disiplin terdiri dari :

1. Disiplin merupakan sikap atau tingkah-laku yang menggambarkan kepatuhan pada suatu aturan atau ketentuan.
2. Disiplin merupakan suatu tuntutan bagi berlangsungnya kehidupan bersama yang teratur, tertib yang merupakan syarat bagi berlangsungnya suatu kemajuan dan perkembangan.
3. Disiplin tidak timbul dengan sendirinya, disiplin perlu didikan, dan ditanamkan sejak dini, maka peran pendidikan sangat penting dalam terbentuknya disiplin dalam masyarakat.

4. Disiplin kerja adalah suatu perbuatan yang dilakukan sesuai peraturan yang berlaku dimana seseorang bekerja sebagai pegawai.

Bertitik tolak dari uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa upaya untuk mendisiplinkan pegawai merupakan usaha yang sangat esensial dan substansial, sehingga hal ini perlu mendapat perhatian sungguh-sungguh dari setiap pimpinan organisasi. Oleh karena itu, faktor keteladanan merupakan cermin bagi semua pihak dalam suatu organisasi.

Moenir (2005 : 182) berpendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, yaitu sebagai berikut :

Pada dasarnya dalam hal disiplin, apapun juga objeknya terdapat 3 (tiga) faktor yang berfungsi menumbuhkan dan selanjutnya memelihara disiplin itu ialah kesadaran, keteladanan dan adanya ketaatan pengaturan (law enforcement).

Berangkat dari pandangan di atas, dapat dikemukakan bahwa secara garis besar ada dua faktor yang mempengaruhi proses pelaksanaan disiplin, yaitu faktor dari dalam (internal) dan faktor dari luar (eksternal). Faktor internal sangat dipengaruhi sikap perilaku seseorang pegawai yang merupakan olah rasa (emosi) dan olah pikir (rasio) terhadap apa yang dilihat, diketahui, didengar maupun dirasakan.

Menurut penulis, hal ini sangat bergantung kepada tingkat usia, kematangan, tingkat pendidikan, pengalaman, kepuasan, kondisi ekonomi, keyakinan, dan lain-lain. Sementara faktor eksternal sangat bergantung kepada kondisi lingkungan, kultural/ budaya, keteladanan atauran-aturan serta norma yang berlaku di dalam organisasi itu sendiri. Fakto-faktor dari luar pada awalnya dilakukan dengan perasaan terpaksa, tetapi lama-kelamaan akan menjadi suatu kebiasaan karena adanya rasa kesadaran setiap individu masing-masing pegawai.

Selanjutnya, Suharto, dkk. (2001 : 41) mengatakan bahwa dalam membentuk disiplin pada seseorang dapat ditempuh melalui tiga pendekatan, yaitu sebagai berikut :

- 1) *Conditional Approach* (paksaan), yaitu menciptakan kondisi sehingga orang mau tidak mau melaksanakan kegiatan yang diharapkan.
- 2) *Cultural Approach* (pendidikan), mempengaruhi seseorang dengan gambaran-gambaran yang dapat memberikan harapan jika disiplin dilakukan.

- 3) *Habituation approach* (membiasakan), dengan cara membiasakan diri, menimbulkan kesadaran akan makna, dan pentingnya disiplin bagi kehidupan.

Selanjutnya, Alex. S. Nitisemitio (2000 : 200-207) mengemukakan ada enam faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan, yaitu :

- a) Kedisiplinan dan kesejahteraan;
- b) Kedisiplinan dan ancaman;
- c) Ketegasan dalam pelaksanaan disiplin perlu dijaga;
- d) Kedisiplinan perlu dipartisipasikan;
- e) Kedisiplinan harus menunjang dan sesuai dengan kemampuan;
- f) Teladan pimpinan kunci keberhasilan.

Didalam Disiplin Kerja itu sendiri dapat dibagi menjadi 2 aspek sebagaimana Terry (1993) menyatakan bahwa "disiplin kerja dapat timbul dari diri sendiri dan dari perintah, yang terdiri dari :

- 1) *Self Imposed Discipline* yaitu disiplin yang timbul dari diri sendiri atas dasar kerelaan, kesadaran dan bukan timbul atas dasar paksaan. Disiplin ini timbul karena seseorang merasa terpenuhi kebutuhannya dan merasa telah menjadi bagian dari organisasi sehingga orang akan tergugah hatinya untuk sadar dan secara sukarela memenuhi segala peraturan yang berlaku.
- 2) *Command Discipline* yaitu disiplin yang timbul karena paksaan, perintah dan hukuman serta kekuasaan. Jadi disiplin ini bukan timbul karena perasaan ikhlas dan kesadaran akan tetapi timbul karena adanya paksaan/ancaman dari orang lain".

Dalam setiap organisasi/perusahaan yang diinginkan adalah jenis disiplin yang timbul dari diri sendiri atas dasar kerelaan dan kesadaran. Akan tetapi dalam kenyataan selalu menyatakan bahwa disiplin itu lebih banyak disebabkan adanya paksaan dari luar. Untuk itu perlu melaksanakan kegiatan pendisiplinan yang mencakup disiplin preventif dan disiplin korektif.

Disiplin preventif merupakan kegiatan yang dilakukan dengan maksud untuk mendorong para pegawai agar secara sadar mentaati berbagai standart dan aturan sehingga dapat dicegah berbagai penyelewengan/pelanggaran. Lebih utama dalam hal ini adalah dapat ditumbuhkan "*Self Discipline*" (disiplin diri) pada setiap pegawai tanpa kecuali. Untuk memungkinkan iklim yang penuh disiplin kerja tanpa paksaan tersebut perlu kiranya standart itu sendiri bagi setiap pegawai

dengan demikian dicegah kemungkinan timbulnya pelanggaran/penyimpangan dari standart yang ditentukan.

Disiplin Korektif merupakan kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran yang telah terjadi terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran lebih lanjut, kegiatan korektif ini dapat berupa suatu hukuman / tindakan pendisiplinan (*Dicipline Action*) yang wujudnya berupa *scorsing* (Handoko, 1996).

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi (Hasibuan, 2005). Diantaranya sebagai berikut :

- 1) Tujuan dan kemampuan
- 2) Teladan pimpinan
- 3) Balas jasa
- 4) Keadilan
- 5) Waskat
- 6) Sanksi Hukuman
- 7) Ketegasan
- 8) Hubungan Kemanusiaan."

Disiplin kerja pegawai dapat dikatakan baik, apabila memenuhi syarat sebagai berikut :

- 1) Para pegawai datang tepat waktu, tertib, teratur
- 2) Berpakaian rapi
- 3) Mampu memanfaatkan dan menggerakkan perlengkapan secara baik
- 4) Menghasilkan pegawaian yang memuaskan
- 5) Mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh perusahaan
- 6) Memiliki tanggung jawab yang tinggi (Soejono, 1997).

Berikut ini, penulis mencoba menguraikan secara singkat faktor-faktor sebagaimana dikemukakan di atas.

1. Untuk menegakkan kedisiplinan tidak cukup hanya dengan ancaman-ancaman, tetapi perlu imbangan, yaitu tingkat kesejahteraan yang cukup. Tingkat kesejahteraan adalah besarnya upah yang mereka terima, minimal pegawai menerima upah yang layak. Berangkat dari upah yang layak tersebut, diharapkan para pegawai dapat lebih tenang dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan dengan ketenangan tersebut diharapkan mereka dapat menunjukkan disiplin kerja yang tinggi.

2. Kedisiplinan tidak hanya ditentukan oleh faktor kesejahteraan saja. Oleh karena itu, selain meningkatkan kesejahteraan maka untuk menegakkan kedisiplinan perlu adanya ketegasan bagi mereka yang melakukan tindakan indisipliner (pelanggaran disiplin). Dalam hal ini, berarti ancaman tidak dapat dilakukan secara tersendiri untuk menegakkan kedisiplinan. Namun, apabila ancaman atau aturan yang tegas diberlakukan sebagai pendamping peningkatan kesejahteraan, dapat diharapkan kedisiplinan lebih berhasil. Seperti dalam usaha meningkatkan kedisiplinan suatu organisasi, meningkatkan kesejahteraan seyogianya diikuti dengan tindakan yang tegas bagi mereka yang melanggar disiplin. Meskipun demikian, karena kedisiplinan merupakan kebiasaan, ancaman yang diberikan bukanlah suatu hukuman, melainkan lebih ditekankan pada upaya pembinaan agar mereka melaksanakan kebiasaan baik yang dianut dalam organisasi. Oleh karena itu, sebelum ancaman dijatuhkan perlu ada peringatan atau hukuman yang bersifat peringatan, baik yang bersifat lisan maupun tertulis.
3. Di muka telah dijelaskan, bahwa dengan peningkatkan dan ancaman hukuman yang bersifat mendidik, pimpinan organisasi mengharapkan kedisiplinan pegawai akan meningkatkan. Meskipun demikian, hal ini belum cukup sebab suatu ancaman hukuman yang tidak dilaksanakan dengan tegas dan konsekuen justru akan berdampak negatif sehingga akibatnya lebih buruk daripada tanpa ancaman.
Dalam hubungan itu, pimpinan organisasi hendaknya tidak membiarkan suatu pelanggaran pun tanpa suatu tindakan atau membiarkan setiap pelanggaran menjadi berlarut-larut tanpa tindakan yang tegas. Dengan membiarkan pelanggaran tanpa tindakan tegas sesuai ancaman, maka pegawai akan menganggap bahwa ancaman yang diberikan hanyalah ancaman kosong belaka. Artinya, mereka akan berani melanggar kembali karena tidak adanya tindakan yang tegas dari pimpinan. Keadaan ini akan menjadi semakin parah apabila pelanggaran tersebut diketahui oleh teman-temannya dan mereka semua tahu bahwa pimpinan mengetahui pelanggaran tersebut, tetapi membiarkannya. Ini seakan-akan merupakan pengumuman secara tidak langsung dari pimpinan bahwa peraturan yang mencantumkan ancaman hukuman untuk setiap pelanggaran telah dicabut. Bila demikian halnya, yang melakukan pelanggaran bukan satu orang, melainkan banyak sehingga tidak

adanya tindakan tegas dari pimpinan akan memacetkan pekerjaan. Selain tindakan tegas, pelaksanaan hukuman tersebut harus adil, artinya janganlah memberikan dispensasi kepada salah seorang pegawai hanya karena dia dekat dengan pimpinan. Hal ini akan menimbulkan perasaan cemburu bagi pegawai yang lain, yang mengakibatkan kedisiplinan yang ditegakkan menjadi kurang berhasil.

4. Dalam usaha menegakkan kedisiplinan, perlu dilakukan beberapa cara, antara lain : meningkatkan kesejahteraan pegawai, memberikan ancaman hukuman yang mendidik dan melaksanakan ancaman hukuman tersebut secara tegas dan adil. Untuk lebih mengefektifkan lagi, ancaman hukuman tersebut hendaknya terlebih dahulu dipartisipasikan kepada segenap pegawai. Dengan memasukkan unsur partisipasi, pegawai akan merasa bahwa peraturan tentang ancaman hukuman adalah hasil persetujuan bersama. Misalnya, suatu organisasi ingin melaksanakan kedisiplinan, yaitu agar setiap pegawai datang dan pulang tepat pada waktunya. Dalam hubungan itu, perlu dikemukakan pentingnya masuk dan pulang tepat waktu bagi kemajuan organisasi, yang berarti organisasi mempunyai kemungkinan untuk menambah kesejahteraan nantinya. Ancaman hukuman yang dikemukakan hanyalah sekedar sebagai suatu langkah mendidik ke arah itu. Apabila organisasi berhasil memasukkan unsur partisipasi dalam peraturan yang mencantumkan ancaman hukuman, maka mereka akan lebih konsekuen dalam melaksanakan dan mentaatinya.
5. Kedisiplinan pada hakikatnya adalah pembatasan kebebasan terhadap semua pegawai, oleh karena itu dalam usaha menegakkan kedisiplinan tersebut tidak asal melaksanakannya. Dengan kata lain, kedisiplinan bukan hanya sekedar untuk kedisiplinan saja, melainkan juga harus dapat menunjang tujuan organisasi. Misalnya, suatu organisasi publik yang berkecimpung dalam pelayanan pemberian izin usaha, yaitu sebagai pemberian izin usaha bagi masyarakat, maka pegawai harus hadir pukul 08.⁰⁰ pagi dan pulang sesuai dengan waktu yang ditentukan dalam organisasi.

Peraturan yang mengharuskan pegawai datang tepat pukul 08.00 pagi mungkin merupakan kebijaksanaan untuk menegakkan kedisiplinan semata tanpa menghubungkan dengan tujuan organisasi, yaitu melayani

masyarakat sebaikmungkin. Sebab aturan yang demikian, memaksa pegawai setiap pagi untuk hadir di kantor, padahal saat itu adalah waktu yang baik untuk aktivitas-aktivitas kerja administratif. Jadi jelaslah di sini, bahwa suatu aturan dalam upaya menegakkan kedisiplinan hendaknya bukan hanya sekedar untuk kedisiplinan, tetapi harus lebih ditekankan sebagai penunjang tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Selain harus dapat menunjang tujuan yang hendak dicapai, kedisiplinan yang hendak ditegakkan haruslah sesuai dengan kemampuan pegawai. Dengan kata lain, jangan menyuruh pegawai melaksanakan sesuatu yang sulit dilakukan padahal pegawai tersebut tidak mampu. Sebab bila demikian, aturan-aturan yang dikeluarkan pimpinan, apalagi disertai dengan ancaman hanya akan tinggal di atas kertas. Hal ini akan mengurangi kewibawaan pemimpin yang bersangkutan. Misalnya, suatu organisasi melarang ke kamar kecil kecuali pada waktu istirahat. Apabila instruksi ini disertai dengan ancaman hukuman, keadaan akan lebih parah. Jadi, organisasi harus meneliti terlebih dahulu peraturan yang akan dikeluarkan, apakah peraturan itu sesuai dengan kemampuan pegawai atau tidak.

6. Selain apa yang telah dikemukakan di atas, untuk lebih mengefektifkan peraturan yang dikeluarkan organisasi dalam rangka menegakkan kedisiplinan, maka perlu keteladanan dari pimpinan. Keteladanan dari pimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam upaya menegakkan kedisiplinan, sebab pimpinan adalah panutan dan sorotan dari bawahannya. Untuk itu, dipopulerkan kata-kata "*ing ngarso sing tulodo, ing madya mangun karso*".

Dengan demikian, bila suatu organisasi ingin menegakkan kedisiplinan agar pegawai datang tepat pada waktunya, hendaknya diusahakan agar pimpinan datang tepat waktunya. Terutama para pimpinan yang langsung berhubungan dengan pegawai. berdasarkan keteladanan yang demikian, diharapkan pegawai akan lebih berdisiplin, bukan hanya sekedar takut akan hukuman, melainkan karena segan atau sungkan kepada pimpinannya yang datang selalu tepat waktu. Ini waktunya menegakkan suatu kedisiplinan dalam suatu organisasi, yaitu masuk tepat pada waktunya, diinstruksikan kepada setiap pimpinan satuan kerja agar datang seperempat jam sebelum mulai berkerja. Cara ini ternyata memberikan efek yang positif terhadap kedisiplinan.

2.1.5 Tinjauan Teori Tentang Motivasi

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya berisikan langkah-langkah perencanaan, penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan tertentu, baik tujuan individual maupun organisasi. Keberhasilan pengelolaan organisasi bisnis sangat ditentukan oleh efektivitas kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Dalam hal ini, seorang manajer harus memiliki teknik yang dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja, antara lain dengan memberikan motivasi kepada pegawai agar dapat melaksanakan tugas dengan ketentuan yang berlaku.

Menurut Samsudin (2015:281), “motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau sekelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang ditetapkan”. Menurut Sunyoto (2015:4), “motivasi kerja adalah sebagai keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya”. Menurut Fahmi (2013:107), “motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan”.

Berdasarkan pengertian motivasi menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu kondisi atau keadaan dimana dimaksudkan untuk mempengaruhi maupun mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu atau tindakan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup seperti yang diinginkan. Dengan adanya motivasi dalam diri seseorang, maka akan dengan mudah untuk mengarahkan dan menggerakkan orang tersebut untuk melakukan sesuatu hal seperti yang diinginkan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Motivasi untuk setiap individu dalam melakukan sesuatu pada dasarnya berbeda-beda, sehingga hal ini menjadi salah satu masalah yang harus dihadapi oleh manajemen karena motivasi yang menurun dalam diri pegawai akan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

Motivasi yang ada dalam diri individu lazimnya tidak selalu sama dan cenderung dapat berubah dengan cepat dimana perubahan motivasi dalam diri individu disebabkan oleh banyak faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Oleh sebab itu, manajemen sumber daya manusia harus mengetahui faktor yang mendominasi perubahan motivasi dalam diri individu. Menurut Sutrisno (2014:117), “ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi dalam diri pegawai, yaitu”:

- 1) *Factor Intern*, terdiri dari :
 - a) Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya". Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk :
 - (1) Memperoleh kompensasi yang memadai
 - (2) Pekerjaan tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
 - (3) Kondisi kerja yang aman dan nyaman
 - b) Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak dialami untuk kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja".
 - c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan. Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras".
 - d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan. Bila diperinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:
 - (1) Adanya penghargaan terhadap prestasi
 - (2) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
 - (3) Pimpinan yang adil dan bijaksana
 - (4) Organisasi tempat bekerja dihargai oleh masyarakat
 - e) Keinginan untuk berkuasa. Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukan itu masih termasuk bekerja juga. Pegawai akan dapat merasa puas bila dalam pekerjaan terdapat":
 - (1) Hak otonomi
 - (2) Variasi dalam melakukan pekerjaan
 - (3) Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran
 - (4) Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

2) Faktor ekstern, terdiri dari;

a) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan dan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para pegawai untuk menghidupi diri serta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi organisasi untuk mendorong para pegawai bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat mempengaruhi motivasi kerja pada pegawai.

c) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja pada pegawai agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para pegawai dan selalu menghadapi para pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervisi yang dekat para pegawai ini menguasai liku-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat kepemimpinan maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat.

d) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk organisasi, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka berhadapan akan bekerja sampai tua cukup dalam satu organisasi saja, tidak usah sering kali pindah. Hal ini akan dapat terwujud bila organisasi dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik jaminan akan

adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

e) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap pegawai dalam bekerja. Pegawai bukan hanya menghadapi kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu organisasi. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercayai, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan”.

f) Peraturan yang fleksibel

Bagi organisasi besar biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para pegawai. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja sama antara pegawai dengan organisasi, termasuk hak dan kewajiban para pegawai, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya”.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa ada banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi motivasi yang ada dalam diri seseorang. Oleh sebab itu, sangat sulit untuk menentukan satu persatu secara spesifik faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang. Akan tetapi, secara umum pada dasarnya setiap individu ataupun sebagian besar individu yang bekerja di organisasi mempunyai motivasi yang hampir sama mengapa harus bekerja di organisasi.

Dengan demikian, manajemen dapat menetapkan secara umum garis besar motivasi yang mempengaruhi pegawai untuk dapat bekerja dan melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Pegawai yang memotivasi yang kuat dalam dirinya, maka akan lebih semangat dalam melaksanakan setiap tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan pegawai yang mempunyai motivasi yang kurang dalam dirinya, maka hal ini menimbulkan kurang semangat idalam melaksanakan dan menyelesaikan setiap tugas yang mnejadi tanggung jawabnya.

Dalam kepemimpinan, motivasi kerja merupakan sumber penggerak yang erat kaitannya dengan produktifitas kerja, budaya disertai nilai-nilai kerja dalam organisasi. Pemimpin harus dapat mendorong anggotanya agar dapat melaksanakan tugas, dan untuk itu diperlukan penguasaan kemampuan memotivasi.

Menurut Ermaya Suradinata (1997 : 119) dapat dibedakan antara pengertian motif dan motivasi. Motif adalah suatu dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk berbuat sesuatu, baik berupa gerakan maupun ucapan. Sedangkan motivasi adalah tindak-lanjut dari motif yaitu perbuatan atau gerakan, baik berupa ucapan, tindakan atau perilaku dalam cara-cara tertentu yang dilakukan seseorang.

Pemikiran **Maslow** terhadap kebutuhan manusia tentang motivasi merupakan sumbangan yang sangat besar dalam dunia ilmu. Teori motivasi pada dasarnya berakar pada kebutuhan yang disusun berdasarkan prioritas kekuatan kebutuhan yang dimiliki manusia. Maslow mengemukakan tentang kebutuhan yang manakala kebutuhan-kebutuhan pada tingkat bawah telah dipenuhi, maka upaya manusia untuk melakukan sesuatu pada tingkat yang lebih tinggi yaitu untuk memenuhi kebutuhan lebih tinggi. Dalam kehidupan manusia, motivasi dapat muncul dalam dua cara yaitu :

1. Motivasi timbul karena dibuat yaitu aktifitas untuk berbuat sesuatu terhadap orang lain untuk memotivasi pekerja atau pegawai.
2. Motivasi Murni yang timbul dalam dirinya yaitu faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk berbuat sesuatu yang merupakan aktifitas yang timbul dari dalam dirinya dibutuhkan dan bisa mempengaruhi orang lain untuk berperilaku atau bergerak ke arah yang diharapkan.

Keterkaitan dua cara diatas sangat erat sehingga dapat membentuk motivasi yaitu kekuatan menggerakkan orang, dan memberikan motivasi berarti memastikan orang bergerak kearah yang diinginkan agar mereka mau melakukan atau menggerakkan sesuatu. Sedangkan sasaran motivasi adalah untuk mencapai rasa memiliki tujuan dengan memastikan, keinginan dan kebutuhan organisasi atau perorangan berada pada keseimbangan dan kesesuaian.

Beberapa ahli mengemukakan tentang definisi motivasi (Ermaya Suradinata, 1996 : 131) adalah sebagai berikut :

- a. Harold Koontz : *Motivation refers to the drive and effort to satisfy a want or goal.* (Motivasi menunjukkan dorongan dan usaha untuk memenuhi/memuaskan suatu kebutuhan atau untuk mencapai suatu tujuan)
- b. M.R. Jones : *Motivation is concerned with how behaviour is activated, mainted, directed and stopped.* (Motivasi adalah bagaimana tingkah laku dimulai, diperkuat, didorong, diarahkan dan dihentikan)
- c. Ermaya Suradinata : Motivasi adalah suatu proses atau fenomena yang mendorong manusia untuk bertindak atau berbuat sesuatu dengan cara tertentu sesuai kebutuhan atau tujuan.

Bernard (dalam Ermaya Suradinata, 1997 : 83-84) menyatakan metode-metode menciptakan motivasi kerja :

- a. Metode perangsang yang terdiri dari :
 - 1 Perangsang Umum yang terdiri dari rasa persatuan dan persaudaraan antara individu dalam suatu karjasama, keseragaman dalam menyesuaikan diri terhadap suatu keadaan tertentu perangsang yang memungkinkan peserta merasakan dirinya penting dan aktif dalam produksi, terciptanya suatu suasana yang menyenangkan.
 - 2 Perangsang khusus yang terdiri dari benda / materi kesempatan pribadi yang bukan materi, suatu keadaan pokok yang diinginkan, dan sumbangan sosial.
- b. Metode Bujukan berupa :
 1. Menciptakan beberapa syarat tertentu yang sifatnya menekan
 2. Memberikan dan menjelaskan suatu keadaan dengan syarat tertentu
 3. Mengadakan indoktrinasi

Dalam kepemimpinan, proses motivasi dapat ditinjau dari tiga sisi yaitu :

- a. Proses Pengenalan dan penilaian kebutuhan yang belum dipuaskan oleh seseorang baik selaku anggota biasa maupun selaku pimpinan.
- b. Proses menentukan tujuan yang diarahkan untuk mencapai atau memenuhi kebutuhan.
- c. Proses untuk menentukan tindakan yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan yang ditimbulkan dari dalam diri seseorang (pribadi) dan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dengan hal-hal tersebut, Ermaya Suradinata (1997 : 132) berpendapat, secara umum definisi dan proses motivasi memiliki beberapa persamaan yang merupakan karakteristik dari gejala motivasi yaitu :

1. *Kekuatan apa yang mendorong tingkah laku seseorang ?* . Konsep ini bertitik tolak dari kekuatan yang bersifat sinergi dari dalam diri seseorang atau individu, yang mendorong untuk melaksanakan kegiatan atau tingkah laku tertentu.
2. *Apa yang mengarahkan dan menyalurkan tingkah manusia tersebut ?* . Konsep ini berorientasi pada pencapaian tujuan seseorang, tingkah laku individu yang diarahkan dan disalurkan pada pencapaian tujuan tertentu.
3. *Bagaimana tingkah laku tersebut dapat diarahkan ?*. Konsep ini didasarkan pada suatu sistem yang terdiri dari sinergi yang terdapat dalam diri manusia individu dan yang ada dilingkungannya serta merupakan intensitas dorongan dan mengarahkan energi dan sinergi individu dan dapat menghalangi / menurunkan intensitas dorongan yang terdapat dalam diri seseorang.

Menurut Stoner dalam J Winardi (2001:66), memotivasi adalah proses manajemen dimana perilaku orang-orang dipengaruhi yang didasarkan atas pengetahuan tentang apa yang menyebabkan orang-orang melakukan sesuatu tindakan. Dikatakan J.Winardi (2001:103) bahwa motivasi merupakan salah satu determinan penting bagi tampilan kinerja karyawan karena motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekita imbalan moneter dan nonmoneter, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau negatif, hal mana tergantung situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Cara yang dilakukan untuk meningkatkan motivasi bawahan menurut pendapat Sudarwan Danim (2004:41) adalah :

1. Rasa Hormat : Berikan rasa hormat secara adil dan penghargaan.
2. Informasi : Berikan informasi kepada bawahan mengenai aktivitas organisasi, terutama tentang apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana cara melakukannya.
3. Perilaku : Mengubah perilaku sesuai dengan harapan bawahan.
4. Hukuman : Berikan hukuman kepada bawahan yang bersalah di ruang terpisah.

5. Perintah : Perintah yang diberikan kepada bawahan sebaiknya bersifat tidak langsung. Berikan perintah laksana ajakan dan jika perlu diawali dengan contoh.
6. Perasaan : Interaksi antara atasan dan bawahan adalah interaksi antar manusia.

Edward Murray (1957) dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2005:68) berpendapat bahwa karakter orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut :

1. Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya.
2. Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan.
3. Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan.
4. Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu.
5. Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan.
6. Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti.
7. Melakukan sesuatu yang lebih baik daripada orang lain.

Berdasarkan karakteristik diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motif adalah daya dorong yang dipunyai seseorang untuk melakukan suatu proses atau usaha yang mengarahkan sikap tingkah laku atau tindakan yang didorong diri seseorang untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan.

Motivasi dalam kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap hubungan antara atasan dan bawahan serta faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi tugas-tugas seorang pemimpin. Salah satu pengaruhnya adalah terjadinya perasaan tenang, yang menciptakan hubungan yang harmonis dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Hubungan yang harmonis dan kerjasama yang baik akan menimbulkan kekuatan yang saling mempengaruhi antar pimpinan dan bawahan, demikian juga antara bawahan dan rekan sejawat, antar pimpinan dan pimpinan yang lebih tinggi. Dorongan yang merupakan kekuatan dari dalam diri seseorang tersebut, bila tidak dikendalikan dapat berakibat kurang baik terhadap kegiatan organisasi.

Untuk menggerakkan secara positif, Ermaya Suradinata (1997 : 85) mengungkapkan dapat meningkatkan perangsang kerja bagi para pegawai dengan cara:

- a. *Antisipasi* artinya pegawai harus merasa bahwa dirinya mempunyai andil dalam penyelesaian tugas.

- b. *Supervisi* artinya supervisi yang dilakukan jangan menjadi momok tetapi sebagai alat pengendalian.
- c. Orientasi artinya pegawai-pegawai harus mengetahui tugas-tugasnya, wewenang dan tanggung-jawab.
- d. Hubungan yang terbuka artinya pelaksanaan manajemen terbuka dan transparannya dimana masing-masing mengetahui tugasnya dengan baik.
- e. Pendelegasian / pelimpahan wewenang seperti desentralisasi dan dekonsentrasi.
- f. Kompetisi yang sehat dimana masing-masing pegawai saling berlomba mencapai prestasi yang baik sesuai dengan aturan yang berlaku.
- g. *Recognisi* atau pengakuan artinya prestasi kerja pegawai diakui dan dihormati serta dicatat sebagai konduite yang baik.
- h. *Cross motivation* maksudnya ialah saling memberi dorongan ke arah kerjasama yang saling menguntungkan.
- i. Sinkronasi maksudnya tujuan kerja individu atau kelompok semuanya bermuara pada tujuan bermakna yang membawa manfaat pada semua pegawai.

Untuk memotivasi kerja sangat dipengaruhi oleh unsur lingkungan, dimana seseorang itu bekerja :

- a. Kebutuhan dari setiap individu menurut pemenuhan, baik jasmani maupun rohani.
- b. Faktor yang berhubungan dengan kebutuhan tersebut adalah:
 - 1 Kesempatan antara tugas dan penghargaan
 - 2 Suasana kerja yang mendukung
 - 3 Pembagian tugas yang jelas
 - 4 Tuntutan disiplin yang melekat pada setiap anggota organisasi
 - 5 Pemberian sanksi yang sesuai yaitu kepada yang bersalah dikenakan sanksi (*punishment*) dan yang berprestasi diberi penghargaan (*reward*)
 - 6 Sikap keteladanan dari pimpinan baik ucapan maupun tindakan

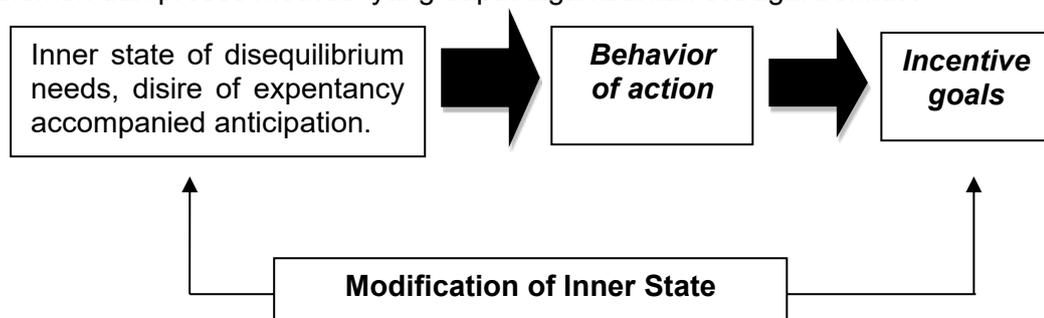
Motivasi kerja merupakan dorongan yang ditimbulkan dari dalam diri seseorang melalui proses pengendalian atau arahan dari pimpinan untuk mencapai hasil kerja sesuai dengan tujuan. Hasil kerja atau kinerja seseorang

sangat dipengaruhi oleh latar belakang lingkungan budaya, keterampilan serta ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang yang mencakup :

- 1 Adanya kebijakan yang menyeluruh yang harus diketahui oleh setiap pegawai, baik sehubungan dengan tujuan prtunjuk operasional dari pimpinan pada lingkungan pekerjaannya, sehingga diharapkan setiap pegawai memahami keadaan dan mengetahuinya ;
- 2 Kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan yang dimiliki oleh seseorang pegawai dan tugas yang menjadi tanggung-jawabnya ;
- 3 Mengetahui mekanisme kerja serta ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak. Hal ini dibutuhkan dalam rangka memastikan agar tidak berbuat ragu-ragu dan takut kalau berbuat salah ;
- 4 Mengetahui bagaimana melaksanakan pekerjaan yang dilakukan oleh atasan dan diri mereka sebagai bawahan ;
- 5 Memiliki pengetahuan, kemampuan dan keistimewaan atasan sehingga terjalin hubungan yang harmonis ;
- 6 Mengerti perasaan orang lain, yang berkaitan dengan tugas bersama melaksanakan tujuan.

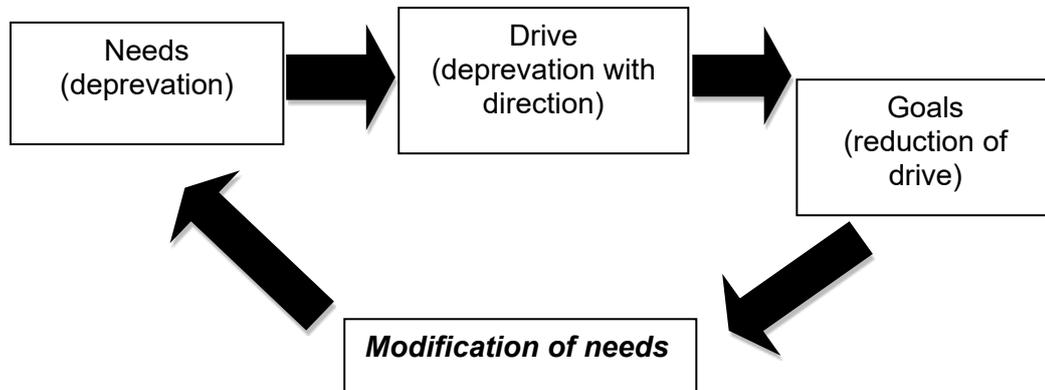
Dengan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang tadi, baik pimpinan atau pegawai, setiap pihak mempunyai ketergantungan pada orang lain, maka yang perlu mendesak diusahakan ialah menciptakan kerjasama sehingga seluruhnya bekerja dengan semangat untuk organisasi.

Salah satu fungsi seorang pemimpin adalah mengarahkan tingkah laku bawahannya agar sesuai dengan harapan pimpinan maupun staf dalam mencapai tujuan. Steers (dalam Ermaya Suradinata, 1996 : 133) mengemukakan tiga elemen dari proses motivasi yang dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Tiga Elemen Proses Motivasi yang Ada Dalam Diri Manusia

Pendapat ahli, seperti Luthans (dalam Ermaya Suradinata, 1996 : 133) menggambarkan proses sebagai berikut :



Gambar 2.2 Proses Motivasi Luthans

Dengan berdasarkan dua gambar tersebut, masing-masing elemen dapat diterangkan sebagai berikut :

- 1 *Needs* (kebutuhan) adalah suatu keadaan kekurangan yang dimiliki oleh seseorang yang muncul akibat ketidak-seimbangan yang bersifat fisik maupun non fisik / psikis.
- 2 *Drive* (dorongan) adalah suatu keadaan kekurangan yang ada dalam diri manusia disertai oleh adanya pengarahannya. Dorongan ini berorientasi pada tindakan untuk mencapai tujuan.
- 3 *Goals* (tujuan) adalah segala sesuatu yang dimaksud untuk memenuhi kebutuhan dan untuk mengurangi dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang. Pencapaian tujuan akan memulihkan keseimbangan dari dalam diri seseorang.
- 4 *Modification of needs* (perubahan kebutuhan) merupakan proses umpan balik dari motivasi. Setelah pencapaian tujuan akan muncul kembali perubahan. Demikian proses seterusnya selama manusia hidup, karena kebutuhan akan selalu ada pada setiap manusia yang masih hidup.

Secara teoritis, proses motivasi memang sederhana dan mudah dimengerti, namun dalam kenyataan kehidupan manusia tak dapat diperkirakan dan bersifat kompleks. Secara garis besar tampak bahwa manusia itu mempunyai berbagai kebutuhan dan harapan baik bersifat individu maupun kelompok atau organisasi, namun kalau dikaji sumber kebutuhannya dari manusia individu.

Lahirnya dorongan kebutuhan dan harapan pada umumnya akan menimbulkan suatu keadaan yang tidak seimbang dalam dirinya, sehingga individu yang bersangkutan berusaha untuk menyeimbangi lagi. Timbulnya suatu kebutuhan, keinginan dan harapan, pada umumnya dikaitkan dengan antisipasi atau keyakinan bahwa tindakan-tindakan tertentu akan dapat mengurangi ketidak-seimbangan. Proses selanjutnya tingkah laku yang diarahkan ke suatu tujuan untuk mengurangi atau meredakan ketidak-seimbangan itu disertai oleh tanda atau rangsangan dari lingkungan, dan dapat memberikan adanya informasi atau umpan balik kepada individu tentang hasil tingkah laku, ucapan maupun tindakan.

Abraham H. Maslow (dalam Ermaya Suradinata, 1995 : 49) menggolongkan kebutuhan manusia kedalam lima tingkatan kebutuhan yaitu :

1. Kebutuhan Fisik (*Physiological needs*) misalnya kebutuhan sandang, pangan dan papan.
2. Kebutuhan keamanan, keselamatan, jaminan atau perlindungan dari ancaman yang membahayakan kehidupan (*Safety needs*)
3. Kebutuhan bermasyarakat (*Social needs*) misalnya ingin dihormati, ingin disayangi, ingin disukai dan lain-lain
4. Kebutuhan akan penghargaan (*Esteem Needs*) merupakan kebutuhan akan prestise. Ini dapat dilihat dengan symbol status seperti mobil dinas, kamar kerja dan lain-lain.
5. Kebutuhan mewujudkan potensi bakat dan mempertinggi kapasitas kerja (*Self actualization*) misalnya melalui pendidikan dan latihan, seminar, konferensi.

Herzberg (dalam Ermaya Suradinata, 1996 : 135) mengelompokannya kedalam dua faktor yaitu motivator yang mencakup : gaji, upah, bonus, kebijaksanaan perusahaan dan administrasi, kepastian jabatan, kondisi kerja, hubungan supervisi, hubungan dengan para rekan sekerja. Sedangkan faktor kedua Hiegiene yang mencakup : kemajuan, pengakuan dan status, pekerjaan, prestasi, kemungkinan pertumbuhan dan tanggung-jawab.

Sedangkan Mc. Clelland (dalam Ermaya Suradinata, 1996 : 136) mengemukakan kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan untuk berprestasi. Teori Mc. Clelland ini sering dikenal dengan teori kebutuhan prestasi atau motivasi atau motivasi prestasi.

Teori yang dikemukakan oleh ketiga pendapat tersebut terlihat adanya kesamaan, dan dapat dijelaskan bahwa teori Maslow dan Herzberg mengurutkannya dalam suatu hierarki, memang dalam istilah yang berbeda. Sedangkan pendapat Mc. Celland merupakan penekanan bahwa organisasi memberikan adanya suatu peluang untuk berprestasi bagi setiap anggota dalam rangka memenuhi kebutuhan. Teori yang menekankan pada proses motivasi adalah untuk menjelaskan siklus bagaimana perilaku yang berorientasi pada pencapaian tujuan, diarahkan, dikendalikan dibina dan dihentikan pada tingkat tertentu.

Sedangkan Robbins (dalam Ermaya Suradinata 1997:321) mengatakan motivasi untuk berprestasi merupakan hasrat untuk mengatasi hambatan, menggunakan kekuatan dalam diri, dan berusaha keras mengerjakan sesuatu yang sulit sebaik dan secepat mungkin. Atkinson (1990 : 293) berpendapat bahwa motivasi untuk berprestasi merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang dalam menyelesaikan tugasnya.

Ciri orang yang memiliki motivasi tinggi menurut Atkinson (1990:239) adalah :

- a. Memiliki keinginan untuk menang apabila dihadapkan pada aktifitas kompetitif;
 - Memiliki keinginan untuk mencapai standar kualitas hasil kerjanya;
 - Memiliki kepuasan yang unik dalam mencapai hasil
 - Lebih menyukai pencapaian hasil yang mempunyai makna lebih bagi dirinya, meskipun proses pencapaiannya memerlukan waktu lama.

Sedangkan Arvey dan Baker (1990:187) mengatakan ciri orang yang mempunyai motivasi tinggi adalah :

- a. Adanya perasaan cemas jika tidak berhasil;
- b. Ingin mendapat persetujuan dari pihak pemberi tugas
- c. Ingin agar pekerjaan yang dilakukan memenuhi kriteria standar
- d. Percaya bahwa keberhasilan juga ditentukan orang lain.

Franzoi (dalam Ermaya Suradinata 1997:196) mengemukakan bahwa motivasi untuk berprestasi mempunyai tiga dimensi :

- a. Kepuasan dalam bekerja, jika pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik
- b. Kepuasan dalam melaksanakan tugas secara tuntas
- c. Kepuasan jika berhasil dalam suasana persaingan

Morgan dkk. (1982:324) mengungkapkan bahwa (1) penyebab munculnya tingkah laku manusia adalah karena adanya kebutuhan untuk berprestasi yang tidak sama, sebab setiap individu mempunyai pengalaman yang berbeda-beda dalam pencapaian prestasi. Jika seseorang mengalami sukses, maka akan terdorong untuk mencapainya lagi. Apabila gagal, maka karena ketakutan akan gagal lagi, akan muncul dorongan dalam diri untuk mencegah kegagalan berikutnya.

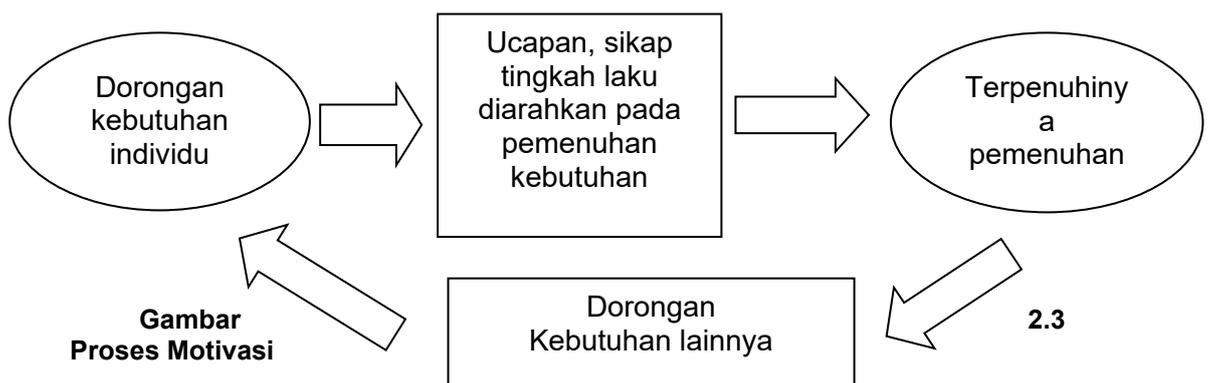
Ciri orang yang memiliki motivasi tinggi menurut para pakar diatas adalah apabila orang tersebut :

- a. Lebih menyenangi atau memilih tugas atau kegiatan yang dirasa mampu dipertanggung-jawabkannya
- b. Berusaha lebih keras apabila diberi umpan balik yang tepat
- c. Lebih memilih rekan kerja yang ahli dibidangnya.

Hicks dan Gullit (1975:282) mengemukakan karakteristik orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi yaitu :

- a. Mampu mengambil tanggung-jawab dalam menyelesaikan masalah;
- b. Cenderung menentukan tujuan yang agak sulit buat dirinya;
- c. Mengambil risiko yang telah diperhitungkan untuk mencapai tujuan
- d. Sangat mementingkan umpan balik

Proses motivasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Proses motivasi sebagai suatu sistem sebagaimana digambarkan diatas, pada dasarnya semua manusia mempunyai kebutuhan individual yang timbul dari dorongan dalam dirinya, setelah terdorong diikuti dengan rasionalitas, diproses, dan timbul berupa ucapan, sikap dan tingkah laku yang diarahkan pada pemenuhan kebutuhan, langkah selanjutnya diharapkan terpenuhinya pemenuhan kebutuhan, proses selanjutnya dapat menimbulkan kebutuhan lainnya pada saat itu, demikian seterusnya.

Ditinjau dari sisi perilaku seseorang dalam kehidupan organisasi, paling sedikit ada sepuluh jenis kebutuhan yang sifatnya non material yang oleh para anggota organisasi dipandang sebagai hal yang turut mempengaruhi perilakunya, yang menjadi faktor motivasional yang perlu dipuaskan dan oleh karenanya perlu mendapat perhatian bagi setiap pimpinan organisasi dalam mengendalikan pegawainya, yaitu : (dalam Ermaya Suradinata, 1996; 138) :

1. Tempat kerja yang baik/memadai
2. Merasa diikutsertakan untuk bekerja
3. Memberikan suatu cara disiplin kerja yang manusiawi
4. Memberikan simpatik terhadap permasalahan pegawai
5. Memberikan rasa aman dalam bekerja, baik dalam pelaksanaan pekerjaan maupun masa yang akan datang
6. Adanya *reward and punishment*
7. Menunjukkan kesetiaan kepada pegawai
8. Memberikan promosi maupun penyegaran jabatan
9. Memberikan kesempatan menambah ilmu pengetahuan kepada para pegawai
10. Memberikan informasi tentang kebijakan organisasi, dan memberikan pandangan terhadap kehidupan masa yang akan datang, agar hidup tenang, sejahtera lahir batin.

Faktor-faktor tersebut melekat pada setiap pegawai atau anggota organisasi yang menginginkan agar daya kreatifitasnya didorong untuk terus berkembang dan ilmu pengetahuan serta keterampilan diberikan secara bertahap dan berlanjut, sehingga akan terus meningkatkan kinerjanya.

Sedangkan Teori X dan Teori Y dari Douglas Murray Mc. Gregor (dalam Ermaya Suradinata, 1996:140) menggambarkan dua teori tentang manajemen

dan implikasinya bagi motivasi : Teori X dan Teori Y. Dalam Teori X mempunyai 5 premis :

1. Pada umumnya manusia dari wataknya tidak suka bekerja
2. Kebanyakan manusia tidak bersemangat dan membutuhkan alat pendorong berupa ongkos untuk mereka mau bekerja
3. Kebanyakan manusia lebih suka diperintah apa yang harus dilakukan
4. Kebanyakan manusia menolak adanya perubahan
5. Kebanyakan manusia mudah tertipu dan tidak cerdas

Pada Teori Y merupakan kebalikan dari Teori X, yaitu masih berorientasi pada manusia dan mempunyai 4 dimensi dasar :

1. Manusia tidak membenci pekerjaan bahkan mencari pekerjaan secara aktif
2. Manusia tidak membutuhkan jenis kepemimpinan yang otoritatif, namun lebih menyukai jenis manajemen yang partisipatif
3. Manusia lebih suka tujuan-tujuannya sendiri daripada menyuruh orang lain untuk menentukan
4. Manusia tidak melakukan tanggung-jawab, namun lebih bertanggung-jawab.

Berdasarkan uraian tersebut diatas terbukti bahwa Teori X dan Teori Y mempunyai sudut pandang yang bertentangan. Pada Teori X menunjukkan pendekatan pada tugas, bisa lebih efektif untuk beberapa kasus tertentu, sedangkan Teori Y berorientasi pada manusia yang lebih efektif lagi.

Melalui faktor motivasional perilaku anggota suatu organisasi akan menjadi perilaku yang mendorong tercapainya tujuan, bukan hanya untuk memenuhi kepentingan pribadinya saja, melainkan juga tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai. Setiap individu merasa senang untuk melakukan tugas tanpa merasa dipaksa, dan ikut merasa memiliki setiap program organisasi.

Akhirnya penulis mengambil kesimpulan yang didasarkan pada pendapat para pakar diatas bahwa motivasi adalah perbuatan atau gerakan, baik berupa ucapan, tindakan atau perilaku dalam cara-cara tertentu yang dilakukan oleh seseorang yang murni timbul dalam dirinya (intrinsik), ataupun timbul karena dibuat melalui proses atau arahan dari pimpinan (ekstrinsik) demi untuk mencapai hasil kerja sesuai dengan tujuan.

2.1.6 Tinjauan Teori Tentang Digitalisasi Pelayanan

Menurut Bank Dunia (Samodra Wibawa 2009:113), *digitalisasi* adalah penggunaan teknologi informasi oleh instansi atau perusahaan seperti *Wide Area*

Networks (WAN) Internet, Mobile Competing, yang dapat digunakan untuk membangun hubungan dengan masyarakat, dunia usaha dan instansi lainnya.

Menurut *The World Bank Group* (Falih Suaedi, Bintoro Wardianto 2010:54), *digitalisasi* ialah sebagai upaya pemanfaatan informasi dan teknologi komunikasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, transparansi dan *akuntabilitas* perusahaan atau instansi dalam memberikan pelayanan publik secara lebih baik.

Kemudian menurut Medkominfo (Samodra Wibawa 2009:114), mendefinisikan digitalisasi adalah pelayanan publik yang diselenggarakan melalui situs pemerintah dimana domain yang digunakan juga menunjukkan domain pemerintah Indonesia yakni (go.id)

Menurut Clay G. Weslatt (15 Agustus 2007) dalam website, *digitalisasi* adalah menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk mempromosikan pemerintah yang lebih efisien dan penekanan biaya yang efektif, kemudian pabilitas layanan terhadap masyarakat umum dan membuat pemerintah lebih bertanggung jawab kepada masyarakat.

Sedangkan dalam buku *Digitalisasi pelayanan* (2005:5) menguraikan digitalisasi adalah suatu usaha menciptakan suasana penyelenggaraan pemerintah yang sesuai dengan objektif bersama (Shared Goals) dari sejumlah komunitas yang berkepentingan, oleh karena itu visi yang dicanangkan juga harus mencerminkan visi bersama dari pada *stakholder* yang ada misalnya:

- a. Memperbaiki produktifitas dan kinerja operasional pemerintah dalam melayani masyarakatnya;
- b. Mempromosikan pemerintah yang bersih dan transparans;
- c. Meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat meluli kinerja pelayanan publik;
- d. Menjamin terciptanya penyelenggaraan negara yang demokratis;

Karena visi tersebut berasal “Dari, Oleh dan Untuk” masyarakat atau komunitas dimana *digitalisasi* tersebut diterapkan, maka masanya akan sangat bergantung pada stuasi dan kondisi masyarakat setempat. Sebagaimana dikemukakan diatas bahwa *digitalisasi* adalah upaya untuk penyelenggaraan pamerintah yang berbasis elektronik dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik secara efektif dan efisien.

Dari pengertian diatas dapat diartikan bahwa digitalisasi merupakan proses pemanfaatan teknologi informasi sebagai alat untuk membantu menjalankan sistem pemerintah secara efisien.

Ada hal utama yang dapat kita tarik dari pengertian digitalisasi diatas, yaitu:

- a. Penggunaan teknologi informasi (*internet*) sebagai alat baru;
- b. Tujuan pemanfaatannya sehingga pemerintah dapat berjalan secara efektif, efisien dan produktif dalam penggunaan teknologi internet, seluruh proses atau prosedur yang berbelit-belit dapat dipangkas.

Ada banyak manfaat yang dapat dirasakan oleh perusahaan yang melaksanakan proses transformasi menuju *digitalisasi*, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Memperbaiki kualitas pelayanan kepada para stake holdernya baik masyarakat maupun kalangan bisnis dan industri;
- b. Meningkatkan transparansi, kontrol dan akuntabilitas penyelenggaraan perusahaan;
- c. Mengurangi biaya administrasi relasi dan interaksi;
- d. Memberikan peluang bagi perusahaan untuk mendapatkan sumber pendapatan baru;
- e. Menciptakan suatu lingkungan masyarakat Informasi yang dapat secara cepat dan tepat menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi;
- f. Memberdayakan masyarakat dan pihak-pihak lain sebagai mitra perusahaan dalam proses pengambilan berbagai kebijakan publik secara demokrasi.

Konsep *digitalisasi* berkembang di atas kecenderungan keinginan masyarakat untuk dapat bebas memilih bilamana dan dimana mereka ingin berhubungan dengan perusahaan, serta bebas memilih berbagai akses yang sifatnya tradisional maupun moderen yang mungkin mereka berinteraksi selama 24 (dua puluh empat) jam dan 7 (tujuh) hari dalam seminggu. Dalam hal ini Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang memberikan pelayanan publik berbasis *online* dengan menerapkan Peraturan Presiden RI Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). SPBE diperlukan untuk mewujudkan tata kelola perusahaan yang bersih, efektif, transparan, akuntabel, serta berkualitas dan terpercaya. Maka dari itu, diperlukan beberapa faktor agar tujuan SPBE dapat terwujud.

Penerapan SPBE diharapkan dapat meningkatkan penggunaan dan pemanfaatan teknologi informasi dalam proses manajemen perusahaan. Tidak hanya dalam pemberian pelayanan publik kepada masyarakat, namun juga tata kelola internal didalam perusahaan. Agar efektif, efisien, dan kinerja perusahaan meningkat. Contohnya penggunaan Sistem Informasi Pegawai (SIMPEG) dalam hal pengelolaan data kepegawaian. Dengan adanya sistem ini, memberikan kemudahan dalam pendataan pegawai, memproses perencanaan dan formasi kepegawaian, pemberian gaji, penilaian angka kredit, mutasi, sistem pelaporan, dan pengawasan.

Sebagai penerapan digitalisasi dalam upaya pelayanan di masyarakat dan juga sistem kerja pegawai menjadi lebih cepat, efisien dan efektif, Berikut adalah daftar Aplikasi yang di bangun oleh Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang.

Tabel 2. 1 Aplikasi Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang

No	Nama Aplikasi	Basis	Platform
A	APLIKASI YANG SUDAH TERBANGUN		
1	Aplikasi Bacameter (EM Source)	Web dan Mobile	PHP & Android
2	Aplikasi Billing Sistem (EM Click)	Web	PHP
3	Aplikasi Pendaftaran Pelanggan Baru (Simpel)	Web	PHP
4	Aplikasi Keuangan & Akuntansi (Accis)	Web	PHP
5	Aplikasi Inventory	Web	PHP
6	Aplikasi Kepegawaian	Web dan Mobile	PHP & Android
7	Aplikasi Pengaduan	Web	PHP
8	Dashboard Management & GIS	Web	PHP
9	Aplikasi Sistem Informasi Pelanggan Tirta Benteng (Siganteng)	Web dan Mobile	PHP, Android & IOS
B	APLIKASI YANG AKAN DIBANGUN		
1	Aplikasi Financial Planning System	Web	PHP

2	Aplikasi Document Automation and Approval System	Web dan Mobile	PHP & Android
3	Aplikasi Management Aset	Web	PHP
4	Aplikasi Management Arsip	Web	PHP

Sumber : Perumda Tirta Benteng Kota Tangerang,2022

2.1.7 Tinjauan Teori Tentang Kinerja Perusahaan

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Irham Fahmi (2016) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Menurut Kasmir (2016) mengatakan kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam suatu menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Sedangkan menurut Edison (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas, peneliti sampai pada pemahaman bawah kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang pegawai sesuai dengan tanggung jawabnya berdasarkan kemampuan dan keahliannya.

Menurut Kasmir (2016) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu:

- 1) Kompetensi/Kemampuan
Kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar dan sesuai dengan yang ditetapkan.
- 2) Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang bagus.

3) Rancangan Kerja

Adapun rancangan pekerjaan yang akan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuannya.

4) Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lain. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5) Motivasi Kerja

Adalah dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika pegawai memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak organisasi).

6) Kepemimpinan

Adalah perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Gaya Kepemimpinan

Adalah gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.

8) Budaya organisasi

Adalah kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau organisasi.

9) Kepuasan kerja

Adalah perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

10) Lingkungan kerja

Adalah suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11) Loyalitas

Adalah kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela organisasi dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan itu ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perudahaannya dalam kondisi kurang baik.

12) Komitmen

Adalah kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan organisasi dalam bekerja.

13) Disiplin kerja

Adalah usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tetap waktu

Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja. Semuanya mempunyai visi yang agak berbeda, tetapi secara prinsip mereka setuju bahwa kinerja mengarah pada suatu upaya dalam rangka mencapai prestasi kerja yang lebih baik.

Maier sebagaimana yang dikutip oleh As'sad (1987 : 43) misalnya mengatakan bahwa kinerja merupakan kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Senada dengan hal tersebut lawler dan porter seperti dikutip As'sad (1997 : 48). Pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang sesuai dengan ukuran yang berlaku untuk orang tersebut.

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia keluaran Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (1990 : 352) dinyatakan bahwa kinerja adalah : (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja. Sedangkan Salim (1985 : 421) dalam *The Contemporary English-Indonesia Dictionary* mengatakan istilah kinerja (*performance*) digunakan bila seseorang menjalankan suatu tugas atau proses dengan terampil sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ada. Dilain pihak Schermerhon, Hunt dan Osborn (1992 : 32) mengatakan bahwa kinerja secara formal didefinisikan sebagai kuantitas dan kualitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun organisasi. Berbeda dengan pendapat diatas, Robbins (1994 : 237) mendefinisikan kinerja sebagai *the measurement of the results. It asks the simple question, "Did you get the job done ?"*

Sistem penilaian kinerja akan bekerja baik ketika tujuan formal organisasi menggunakan penilaian kinerja konsisten terhadap tujuan penilaian, termasuk penilai dan yang dinilai (Veithzal Rivai,2008:50).

Menurut A Dale Timpe (2002:397),ada lima kriteria penilaian kinerja populer yang digunakan dengan definisi tingkat kinerja :

1. Buruk : Kinerja dibawah harapan dan sasaran minimum, seperti yang diperlihatkan dengan membandingkan hasil-hasil yang dicapai selama penilaian dengan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan terlebih dahulu.
2. Sedang : Karyawan memenuhi sebagian besar harapan kerja minimum yang ditentukan bagi individu tersebut.
3. Baik : Kinerja memuaskan, telah memenuhi persyaratan-persyaratan esensial serta mencapai hasil yang dianggap beralasan dan dapat dicapai oleh seorang karyawan dengan masa kerja ini, pengalaman serta pelatihan masa lalu.
4. Sangat Baik : Kinerja diatas normal, pencapaian serta hasil telah berada diatas harapan untuk seorang karyawan yang cakap dengan masa kerja yang sama,pengalaman serta pelatihan masa lalu.
5. Baik Sekali : Kinerja luar biasa di semua aspek. Biasanya melalui harapan-harapan yang ditentukan untuk semua dan sasaran.

Menurut Darsono (2011 : 245), menyatakan bahwa evaluasi kinerja ialah mengukur dan menilai prestasi kerja. Tujuan utama evaluasi adalah memberi informasi kepada manajemen untuk mengambil keputusan, keputusan dalam merumuskan dan menerapkan strategi. Menurut Darsono (2011 : 245), menyatakan bahwa terdapat tiga aktivitas utama evaluasi antara lain sebagai berikut :

- 1) Meneliti perumusan strategi, apakah perumusan strategi berdasar hasil analisis lingkungan internal dan eksternal, atau strategi dirumuskan secara subyektif oleh manajemen puncak.
- 2) Membandingkan rencana kerja dengan kinerja (aktual)
- 3) Membuat koreksi untuk perbaikan perumusan dan penerapan

Dari berbagai definisi yang dikemukakan ini dapat dikatakan bahwa pada dasarnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria

kerja yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Lebih lanjut mengenai kinerja ini, Gordon berpendapat bahwa :

“ performance was a function of employee’s ability, acceptance of the goals, and the interaction of the goal with their ability”.

Definisi ini mengungkapkan bahwa kinerja mengandung empat elemen utama yaitu:

1. Kemampuan
2. Penerimaan tujuan-tujuan organisasi
3. Tingkatan tujuan-tujuan yang dicapai
4. Interaksi antara tujuan dengan kemampuan pra anggota organisasi tersebut
(Gordon, *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, 1993 : 152)

Definisi yang terakhir ini memperlihatkan batasan yang lebih lengkap. Seorang individu mau menerima sebuah pekerjaan jika ia mempersepsikan bahwa mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas tersebut sesuai dengan yang ditetapkan organisasi. Dengan demikian unsur-unsur yang dapat membuat seseorang dapat bekerja lebih baik adalah jika antara kemampuannya dengan tujuan organisasi tersebut saling mendukung satu sama lain.

Menurut Fuad Mas’ud (2004 : 132) kriteria pengukuran kinerja pegawai antara lain sebagai berikut :

- 1) *Faktor kualitas kerja*, yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian bekerja, kecepatan penyelesaian pegawai, ketrampilan dan kecakapan kerja.
- 2) *Faktor kuantitas kerja*, diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja atas pegawai-pegawai baru
- 3) *Faktor pengetahuan*, meninjau kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
- 4) *Faktor keandalan*, mengukur kemampuan dan keandalan dalam melaksanakan tugasnya baik dalam menjalankan peraturan maupun inisiatif dan disiplin.
- 5) *Faktor kehadiran*, yaitu melihat aktivitas pegawai didalam kegiatan-kegiatan rutin kantor/panti, rapat-rapat atau kehadiran ditengah-tengah klien yang membutuhkannya.
- 6) *Faktor kerjasama*, melihat bagaimana pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu perjaan.

Menurut para ahli, penilaian kinerja dapat dilaksanakan oleh berbagai pihak, yaitu:

- 1) Atasan langsung. Penilaian atasan langsung terhadap bawahannya merupakan cara yang paling banyak dilaksanakan pada suatu organisasi. Namun banyak juga organisasi yang merasa penilaian tersebut mengandung kecacatan, karena ada atasan langsung yang enggan sebagai penentu dari karir bawahannya (Robbins, 2001).
- 2) Rekan kerja. Merupakan salah satu sumber paling handal dari data penilaian, karena, interaksi yang terjadi menyebabkan rekan sekerja mengenal secara menyeluruh kinerja seorang karyawan. Penilaian dari rekan sekerja sering berguna bagi penilaian kinerja pegawai profesional seperti perawat, pengacara dan guru besar (Dreher dan Dougherty, 2001). Kelemahan dari penilai ini adalah rekan sekerja tidak bersedia untuk saling menilai, dan hasil yang bisa karena prasangka ataupun disebabkan hubungan persahabatan (Robbins, 2001).
- 3) Diri sendiri. Penilaian diri sendiri cenderung mengurangi kedefensifan para karyawan mengenai proses penilaian. Kelemahan cara penilaian diri sendiri adalah hasil penilaian yang sangat dibesar-besarkan, serta hasil penilaian diri sendiri dengan penilaian oleh atasan seringkali tidak cocok (Robbins, 2001). Menurut Dreher dan Dougherty (2001) serta Robbins (2001), penilaian cara ini berguna sebagai bagian dari konseling kinerja ataupun feedback dari atasan terhadap bawahan, jadi lebih berguna untuk pengembangan, bukan untuk maksud evaluatif.
- 4) Bawahan langsung. Evaluasi bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang manajer, karena penilai mempunyai kontak yang erat dengan yang dinilai. Kelemahan cara ini adalah rasa takut bawahan terhadap pembalasan dari atasan yang dinilai (Robbins, 2001).
- 5) Penilaian 360 derajat. Merupakan penilaian kinerja menyeluruh dari segala arah, sehingga seorang pegawai mendapat *feedback* dari berbagai sumber, yaitu dari atasan langsung, dari rekan sekerja, dari bawahan, penilaian diri sendiri dan dari pelanggan baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal (Dreher dan Dougherty, 2001).

Hasil kerja atau kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh latar belakang lingkungan budaya, keterampilan serta ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang yang mencakup :

- 1 Adanya kebijakan yang menyeluruh yang harus diketahui oleh setiap pegawai, baik sehubungan dengan tujuan petunjuk operasional dari pimpinan pada lingkungan pekerjaannya, sehingga diharapkan setiap pegawai memahami keadaan dan mengetahuinya ;
- 2 Kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan yang dimiliki oleh seorang pegawai dan tugas yang menjadi tanggung-jawabnya ; Mengetahui mekanisme kerja serta ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak. Hal ini dibutuhkan dalam rangka memastikan agar tidak berbuat ragu-ragu dan takut- kalau berbuat salah ;
- 3 Mengetahui bagaimana melaksanakan pekerjaan yang dilakukan oleh atasan dan diri mereka sebagai bawahan ;
- 4 Memiliki pengetahuan, kemampuan dan keistimewaan atasan sehingga terjalin hubungan yang harmonis ;
- 5 Mengerti perasaan orang lain, yang berkaitan dengan tugas bersama melaksanakan tujuan.

Kinerja pegawai di lingkungan PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang merupakan sejauh mana keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang telah menjadi tugas mereka sesuai dengan ukuran yang telah ditetapkan. Suatu pekerjaan dapat dikatakan berhasil apabila :

- (1) Pekerjaan tersebut dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan
- (2) Anggaran yang tersedia dapat digunakan secara optimal ;
- (3) Pencapaian sasaran sesuai dengan yang telah ditetapkan ;
- (4) Terdapat kerjasama tim yang padu dan terkendali ;
- (5) Adanya keselarasan dukungan dari pihak-pihak terkait

Artinya dalam penilaian kinerja tidak hanya mencakup pengukuran hasil-hasil pekerjaan pegawai saja, juga harus mencakup gambaran proses bagaimana pegawai melakukan tugasnya, serta perbandingan hasil tugas tersebut dengan standar yang telah ditetapkan

Dari berbagai definisi yang dikemukakan diatas, penulis mengambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam

melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan.

2.2 Tinjauan Empiris

Beberapa hasil penelitian terdahulu yang dapat mendukung teori yang digunakan maupun dalam rangka menjelaskan inti dari penelitian adalah sebagai berikut :

1. Endah Susetyo Indriyati (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pemahaman Etika Kerja Islami pada Baitul Maal wat Tamwil (BMT) Beringharjo.
 Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pemahaman Terhadap Etika Kerja Islami Sebagai Variabel Moderating Studi Kasus Pada Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah (KJKS) Baitul Maal wa Tamwil (BMT) Beringharjo Yogyakarta. Responden yang digunakan sebanyak 97 pegawai yang bekerja di Kantor Cabang Yogyakarta. Data diolah menggunakan analisis Partial Least Squares (PLS) berbasis variance, dengan software SmartPLS 2.0. Hasil penelitian menunjukkan Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Pemahaman Pegawai Terhadap Etika Kerja Islami, Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Pemahaman Pegawai Terhadap Etika Kerja Islami, Disiplin Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Pemahaman Pegawai Terhadap Etika Kerja Islami. Sementara Gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Pemahaman Pegawai Terhadap Etika Kerja Islami. Hasil dari analisis moderating (analisis jalur) menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Motivasi memiliki pengaruh negatif tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Disiplin Kerja memiliki pengaruh positif tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Pemahaman Pegawai Terhadap Etika Kerja Islami berpengaruh positif tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Secara keseluruhan Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, dan Pemahaman Pegawai Terhadap Etika Kerja Islami secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
2. Ali Baba (2014) Pengaruh Kompetensi, Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Semen Bosowa maros.

Pengaruh Kompetensi, Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Semen Bosowa Maros. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PT. Semen Bosowa Maros, dan adapun manfaat bagi pihak terikat penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan khasanah keilmuan di bidang manajemen sumber daya manusia terutama yang menyangkut kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu jawaban kuesioner dari responden dengan analisis data menggunakan regresi linear berganda dengan program SPSS 20. Sampel pada penelitian ini adalah 93 responden pegawai PT. Semen Bosowa Maros. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa berdasarkan hasil analisis data pada menunjukkan bahwa 66,2% kinerja pegawai dipengaruhi oleh kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi ini berarti bahwa 33,8% (100% - 66,2%) kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor lain, dimana hasilregresi menunjukkan bahwa variabel independent yaitu gaya kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Semen Bosowa Maros.

3. Dewi Sandi Trang (2013) Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi khusus Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara)

Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara. Populasi terdiri dari 92 orang dengan menggunakan sampel jenuh. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,447 yang artinya gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai namun tidak signifikan. Budaya organisasi signifikan artinya budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya temuan dalam penelitian ini, sebaiknya gaya kepemimpinan yang ada di Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada pada saat ini.

4. Sarita Permata Dewi (2012) Pengaruh Pengendalian Internal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai SPBU Yogyakarta (Studi khusus pada spbu anak cabang organisasi RB.Group).
Penelitian ini bertujuan (1) untuk mengetahui pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Pegawai, (2) untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai (3) untuk mengetahui pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai SPBU Anak Cabang Organisasi RB. Group. Berdasarkan permasalahannya penelitian ini merupakan penelitian *ex-post facto* dan berdasarkan tingkat penjas kedudukan variabel penelitian ini merupakan penelitian kausal komparatif (*Causal Comparative Research*) dengan unit analisis yang diteliti adalah pegawai yang terdapat pada SPBU Anak Cabang Organisasi RB. Group. Penelitian ini termasuk penelitian populasi dengan jumlah populasi sebanyak 64 pegawai. Kuesioner di uji validitas dan reliabilitasnya sebelum melakukan pengumpulan data penelitian. Alat uji yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik yang meliputi uji heteroskedastisitas, uji multikolonieritas dan uji linearitas. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi sederhana dan analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Pengendalian Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, yang ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,407, koefisien determinasi (R²) sebesar 0,165 dan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada taraf signifikansi 5% yaitu $3,506 > 1,6698$, (2) Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, yang ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,397, koefisien determinasi (R²) sebesar 0,158 dan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada taraf signifikansi 5% yaitu $3,408 > 1,6698$, (3) Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, yang ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,481, koefisien determinasi (R²) sebesar 0,231 dan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada taraf signifikansi 5% yaitu $9,180 > 3,1478$.
5. Untung Sriwidodo, Agus Budhi Haryanto (2010) Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis (1) untuk menganalisis minat pengaruh, motivasi, kemakmuran, dan komunikasi dengan pegawai kinerja, (2) variabel yang paling berpengaruh terhadap pegawaikinerja. Penelitian ini menggunakan penelitian populasi sementara populasi semua petugas di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo terdiri dari 85 responden. Pengumpulan data dengan teknik kuesioner melalui validitas dan tes kepercayaan. Analisis data menggunakan regresi linier berganda dan hipotesis tes menggunakan uji t. Hasil analisis yang dapat dilaporkan adalah: (1) Hasil kuesioner semua variabel valid dan hasil variabilitasnya dapat diandalkan,(2) Hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa modelnya adalah tidak multikolinieritas, tidak ada heteroskedastisitas, tidak ada autokorelasi, dan sisanya adalah Hasil analisis normal menunjukkan persamaan regresi adalah: $Y = 4,808 + 0,265 X1 + 0,214 X2 + 0,187 X3 + 0,222 X4 + e$; (1) Variabel uji t kompetensi, motivasi, komunikasi, dan kesejahteraan dengan nilai p 0,000;0,003; 0,014; dan 0,001; jadi empat variabel independen secara individual mempengaruhi kinerja pegawai. (2) Variabel kompetensi paling banyak dimiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai, karena standar koefisien regresi ($\beta_1 = 0,324$) lebih besar dari variabel lain. (3) Uji koefisien determinasi adalah Adjusted R2 = 0,474; itu berarti bahwa kompetensi, motivasi, komunikasi, dan kesejahteraan dijelaskan sebagai 47,4% dari kinerja pegawai. Penelitian terdahulu dapat dilihat dalam Tabel 2.2 berikut :

Tabel 2. 2 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
1	Endah Susetyo Indriaty (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pemahaman Etika Kerja Islami Pada Baitul Maal Wat	analisis <i>Partial Least Squares</i> (PLS) berbasis <i>variance</i> .	- gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. - Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

		Tamwil (BMT) Beringharjo		pegawai - Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
2	Ali Baba (2014)	Pengaruh Kompetensi, Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT.Semen Bosowa Maros	Regresi linear berganda	- Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai - Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai - Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
3	Dewi Sandi Trang (2013)	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Khusus Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara)	Regresi linear berganda	- Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai - Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
4	Sarita Permata Dewi(2012)	Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan	- Regresi linear sederhan - Regresi	- Pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap

		Terhadap Kinerja Pegawai SPBU Yogyakarta (Studi Khusus Pada SPBU Anak Cabang Organisasi RB>Group)	linear berganda	kinerja pegawai - Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
5	Untung Sriwidodo, Agus Budi Haryanto (2010)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasidan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan.	Regresi linear berganda	- Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai - Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai - Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai - Kesejahteraan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai