

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan kunci dari kesuksesan suatu perusahaan maupun organisasi pemerintahan untuk mencapai pada tujuannya. Menurut Nawawi (2001:46) dalam (Basalamah, 2020) menjelaskan bahwa yang dimaksud sumber daya manusia adalah perpaduan kekuatan dan kemampuan berfikir dalam mengelola juga menyelesaikan kewajiban (tugas) yang diberikan kepadanya secara konsisten dengan hasil kinerja yang memuaskan. Oleh karena itu, pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang tepat dalam organisasi pemerintahan akan tergantung pada sejauh mana kualitas anggota organisasinya.

Pengembangan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi menjadi lebih efektif dan handal adalah hal yang sangat dibutuhkan untuk di penuhi di era saat ini. Kemajuan suatu organisasi pemerintahan di masa yang akan datang sangat ditentukan oleh sumber daya manusianya. Dalam hal ini sumber daya manusia yang dimaksud dalam organisasi pemerintahan yaitu pegawai negeri sipil. Pegawai sejatinya merupakan perencana, pemikir dan pelaksana tugas yang harus selalu dibina untuk

mencapai pada kualitas kerja yang lebih baik dari saat ini guna mempersiapkan pada persaingan dan kemajuan organisasi di era globalisasi.

Mengubah perilaku pegawai negeri sipil menjadi lebih aktif di segala bidang, memiliki semangat kerja dan mencapai pada produktivitas kerja yang tinggi merupakan tujuan dari meningkatkan kualitas pegawai negeri sipil. Meningkatkan kualitas pegawai negeri sipil merupakan suatu keharusan mengingat pegawai negeri sipil merupakan karyawan di dalam organisasi publik (pemerintahan). Sebagai karyawan di dalam organisasi publik, pegawai negeri sipil di tuntut harus memiliki motivasi kerja yang tinggi, kesetiaan pada tempat dinas, dan semangat kerja yang tinggi agar hasil keluaran dari tugas tersebut ialah kualitas pegawai yang baik. Dengan meningkatkan kualitas pegawai akan memberikan kontribusi yang signifikan pada kinerja pegawai.

Kinerja pegawai merupakan faktor utama dalam meningkatkan kemajuan suatu organisasi pemerintahan dan juga sebagai acuan untuk menunjukkan pencapaian keberhasilan suatu organisasi. Kinerja merupakan hasil akhir dari suatu tugas yang dijalankan oleh pegawai. Hasil akhir yang dimaksud berupa hasil kuantitatif dan kualitatif. Dimana hasil kuantitatif dapat di lihat dari seberapa banyak tugas yang dapat diselesaikan oleh pegawai dalam satuan waktu. Sedangkan hasil akhir yang berupa kualitatif dinilai dari keberhasilan menyelesaikan tugas dengan sangat baik tanpa adanya kekurangan.

Konsep dari kinerja atau yang disebut dalam bahasa sebagai *performance* banyak diungkapkan oleh para ahli manajemen sumber daya alam dan perilaku

organisasi sebagai keluaran yang dihasilkan dari pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode kerja berjalan (Yudiono & Marwia, 2017). Meskipun para ahli memiliki sudut pandang yang berbeda-beda dalam mengungkapkan pendapatnya mengenai kinerja, namun pada dasarnya kinerja pegawai merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia (Yudiono & Marwia, 2017).

Kemampuan yang dimiliki seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas harus dapat diimbangi dengan kesempatan yang diperoleh pegawai untuk mengeksplorasi dan mengembangkan dirinya. Dimana kinerja pegawai dinilai dari seberapa baik pegawai tersebut dapat menyelesaikan tugas yang telah dibebankan, karena dalam mengukur kinerja pegawai dapat dilihat dari *output* kerja berupa kuantitatif dan kualitatif hasil kerja. Oleh karena itu, kesempatan melakukan inovasi didalam menyelesaikan tugas perlu dimiliki setiap pegawai.

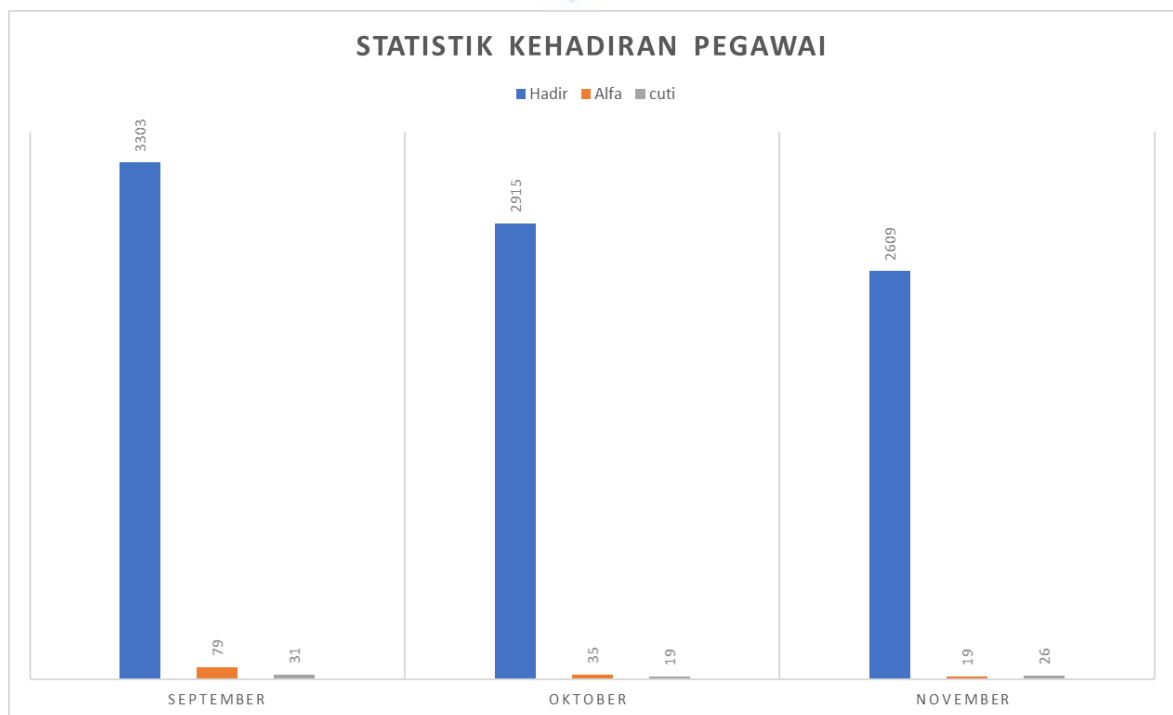
Kualitas hasil kerja yang dinilai dalam kinerja berkaitan dengan target dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, sehingga dalam menyelesaikan tugas erat kaitannya dengan waktu yang diperlukan pegawai dalam mengerjakan tugas secara keseluruhan selama periode masa kerja. Waktu yang diperlukan dalam mengerjakan tugas mempunyai koneksi dengan tingkat kehadiran pegawai dalam periode bulan. Oleh karena itu, tingkat kehadiran di tempat kerja juga menjadi faktor penentu dari seberapa besar kinerja yang dimiliki pegawai.

Peningkatan kinerja merupakan suatu faktor yang utama bagi keberhasilan organisasi sehingga pengawasan dan perencanaan dalam pengembangannya harus

diperhatikan secara serius. Jika tidak ditangani secara fokus akan berdampak pada penurunan hasil kinerja bagi organisasi dan selanjutnya tidak akan tercapainya tujuan organisasi dimasa yang akan datang. Masalah kinerja ini juga terjadi pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat dimana per 24 November 2020 tingkat prestasinya mencapai 96% dari seluruh kantor Dinas yang ada di Jawa Barat. Nilai tersebut memang sudah bagus, namun belum pada tingkatan sempurna yang diharapkan. Nilai prestasi dari Dinas Pariwisata ini salah satunya di ukur oleh tingkat kehadiran yang masih belum sempurna.

**Tabel 1.1**

**Statistik Kehadiran Pegawai Tahun 2020**



**Keterangan :** jumlah pegawai 156 orang dikali dengan banyaknya hari kerja

Dari tabel di atas terlihat masih ada karyawan yang tidak hadir di tempat kerja dikarenakan cuti dan tidak ada keterangan atau alfa. Dengan membandingkan tingkat kehadiran selama 3 bulan terakhir, tingkat ketidakhadiran pegawai paling tinggi berada pada bulan September dengan tingkat alfa pegawai sebanyak 79 hari dan cuti kerja sebanyak 31 hari. Meskipun begitu, bulan September memiliki tingkat kehadiran yang jauh lebih banyak daripada dua bulan selanjutnya yaitu dengan 22 hari kerja. Dari tingkat kehadiran tersebut dapat dilihat bahwa masih ada pegawai yang tingkat kinerjanya rendah.

Namun, dari data statistik diatas juga terlihat bahwa tingkat alfa atau ketidakhadiran pegawai ditempat kerja semakin menunjukkan penurunan dimana pada bulan November pegawai yang alfa sebanyak 19 pegawai. Nilai tersebut menunjukkan selisih penurunan pegawai yang alfa sebanyak 50 pegawai. Dari data tersebut terlihat bahwa ada perbaikan kinerja dalam instansi pemerintah tersebut.

Banyak sekali faktor yang mendukung terjadinya perbaikan kinerja pegawai menjadi lebih baik, diantaranya yaitu komitmen dari pegawai negeri sipil terhadap instansi tempatnya bertugas (Akbar et al., 2017). Komitmen seperti dijelaskan oleh Robbins (2010;40) yaitu derajat dimana seorang karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi tempatnya bekerja beserta keinginan dan tujuannya untuk mempertahankan dirinya di dalam organisasi tersebut (Putri, 2014). Dari hasil wawancara awal yang dilakukan bersama Ibu Diah Purnamawati selaku Analis Sumber

Daya Manusia Aparatur pada 3 November 2020 mengenai komitmen kerja yang dimiliki oleh pegawainya, dapat disimpulkan bahwa komitmen kerja pegawai masih rendah hingga sedang.

Hal tersebut tercermin dari pernyataan Ibu Diah yang menilai bawahannya memiliki komitmen berkisar 70%-80%. Pernyataan tersebut datang dari analisis dan pengamatan Ibu Diah selama bekerja ditempat tersebut dan aktifitasnya dengan pegawai lain. Selain itu, adanya keluhan yang diutarakan oleh pegawainya langsung kepada Ibu Diah yang menyatakan ingin keluar dari instansi tersebut.

Keluhan tersebut datang dari kalangan pegawai yang masuk ke instansi berkisar tahun 2015 ke atas, yang umumnya pegawai tersebut memiliki usia yang masih muda dan berada pada generasi Y yang lahir pada tahun 1981-1994. Generasi Y ini cenderung memiliki karakteristik yang unik dan generasi pertama yang hidup berdampingan dengan teknologi informasi yang tinggi sehingga, cara berfikir dalam memecahkan masalah dan kemampuan berkomunikasi jauh berbeda dengan generasi sebelumnya.

Namun hal tersebut urung dilakukan oleh para pegawai yang memiliki komitmen rendah karena adanya ketentuan dan syarat baru yang dilakukan di dalam instansi untuk mengikat para pegawainya, yaitu pegawai baru diwajibkan menyertakan surat pernyataan bermaterai yang berisi kesediaan untuk setia pada jabatan dan instansi selama minimal 10 tahun. Selain itu, adanya regulasi dari atasan yang cukup panjang saat melakukan pengajuan pindah instansi.

Bagi pegawai yang sudah lama mengabdikan pada instansi tersebut, memiliki pandangan berbeda untuk tetap bertahan dalam instansi. Salah satunya yang menyebabkan pegawai tersebut setia yaitu adanya perasaan rugi jika meninggalkan tempat tersebut. Selain itu, Ibu Diah juga menyatakan bahwa dirinya merasa bosan bekerja selama ini tetapi adanya rasa tanggung jawab yang dipikul menjadi semangat tersendiri dan ditambah pekerjaan yang dilakukan Ibu Diah adalah gaji yang beliau terima.

Selanjutnya kesimpulan dari wawancara awal tersebut menunjukkan bahwa pegawai dengan masa kerja yang belum lama memiliki komitmen yang masih rendah, sedangkan untuk pegawai dengan masa kerja yang sudah lama memiliki komitmen kerja yang sedang dengan persepsi dimana komitmen pegawai yang terbentuk karena adanya rasa kerugian jika meninggalkan organisasi dan masalah yang akan timbul jika pegawai keluar dari organisasinya saat ini. Oleh karena itu, komitmen yang terbentuk dalam diri pegawai tidak dapat meningkatkan kinerjanya dalam menyelesaikan tugas karena komitmennya tidak secara sadar terbentuk dan adanya rasa kerugian jika tidak menjalankan tugasnya.

Dengan komitmen seperti berikut, tidak sepenuhnya dapat dipandang sebagai sesuai yang wajar dan baik untuk meningkatkan kinerja pegawai. Karena pada praktiknya akan terjadi penurunan kualitas hasil kerja, jika penyelesaian tugas dilakukan secara terpaksa. Komitmen yang baik merupakan komitmen yang terbentuk

karena rasa kepercayaan dan keterkaitan emosional pada organisasinya sehingga dapat terwujud dari kinerja kehadiran dan keluaran tugas yang berkualitas.

Komitmen organisasi seperti yang dijelaskan oleh Allen dan Meyer dalam Luthans (2006) sebagai keyakinan yang menjadi keterkaitan pegawai dengan organisasi tempatnya bekerja yang ditunjukkan dengan keterlibatan dalam setiap tugas kerja, loyalitas, dan identifikasi nilai tujuan organisasi yang sejalan (Prabowo & Lestari, 2013). Selanjutnya, Allen dan Mayer (1990) juga menyampaikan dengan komitmen yang tinggi akan berdampak pada bagaimana kinerja karyawan terbentuk (Akbar et al., 2017).

Komitmen organisasi sangat berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai yang diharapkan dapat signifikan terhadap tujuan organisasi dimasa yang akan datang. Namun komitmen pegawai bukan menjadi masalah individu, karena pada dasarnya komitmen organisasi terbagi menjadi dua bagian yang mempengaruhinya yaitu komitmen internal dan komitmen eksternal. Komitmen eksternal terbentuk berdasarkan lingkungan kerja dimana komitmen ini tidak secara sadar muncul dalam diri individu sehingga dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab hanya karena adanya tuntutan.

Sedangkan untuk komitmen internal merupakan komitmen yang berasal dari diri individu berupa motivasi untuk menyelesaikan berbagai tanggung jawab yang dimilikinya dan wewenang menjalankan tugasnya dengan baik secara sadar. Munculnya komitmen internal dalam diri setiap individu tidak secara mutlak menjadi



tanggung jawab pegawai individu, melainkan komitmen internal muncul sangat ditentukan oleh kemampuan pimpinan membangun motivasi para pegawainya.

Dengan adanya komitmen yang tepat akan berdampak pada motivasi pegawai yang tinggi dan memberikan hasil yang positif pada kinerja suatu pekerjaan. Oleh karena itu, motivasi menjadi faktor pendukung adanya peningkatan komitmen terhadap organisasi yang dimiliki oleh pegawainya. Motivasi merupakan suatu proses yang menjelaskan arah kepada individu untuk mencapai tujuan yang ingin dicapainya. Motivasi dijelaskan sebagai tenaga pendorong atau suatu tenaga tambahan bagi individu untuk bertindak, pengertian tersebut dipaparkan oleh Suwano dan Priansa Donni Juni (2011;46) dalam (Basalamah, 2020).

Motivasi akan berdampak pada bagaimana pegawai bersikap ditempat kerjanya, karena pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan bekerja dengan sangat tekun dan berfokus pada tujuan organisasi. Dengan motivasi yang tinggi akan berdampak secara signifikan pada peningkatan produktifitas kerja, karena pada dasarnya motivasi dapat digunakan sebagai pemacu bagi pegawai untuk bertindak dan dapat membantu pencapaian tujuan organisasi.

Motivasi menurut Armstrong (1990, p.68) merupakan sesuatu yang membuat pegawai melakukan sesuatu dan bertindak sesuai dengan cara-cara yang dikehendakinya (Theodora, 2015). Dimana motivasi pada hakikatnya memiliki dua unsur pendorong yaitu, unsur intrinsik dan unsur ekstrinsik. Unsur intrinsik merupakan faktor-faktor motivasi yang dibentuk oleh organisasi untuk memotivasi pegawainya,

sedangkan unsur ekstrinsik merupakan kegiatan apa saja yang akan dilakukan oleh organisasi untuk membangun motivasi pegawainya.

Oleh karena itu, penanganan motivasi pegawai sangat diperlukan dalam organisasi. Motivasi tersebut dapat secara simultan mempengaruhi dan memberikan kekuatan lebih terhadap komitmen pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Putri, 2014) menyatakan bahwa motivasi memiliki hubungan yang simetris dengan komitmen organisasi, dimana motivasi pegawai yang meningkat akan berdampak pada komitmen kerja pegawai yang semakin baik juga, dan selanjutnya dapat signifikan kepada peningkatan kinerja pegawai di tempat kerja.

Selain itu, Romeck (1990) dalam Astuti (2005) menyatakan bahwa komitmen organisasi yang tinggi pada pegawai akan mendorong pegawai tersebut untuk lebih termotivasi hadir di tempat kerja dan berusaha mencapai tujuan organisasi (Prabowo & Lestari, 2013). Hunt, *et al.*, 1985, Birbaun dan Somers, 1998 dalam Samad (2011) di (Prabowo & Lestari, 2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi dalam sudut pandang motivasi memiliki hubungan secara teoritis dengan kinerja pegawai.

Menurut Tania dan Sutanto (2013) menyatakan dengan motivasi yang diberikan oleh perusahaan akan dapat meningkatkan komitmen pegawainya (Sholikhah, 2017). Oleh karena itu, motivasi bukanlah tanggung jawab sepenuhnya yang harus dibangun secara individu oleh pegawai, namun peran organisasi dalam membangun motivasi pegawai menjadi penentu tercapainya motivasi pegawai yang maksimal. Perhatian pimpinan organisasi terhadap tingkatan motivasi yang dibutuhkan pegawai akan

berdampak pada kinerja yang akan semakin meningkat seiring dengan motivasi tinggi dan terpenuhinya rasa puas terhadap hasil kerjanya.

Selanjutnya, Dari wawancara dengan Ibu Diah Purnamawati didapatkan hasil bahwa motivasi pegawai di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Jawa Barat tidak begitu baik. Hal ini karena tidak adanya kegiatan khusus yang dilakukan untuk meningkatkan motivasi pegawai di tempat kerja. Motivasi yang diberikan hanya sebatas diskusi dengan pegawai yang menginginkan konseling bersama Ibu Diah. Ibu Diah juga tidak dapat melakukan motivasi secara terbuka kepada setiap bawahannya, mengingat adanya perubahan budaya di dalam organisasi tersebut.

Tidak adanya penghargaan khusus yang diberikan oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan untuk para pegawainya juga membuat sulitnya terbentuk motivasi dalam individu. Saat ini *reward* yang ada di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan sudah berbasis data aplikasi TRK yang diberikan kepada pegawai setiap satu bulan sekali berupa 1 kali tunjangan. Namun, seleksi untuk mendapatkan *reward* tersebut dirasa cukup berat karena dalam penentuannya ditentukan berdasarkan kinerja pegawai bukan bertujuan untuk memotivasi setiap pegawainya secara langsung.

*Reward* yang diberikan berupa uang dirasa tidak relevan untuk setiap pegawai, karena tidak semua pegawai membutuhkan uang saat itu untuk memotivasi dirinya. Penghargaan yang diberikan setiap pegawai harus disesuaikan kembali dengan kebutuhan setiap individu, karena pada praktiknya banyak unsur yang menentukan

tingkat motivasi seseorang. Motivasi tersebut dapat berupa penghargaan apresiasi pimpinan, hubungan baik dengan rekan kerja dan pengembangan karir yang mudah.

Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat merupakan dinas pemerintahan yang memiliki masalah kinerja yang bersumber dari minimnya komitmen kerja karena kurangnya suntikan motivasi yang diberikan oleh pimpinan untuk pegawai. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Hartiwi Prabowo dan Vana Lestari di PT. PLN (PERSERO) dengan judul Peran Motivasi Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) menunjukkan hasil bahwa secara individual motivasi kerja tidak dapat memoderasi komitmen terhadap kinerja pegawai, namun berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Dengan latar belakang masalah yang sudah dikemukakan oleh penulis, maka penulis mengangkat judul penelitian **“Pengaruh Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi Studi Pada Pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, maka masalah yang diidentifikasi dari penelitian ini adalah :

1. Organisasi publik pada umumnya memiliki masalah kinerja yang tidak sampai pada maksimal hasil yang diharapkan, hal ini juga dialami oleh pegawai negeri sipil di instansi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat.
2. Pegawai negeri sipil memiliki kinerja yang belum maksimal disebabkan oleh faktor komitmen kerja yang belum secara sadar dibangun oleh setiap individu.
3. Motivasi yang tidak terlalu dipandang sebagai faktor penting dalam komitmen kerja, membuat motivasi kerja pegawai masih rendah.
4. Pegawai memilih bertahan dalam organisasi karena merasa akan ada kerugian jika meninggalkan organisasinya saat ini.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah yang peneliti ajukan yaitu, sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil?
2. Apakah motivasi berpengaruh secara positif atau negative terhadap kinerja pegawai negeri sipil?
3. Apakah motivasi memoderasi pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil ?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang sebelumnya sudah disampaikan oleh peneliti, maka peneliti mengajukan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil.
2. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil.
3. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh komitmen kerja yang dimoderasi oleh motivasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil.

#### **E. Manfaat penelitian**

1. Manfaat Teoritis
  - a. Bagi peneliti, penelitian ini merupakan suatu wadah untuk memperdalam ilmu pengetahuan dan wawasan mengenai pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil, serta komitmen kerja yang dimoderasi oleh motivasi kerja. Diharapkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dapat memberikan kontribusi bagi ilmu manajemen sumber



daya manusia khususnya yang berhubungan dengan komitmen kerja, motivasi dan kinerja pegawai negeri sipil.

- b. Bagi peneliti lain, hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat digunakan sebagai pembandingan dengan penelitian yang memiliki kajian sama dan sebagai rujukan jika akan meneliti variabel yang sama dengan komitmen kerja, motivasi dan kinerja pegawai negeri sipil.
- c. Bagi universitas atau instansi Pendidikan, diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber referensi bagi mahasiswa lainnya.

## 2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi instansi pemerintahan, diharapkan penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana komitmen kerja dimoderasi oleh motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil.

Bagi organisasi, hasil penelitian ini dapat diimplementasikan dan dijadikan masukan kepada organisasi mengenai pentingnya komitmen kerja yang dimoderasi oleh motivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

## **F. Ruang Lingkup**

Penelitian tersebut membatasi masalah dan lingkup penelitian berdasarkan variabel yang sudah ditentukan, yaitu:

1. Menguji ada atau tidaknya pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil
2. Menguji pengaruh yang di hasilkan dari Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil
3. Menguji Motivasi sebagai moderasi pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Penelitian ini memilih objek penelitian di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat sebagai fokus penelitian, karena adanya masalah mengenai variabel yang penelitian angkat di tempat tersebut dan agar hasil yang diperoleh lebih spesifik dan terarah.

## **G. Kerangka Berpikir**

### **1. Pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil**

Komitmen kerja adalah suatu sikap seseorang untuk menyamakan tujuan dirinya dengan organisasi tempatnya bekerja. Komitmen biasa diartikan sebagai loyalitas dari pekerja terhadap organisasinya, yakin terhadap visi dan misi organisasi, bersedia untuk terus bekerja dalam organisasi sehingga berdampak pada perilaku yang mereka tunjukkan (Parinding, 2017). Komitmen pegawai juga bukan hanya sekedar keanggotaan yang formal, melainkan mencakup pada keterlibatan pegawai untuk mengusahakan setiap pekerjaan



agar mencapai tingkatan yang tinggi dan menyukai identitas tujuan dan nilai-nilai dalam organisasi (Yasa, 2018).

Kinerja suatu pegawai ditentukan oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu komitmen kerja yang tercermin dalam tingkat keterlibatan pegawai di pekerjaannya (Yudiono & Marwia, 2017). Dengan komitmen kerja yang tinggi akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai dalam hal memahami dan mengerjakan tugas dengan baik, disiplin kerja, memupuk semangat, mampu bekerjasama dan menjalankan semua tanggung jawab yang dibebankan (Andriana, 2016). Oleh karena itu, organisasi harus melakukan peningkatan komitmen untuk individu agar tetap bertahan di dalam organisasi dan berimplementasi pada kinerja pegawai. Jika komitmen yang dibangun dalam organisasi rendah akan berdampak pada tidak tercapainya tujuan organisasi. Maka dapat dikatakan komitmen kerja merupakan unsur penting terjadinya peningkatan kinerja pegawai dan signifikan pada pencapaian tujuan organisasi.

## **2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil**

Motivasi berasal dari Bahasa latin yaitu *movere* yang memiliki arti sebagai tenaga pendorong bagi manusia untuk bertindak dan bergerak melakukan sesuatu, pendapat tersebut dijelaskan oleh Suwano dan Priana Donni Juni (2011:46) dalam (Basalamah, 2020). Dari penjelasan tersebut, timbullah pengertian bahwa motivasi dalam manajemen merupakan suatu cara mengarahkan daya dan potensi pegawai agar memiliki semangat kerja yang

tinggi dan berfokus pada produktifitas hasil yang tercapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Yasa, 2018).

Motivasi dapat didefinisikan sebagai pendorong kesadaran dalam diri individu untuk melakukan suatu tindakan yang diharapkan dapat membantu pada pencapaian tujuan. Menurut Dessler (1993) setiap orang pada dasarnya termotivasi untuk bertindak dengan cara yang berbeda-beda tergantung pada apa yang dirasakan dan mengarah pada perolehan hasil yang memuaskan.

Motivasi yang diciptakan oleh organisasi akan menjadikan pegawai bertindak sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi yaitu mencapai pada hasil kinerja yang optimal. Pegawai yang memiliki ikatan psikologis dengan organisasinya akan memberikan kontribusi terhadap komitmen kerja yang semakin meningkat, sehingga dengan motivasi kerja yang tepat akan dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Maka pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan melaksanakan tugas atas dasar kesadaran sehingga dapat meningkatkan kinerja.

### **3. Pengaruh Komitmen Kerja dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil**

Filippo dalam (Suwardi & Utomo, 2011) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kehadiran, kepribadian yang beragam, kerjasama antar pegawai, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kesetiaan, inisiatif dan ketangguhan. Kinerja pegawai menurut

Robbins (1996:219) juga dipengaruhi berdasarkan faktor kesempatan, motivasi dan kemampuan (Suwardi & Utomo, 2011).

Komitmen kerja juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi tingkatan kinerja pegawai dimana komitmen kerja tersebut dapat menggambarkan tingkat identifikasi dan hubungan antar pegawai dalam pekerjaannya. Komitmen kerja tidak semata-mata muncul dalam diri individu dengan sendirinya, namun ada kaitannya dengan motivasi yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungannya dengan komitmen. Dengan motivasi yang tinggi akan berdampak pada komitmen untuk hadir di tempat kerja dan menyelesaikan setiap tugas dengan optimal, sehingga signifikan secara positif terhadap kinerja.

Penelitian mengenai Pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang dimoderasi oleh Motivasi kerja secara spesifik belum banyak dilakukan oleh peneliti lain berdasarkan literatur yang telah dicari. Namun, penelitian ini dilakukan untuk mengembangkan penelitian yang telah dilakukan oleh Hartiwi Prabowo dan Vana Lestari yang menguji variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai variabel moderasi dan penelitian yang dilakukan untuk menguji variabel Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai oleh Suwardi dan Joko Utomo. Peneliti

menambahkan variabel moderasi untuk melihat pengaruh dari variabel dependent dan variabel independent sebelum dan sesudah dimoderasi.

## H. Hipotesis Penelitian

- 1)  $H_{01}$  : Tidak terdapat pengaruh antara Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai  
 $H_{a1}$  : Terdapat pengaruh antara Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai
- 2)  $H_{02}$  : Tidak terdapat pengaruh antara Motivasi terhadap Kinerja Pegawai  
 $H_{a2}$  : Terdapat pengaruh antara Motivasi terhadap Kinerja Pegawai
- 3)  $H_{03}$  : Tidak terdapat pengaruh antara Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang dimoderasi oleh Motivasi  
 $H_{a3}$  : Terdapat pengaruh antara Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang dimoderasi oleh Motivasi

## I. Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan literatur dan sumber ilmu yang terpercaya sebagai rujukan. Berikut merupakan rujukan penelitian terdahulu yang digunakan dan memiliki variabel-variabel pengukuran yang sama.

**Tabel 1.2**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Nama peneliti dan tahun penelitian</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Suwardi dan Joko Utomo (2011)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasional secara Bersama-sama memiliki hubungan yang signifikan dan berpengaruh positif terhadap kinerja .
Hartiwi Prabowo dan Vana Lestari (2013)	Peran Motivasi Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja	Hasilnya penelitian tersebut menunjukkan bahwa tidak ada hubungan secara individual antar motivasi kerja dapat memoderasi komitmen kerja terhadap kinerja karyawan, namun peran motivasi sebagai moderasi antara kepuasan

	Karyawan PT. PLN (PERSERO)	kerja terhadap kinerja karyawan diterima.
Olivia Theodora (2015)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sejahtera Motor Gemilang	penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi <i>relatedness</i> dan <i>growth</i> berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, sedangkan untuk motivasi <i>existence</i> tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan.
Syarah Amalia dan Mahendra Fkhri (2016)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro	berdasarkan uji koefisien determinasi, motivasi kerja berpengaruh sebesar 68,06% terhadap kinerja karyawan. Sedangkan berdasarkan uji hipotesis motivasi memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro.

<p>Sindi Larasati dan Alini Gilang (2014)</p>	<p>Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi)</p>	<p>menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja yang diambil dari teori motivasi McClelland secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan uji koefisien determinasi sebesar 0,551.</p>
<p>Jafar Basalamah (2020)</p>	<p>Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Gowa</p>	<p>menunjukkan bahwa semua variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>
<p>Udik Yudiono dan Farida Marwia (2017)</p>	<p>Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>Secara parsial setiap variabel memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>

Ranty Sapitri (2016)	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru	Uji T sebesar 6,753 dengan signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa komitmen kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.
Amirul Akbar, Mochammad Al Musadieq, dan Mochammad Djudi Mukzam (2017)	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. PELINDO Surabaya)	dari uji koefisien korelasi dan determinasi menunjukkan hasil 0,377 atau 37,7% variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel komitmen organisasi.
Fannidia Putri (2014)	Hubungan Motivasi Kerja dengan Komitmen Kerja Karyawan di Balai	berdasarkan penelitian tersebut ditemukan hubungan yang signifikan sebesar 95% antara



	Pendidikan dan Pelatihan Sosial	motivasi kerja dengan komitmen kerja karyawan
--	------------------------------------	--

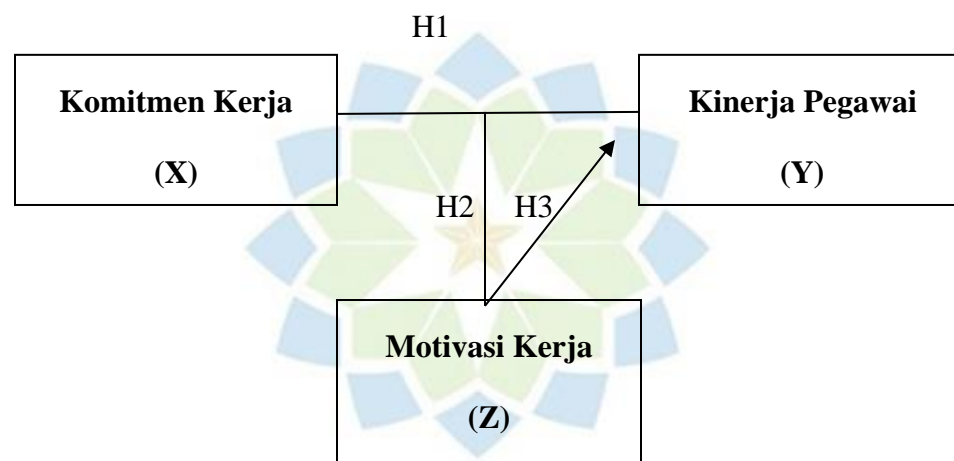
Sumber: Dari jurnal-jurnal diolah oleh peneliti 2020

Tabel di atas memaparkan penelitian terdahulu terkait dengan variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen kerja terhadap kinerja pegawai, meskipun ada yang menyebutkan pengaruhnya tidak terlalu tinggi. Selanjutnya, penelitian terdahulu menyebutkan mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja memiliki hubungan secara parsial yang cukup tinggi. Adapula penelitian terdahulu yang menyebutkan bahwa komitmen kerja yang telah dimoderasi oleh motivasi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu terkait variabel yang digunakan sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian yang dilakukan dan penambahan variabel moderasi untuk mengetahui apakah variabel tersebut dapat memperkuat atau memperlemah variabel dependent. Akhirnya, penulis ingin mengetahui pengaruh yang muncul dari kinerja pegawai yang sudah dimoderasi oleh motivasi.

## J. Model Penelitian

Berdasarkan hipotesis penelitian yang telah diajukan sebelumnya, maka model penelitian yang dibentuk sebagai berikut:



**Gambar 1.1**  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUNAN GUNUNG DJATI  
**Model Penelitian**