

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi selalu mengarahkan sumberdaya yang dimiliki ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu sumberdaya organisasi yang sangat mempengaruhi proses pencapaian tujuan adalah manusia, yang dikenal dalam organisasi sebagai karyawan atau pegawai.

Manusia sebagai salah satu sumberdaya organisasi sangat penting dalam mewujudkan tujuan organisasi, karena manusia dalam melakukan aktivitas di dalam organisasi diwujudkan melalui karya, bakat, kreativitas, dan peran nyata yang dapat diukur produktivitasnya (Siagian, 1988 dalam Amiruddin, 2007:9). Djumhariati (2008:46) mengemukakan bahwa di dalam suatu organisasi, sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam keberhasilan suatu usaha. Oleh karena itu, sumber daya manusia adalah penentu berhasil tidaknya tujuan organisasi yang akan dicapai.

Untuk menjamin tercapainya tujuan organisasi yang telah disusun, maka diperlukan pimpinan yang bertugas secara terus menerus memelihara dan mengembangkan organisasi secara struktural, ideal, dan fungsional sehingga dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pimpinan adalah anggota yang dipilih dan diberi amanah oleh anggota untuk memimpin dan mengemudikan organisasi (Syafe'i, 2009:40).

Sarros dan Butchatsky (1996) dalam Herispon (2010:93-94) mengartikan kepemimpinan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam kerangka manajemen. Sebab peranan seorang pemimpin pada dasarnya merupakan penjabaran serangkaian fungsi kepemimpinan. Salah satu fungsi kepemimpinan adalah untuk mengajak, menghimbau semua bawahan agar dengan penuh kemauan memberikan pengabdian dalam mencapai tujuan organisasi sesuai dengan kemampuan para bawahan secara maksimal.

Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai salah satu faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi. Sebab pemimpin yang sukses mampu mengelola organisasi, bisa mempengaruhi orang lain, dan menentukan jalan serta memberikan perilaku benar yang harus dikerjakan bersama-sama (Gaol, 2003:1).

Pentingnya pemimpin dalam sebuah organisasi terungkap dalam suatu pernyataan berikut: bahwa untuk menunjang keberhasilan fungsi manajemen dalam organisasi tentunya membutuhkan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan tugas atau fungsi manajemen (Fikri, 2008:98). Seorang pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan formal dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah kepada pencapaian tujuan tertentu (Herispon, 2010:93).

Keberhasilan sebuah organisasi tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi tersebut. Untuk menghasilkan kualitas kerja yang baik

dari karyawan maka harus terus ditingkatkan kinerja karyawan tersebut. Pimpinan mempunyai pengaruh untuk memotivasi karyawan agar mempunyai gairah kerja dan meningkatkan semangat kerja. Dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan tersebut, maka pengaruh pimpinan terhadap bawahan sangat dibutuhkan untuk tetap mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan (Melmambessy, 2008:25). Kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dan dihubungkan tugas-tugas rutin yang dikerjakannya. Dengan kata lain, kinerja adalah wujud keberhasilan suatu pekerjaan (Slamet, 2009:14).

Selama ini, permasalahan kepemimpinan yang sering terjadi di organisasi atau instansi pemerintah adalah pimpinan belum dapat mengoptimalkan potensi organisasi dan belum dapat menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan eksternal, dalam hal ini memenuhi kebutuhan masyarakat, karena selama ini pimpinan umumnya terbelenggu dengan adanya aturan-aturan yang berlaku sehingga kurang melakukan improvisasi dan inovasi yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan yang terjadi pimpinan senantiasa berpatokan pada aturan yang sudah ada, pimpinan senantiasa mengandalkan kewenangan formal yang dimilikinya sehingga kekuasaan menjadi kekuatan dalam menggerakkan bawahan dan rendahnya kompetensi pimpinan. Hal ini tidak terlepas dari pola promosi yang kurang mempertimbangkan kompetensi pejabat yang akan diangkat karena selama ini promosi yang dilakukan pada pimpinan dilakukan atas dasar kepangkatan, golongan serta hasil penilaian kinerja melalui DP3, sementara hasil

DP3 belum mampu memberikan informasi kinerja pimpinan secara obyektif (Indriani dan Waluyo, 2010:4).

Selain kepemimpinan, faktor budaya organisasi juga turut mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi sering diartikan sebagai seperangkat nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, atau norma-norma yang telah lama dianut bersama oleh para anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan memecahkan masalah-masalah organisasinya (Sutrisno, 2010:461). Untuk mewujudkan tujuan organisasi pemerintah, maka budaya organisasi harus merupakan suatu pola asumsi dan keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh para Pegawai Negeri Sipil ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal organisasi. Agar asumsi atau keyakinan dasar ini dapat bekerja dengan cukup baik dan *valid*, maka perlu diajarkan kepada para calon Pegawai Negeri Sipil sebagai dasar untuk berpikir dan merasakan sesuatu yang berhubungan dengan masalah-masalah yang terkait. Konsep budaya organisasi tersebut pada akhirnya akan menjadi tema untuk menambah kinerja yang handal melalui komitmen Pegawai Negeri Sipil yang lebih kuat dan fleksibel. Peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil tersebut perlu menjadi perhatian utama pemerintah karena sangat menyangkut pelayanan kepada masyarakat (Bintarti dan Basri, 2009:28).

Sedangkan permasalahan budaya organisasi yang terjadi di organisasi atau instansi pemerintah terutama terkait dengan belum optimalnya pemberian pelayanan kepada masyarakat khususnya terkait dengan berbagai program-program yang masih belum dapat terealisasikan dengan baik, terutama dalam mengkomunikasikan berbagai program yang dilakukan pimpinan kepada

karyawan untuk selanjutnya direalisasikan kepada masyarakat masih ditemukan mis komunikasi sehingga berdampak pada waktu kerja dan kualitas kerja yang menurun, selain itu masih dijumpai adanya oknum karyawan yang tidak mampu bekerja secara profesional seperti datang terlambat atau mangkir kerja, masih ditemukan karyawan yang tidak ikut apel, cara berpakaian karyawan yang tidak rapi dan meninggalkan kantor sebelum jam kantor berakhir. Permasalahan ini secara langsung dapat berdampak pada kinerja karyawan yang menurun apabila tidak diberikan sanksi secara tegas. Budaya organisasi yang ada selama ini akan berfungsi efektif apabila para karyawan dapat menerapkan budaya organisasi sebagai suatu kebiasaan dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggungjawab dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme (Indriani dan Waluyo, 2010:5)

Adapun berkaitan dengan uraian tersebut, maka data observasi awal yang penulis lakukan di Sekretariat DPRD Kabupaten Pringsewu ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Umur

No	Umur	Frequency	Percent
1	20 – 30 tahun	34	42,5%
2	31–40 tahun	23	28,7%
3	41 – 50 tahun	17	21,3%
4	51 – 60 tahun	6	7,5%
Total		80	100.0

Sumber: Lampiran

Tabel 1.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Umur	Frequency	Percent
1	Perempuan	28	35%
2	Laki-laki	52	65%
Total		80	100.0

Sumber: Lampiran

Tabel 1.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Umur	Frequency	Percent
1	SMA	13	16,2%
2	S1	48	60%
3	S2	19	23,8%
Total		80	100.0

Sumber: Lampiran

Tabel 1.4
Data Pegawai Berdasarkan Jabatan

No	Umur	Frequency	Percent
1	Kepala Bagian (Kabag)	4	5%
2	Kepala Sub Bagian (Kasubag)	9	11.25%
3	Staf	67	83.75%
Total		80	100.0

Sumber: Lampiran

Pada penelitian ini perlu diketahui bahwa faktor kepemimpinan yang diteliti adalah atasan langsung dari karyawan yang ada di Sekretariat DPRD Kabupaten Pringsewu, sehingga peneliti tidak menghiraukan tentang kepemimpinan yang ada di manajemen puncak. Hal ini dikarenakan peneliti hanya ingin mengetahui dan menganalisa faktor bagaimana pengaruh kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang dipimpinnya.

Kepemimpinan digunakan dalam penelitian ini dikarenakan faktor kepemimpinan di Sekretariat DPRD Kabupaten Pringsewu masih sangat berpengaruh pada manajemen pemerintahan. Apalagi tipikal birokrasi lokal masih menganut gaya lama birokrasi kolonial yang sangat mengedepankan loyalitas daripada rasionalitas. Gaya kepemimpinan sangat krusial mempengaruhi kebijakan umum

pemerintahan maupun kebijakan internal birokrasi pemerintahan itu sendiri. Pemimpin yang berpikir rasional dan objektif akan menghasilkan kebijakan yang berpihak kepada keberagaman di dalam masyarakat.

Berdasarkan hal di atas, peneliti memandang penting diupayakannya pemahaman mengenai budaya organisasi dan penerapan kepemimpinan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan Sekretariat DPRD Kabupaten Pringsewu. Hal ini mengingat bahwa Sekretariat DPRD Kabupaten Pringsewu merupakan unit organisasi yang bertugas di bidang pemerintahan yang secara langsung membantu penyelenggaraan pemerintahan di Kabupaten Pringsewu, sehingga pegawai negeri sipil tersebut akan sangat menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintah Kabupaten Pringsewu dalam melaksanakan pembangunan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan pengamatan awal peneliti di lokasi penelitian, dapat diketahui bahwa belum optimalnya penerapan budaya organisasi dan kurang tepatnya pola kepemimpinan di Sekretariat DPRD Kabupaten Pringsewu, seperti terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia saat ini belum berjalan optimal, ada sebagian karyawan yang menilai cara pimpinan dalam memimpin di Sekretariat DPRD Kabupaten Pringsewu kurang sesuai dengan keinginan yang diharapkan karyawan, sehingga terkadang terdapat perilaku dan gaya pimpinan di Sekretariat DPRD Kabupaten Pringsewu yang kurang bisa menjadi panutan bagi bawahannya tetapi menjadi alasan pembenar bagi bawahan, diantara masih adanya karyawan yang datang terlambat ke kantor, mangkir kerja dan berbagai penyalahgunaan kekuasaan. Budaya organisasi yang terkadang masih kurang memperhatikan

kualitas pekerjaan karena masih ditemukan karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang terbatas pada pekerjaan yang dilaksanakan, seperti masih dijumpai adanya beberapa karyawan yang tidak mampu bekerja secara profesional seperti datang terlambat atau mangkir kerja, masih ditemukan karyawan yang tidak ikut apel, cara berpakaian karyawan yang tidak rapi dan meninggalkan kantor sebelum jam kantor berakhir. Hal ini yang mendorong peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang **“Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Sekretariat DPRD Kabupaten Pringsewu”**.

1.2 Rumusan Masalah

Faktor kepemimpinan sangat dibutuhkan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang diteliti dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Sekretaris di Sekretariat DPRD Kabupaten Pringsewu. Kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Brahmasari dan Suprayetno, 2008:125). Ada sebagian karyawan yang menilai cara pimpinan dalam memimpin di Sekretariat DPRD Kabupaten Pringsewu kurang sesuai dengan keinginan yang diharapkan karyawan.

Sedangkan Budaya organisasi yang diterapkan pada sebuah organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Adapun dimensi budaya organisasi adalah nilai-

nilai, meliputi: kedisiplinan; persaingan; motivasi berprestasi. Norma-norma yang diyakini, meliputi: kejujuran; keadilan; sopan santun; keteladanan. Sikap yang dimiliki personil organisasi, meliputi: menghargai waktu; bersikap objektif; bersikap ilmiah. Kebiasaan-kebiasaan, meliputi: kerjasama; tanggung jawab; kerja keras; komitmen pada tugas (Setiyaningrum, 2012:20).

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka secara operasional perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Sekretariat DPRD Kabupaten Pringsewu?
2. Apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Sekretariat DPRD Kabupaten Pringsewu?
3. Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Sekretariat DPRD Kabupaten Pringsewu?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Sekretariat DPRD Kabupaten Pringsewu.
2. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Sekretariat DPRD Kabupaten Pringsewu.

3. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Sekretariat DPRD Kabupaten Pringsewu.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat-manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Menyajikan hasil empiris pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
2. Bagi institusi, diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meninjau kembali terhadap kebijakan yang telah dilakukan dalam kaitannya mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.
3. Bagi para peneliti, sebagai salah satu bahan kajian empirik terutama menyangkut perilaku organisasi khususnya bidang kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan.
4. Bagi para praktisi SDM, sebagai salah satu bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan di perusahaannya.

1.5 Kerangka Pemikiran

PNS sebagai sumber daya manusia pada sektor pemerintahan turut bertanggung jawab atas keberhasilan pelaksanaan penyelenggaraan organisasi pemerintahan dan pembangunan nasional secara umum. Oleh karena itu, kedudukan dan

peranan PNS sangat penting sebagai pelaksana kegiatan pemerintah (Murgiyati, 2010:31).

Menurut Ivancevich (2006:194) kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan.

Sedangkan untuk budaya organisasi, Menurut Hutapea dan Thoha (2008:73), budaya organisasi merupakan nilai (*value*) yang dimiliki oleh suatu organisasi yang dirasakan dan dimengerti oleh semua anggota organisasi. Nilai tersebut tercermin dalam kepercayaan, simbol, ritual, mitos dan praktik-praktik yang terjadi dalam organisasi. Nilai-nilai ini menjadi sebuah petunjuk bagi anggota organisasi dalam berperilaku.

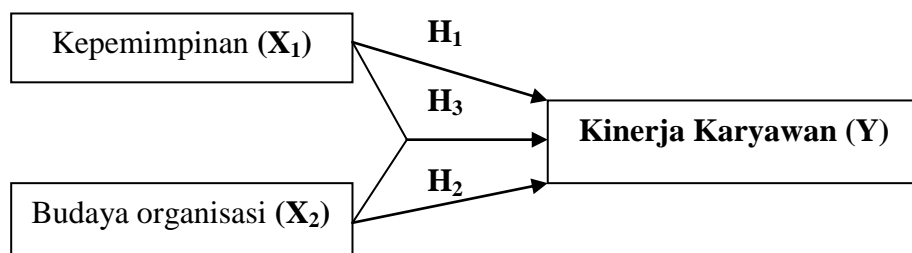
Lalu dijelaskan juga pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004:67).

Apabila sebuah organisasi memiliki gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang baik maka dapat memberikan kinerja yang baik pula. Dimana menurut Ivancevich, dkk., (2006:216) menjelaskan beberapa tujuan dari evaluasi kinerja, diantaranya adalah:

- a. Menyediakan dasar untuk alokasi penghargaan, termasuk kenaikan gaji, promosi, transfer, pemberhentian, dan sebagainya.
- b. Mengidentifikasi karyawan yang berpotensi tinggi.
- c. Memvalidasi efektivitas dari prosedur pemilihan karyawan.
- d. Mengevaluasi program pelatihan sebelumnya.

- e. Menstimulasi perbaikan kinerja.
- f. Mengembangkan cara untuk mengatasi hambatan dan penghambat kinerja.
- g. Mengidentifikasi kesempatan pengembangan dan pelatihan.
- h. Membentuk kesempatan supervisor-karyawan mengenai ekspektasi kinerja.

Pada penelitian ini model penelitian yang digunakan adalah sbb :



Gambar 1.1
Metode Penelitian

1.6 Hipotesis

1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Sekretariat DPRD Kabupaten Pringsewu.
2. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Sekretariat DPRD Kabupaten Pringsewu
3. Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Sekretariat DPRD Kabupaten Pringsewu