

## **I. PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Dalam menghadapi semakin beratnya tugas dan tanggung jawab, Bagian Protokol Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Lampung telah berupaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia, hal ini karena sumberdaya manusia yang handal yang dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi organisasi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara optimal. Anggota organisasi pada Bagian Protokol Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Lampung adalah Pegawai Negeri Sipil yang berkedudukan sebagai aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah, menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Kesetiaan dan ketaatan yang penuh tersebut mengandung pengertian bahwa pegawai negeri berada sepenuhnya di bawah pimpinan pemerintah.

Suatu instansi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap instansi dipengaruhi oleh perilaku dan sikap orang-orang yang terdapat dalam instansi tersebut. Oleh karena itu keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung kepada keandalan dan kemampuan pegawai dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat di instansi tersebut. Sumber daya manusia atau pegawai merupakan asset paling penting dalam suatu organisasi karena merupakan sumber yang mengarahkan organisasi serta

mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman. Secara umum, pegawai merupakan orang yang bekerja dalam lingkungan organisasi dan berfungsi sebagai pelaksana pekerjaan tugas pokok organisasi Nawawi (2000:13). Guna mencapai tujuan organisasi diperlukan Sumber daya manusia atau pegawai berkualitas yang mampu menyumbangkan segenap daya upaya dalam rangka melayani kebutuhan publik dan memajukan organisasi, sehingga diharapkan mampu memberikan kontribusi berharga bagi instansi.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang menjadi modal utama dalam suatu organisasi. Oleh karena itu sumber daya manusia perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Demikian halnya dengan Bagian Protokol Provinsi Lampung untuk mewujudkan tujuan instansi tidak semudah membalikkan telapak tangan dan tentu tidak lepas dari peran serta pegawai, mengingat ujung tombak pelaksana pencapaian organisasi tersebut adalah pegawai.

Dalam upaya peningkatan dan pengefektivitasan peran dan fungsi suatu organisasi, perlunya pengoptimalisasian sumberdaya yang ada. Pada hal ini sumberdaya manusia merupakan komponen utama suatu organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status, dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin yang berbeda yang dibawa kedalam suatu organisasi yang menyebabkan diantara mereka akan terjadi interaksi dengan karakteristik masing-

masing dan membawa banyak kepentingan yang membentuk gaya hidup, pola perilaku, etos kerja, yang kesemuanya akan mencirikan kondisi suatu organisasi. Berbeda dengan sumberdaya lain seperti mesin, uang dan material yang sifatnya pasif, yang dapat dikuasai dan diatur sepenuhnya. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai suatu tujuan. Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan dan mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya, sangat memerlukan dukungan dan kerjasama dari individu maupun sekelompok orang secara kooperatif dan dikoordinasikan oleh pimpinannya, untuk mencapai hasil yang lebih baik bila dibandingkan dengan jika dilakukan secara perseorangan.

Dalam rangka meningkatkan semangat kerja pegawai, agar pegawai memiliki kemampuan menyelesaikan tugas-tugas memiliki tanggung jawab yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan, tepat waktu, tanggap dalam bertindak sesuai dengan aturan-aturan yang ditetapkan, melaksanakan tugas dengan dedikasi tinggi, maka dibutuhkan sosok pimpinan yang mampu menggerakkan, memotivasi dan bekerjasama dengan bawahan sehingga tujuan organisasi terlaksana secara efektif dan efisien. Hal tersebut dikarenakan kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi.

Salah satu konteks kepemimpinan yang dimaksud adalah Kepala Bagian dalam kedudukannya sebagai pemimpin, karena Kepala Bagian bukan sekedar pelaksana atas berbagai kebijakan, melainkan sebagai penanggung jawab penuh secara

profesional dalam organisasi. Demi tercapainya prestasi instansi sehingga menjadi instansi yang efektif, bermutu, serta cepat dalam pelayanan.

Peran pimpinan dalam rangka menggerakkan kinerja pegawai menimbulkan sifat-sifat pimpinan dalam memimpin, dimana sifat-sifat tersebut pada akhirnya secara psikologis akan berpengaruh terhadap gaya yang digunakan oleh seorang pimpinan dalam memimpin bawahannya untuk bekerja, yaitu dengan cara mengetahui dan mendiskripsikan karakteristik sifat pegawai apakah pegawai tersebut memiliki kemampuan dalam bekerja atau apakah pegawai tersebut rajin dalam bekerja atau dengan kata lain tidak bermalas-malasan. Karena pada dasarnya sifat pegawai itu ada 4 macam, ada yang memiliki kemampuan dalam bekerja tapi malas bekerja, ada yang tidak memiliki kemampuan dalam bekerja tetapi rajin bekerja, ada yang tidak memiliki kemampuan dalam bekerja dan malas bekerja serta ada yang memiliki kemampuan dalam bekerja dan rajin bekerja.

Sinungan (2007:44) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang termasuk di dalam lingkungan organisasi merupakan faktor potensi dalam meningkatkan semangat kerja pegawai. Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Gaya kepemimpinan secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Selain gaya kepemimpinan, faktor yang tidak bisa diabaikan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah budaya organisasi, semakin baik budaya organisasi yang

diterapkan dalam suatu instansi maka semakin meningkat pula semangat kerja pegawai, karena pada dasarnya budaya organisasi merupakan suatu aturan yang mengikat pegawai agar bersikap dan bertindak sesuai aturan yang telah ditetapkan dan disepakati bersama. Menurut Taylor dalam Soekanto (1990:23) kebudayaan mengikat para anggota yang ada dilingkungan kebudayaan tersebut, untuk berperilaku sesuai dengan budaya yang ada.

Adapun dalam penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Andre Budi Anto pada tahun 2010 yang memiliki judul Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja pegawai pada Bagian Humas & Protokol Kota Metro. Memiliki hasil bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan Motivasi terhadap kinerja PNS pada Bagian Protokol Sekretariat Daerah Kota Metro. Hal ini tercermin pada nilai R hitung sebesar 0,523 dengan tingkat keeratan sedang, arah hubungan positif, serta nilai koefisien determinasi sebesar 0,274 atau 27,4%.

Bagian Protokol berupaya melakukan tugas dan kewajiban dengan sebaik-baiknya, meskipun jumlah pegawai relatif sedikit dan sangat mudah dilakukan pengontrolan akan tetapi dari sekian banyak tugas terdapat distribusi pekerjaan yang tidak proporsional antara satu pegawai dengan pegawai lainnya. Beberapa faktor krusial yang terjadi pada Bagian Protokol Provinsi Lampung terdeskripsi beberapa permasalahan yang muncul sebagai berikut:

1. Pergantian pimpinan hingga 8 kali dalam 3 tahun terakhir
2. Pelaksanaan pekerjaan tidak sesuai dengan target waktu yang ditetapkan
3. Pekerjaan belum terdistribusi secara proporsional

4. Pekerjaan yang melibatkan tim justru tidak terlaksana dengan optimal
5. Masih banyak pegawai yang mengandalkan pegawai lain dalam pelaksanaan kerja.
6. Kerjasama antar tim masih kurang optimal

Berdasarkan faktor tersebut dapat menggambarkan kondisi iklim kerja bahwa terjadinya pergantian pimpinan yang cukup sering dilakukan menyebabkan pegawai kesulitan dalam menyesuaikan pimpinan barunya yang mana memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Pegawai belum mampu melakukan peran ekstra (*extra role*) dalam menjalankan tugasnya, sehingga sedikit pegawai yang mau membantu rekan kerja, pegawai jarang dengan sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja, sering terjadi konflik dengan rekan kerja, kurang memperhatikan dan menjaga properti organisasi, tidak bertoleransi pada situasi yang kurang ideal/menyenangkan di tempat kerja, pegawai juga jarang memberi saran-saran yang membangun di tempat kerja, serta banyak waktu terbuang dengan melakukan hal-hal yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Hal ini akan berakibat pada timbulnya kesalahan-kesalahan seperti ketidaktepatan data, keterlambatan proses dan kelalaian menyelesaikan surat-surat serta berkas-berkas, dan lainnya.

Kerelaan pegawai untuk melakukan peran tersebut muncul dari dalam diri individu oleh karenanya adanya Budaya organisasi pada pegawai dapat menumbuhkan kesetiaan dan perilaku kerja yang dioptimalisasikan untuk pelaksanaan tugas dan kewajibannya terhadap organisasi dan komitmen dapat

muncul jika tercipta suasana kerja yang nyaman termasuk salah satunya adalah peran pemimpin dalam mengatur dan mengorganisir pegawai di bawahnya secara bijaksana.

Budaya Organisasi dalam diri pegawai sendiri seperti halnya memberikan kesempatan mengambil inisiatif dalam pelaksanaan tugas-tugas sehari-hari belum membudaya dan belum tumbuh sehingga beberapa pegawai dalam melaksanakan tugas kantor masih menunggu arahan, perintah dukungan pimpinan pada levelnya masing-masing. Selain itu budaya memberi penghargaan bagi pegawai yang berprestasi kurang membudaya, budaya mentaati kesepakatan-kesepakatan yang telah dibuat kurang di taati, serta budaya saling menghargai perbedaan pendapat kurang membudaya.

Kurang efektifnya gaya kepemimpinan dan budaya organisasi menyebabkan kinerja pegawai masih rendah, kemampuan pegawai dalam menyusun dan merealisasikan rencana kerja belum maksimal, hal ini dapat dilihat dari lambannya pegawai dalam membuat RKA, penyelesaian LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) yang menjadi tidak tepat waktu. Selain itu kemampuan pegawai memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerjasama pegawai masih rendah.

Organisasi yang berbudaya kuat akan mempengaruhi ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Setelah itu, individu itu dapat berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Nilai-nilai budaya yang ditetapkan dan telah disepakati oleh seluruh anggota

organisasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Atau dengan kata lain, keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati, banyak dipengaruhi oleh keberhasilannya dalam menetapkan dan melaksanakan nilai-nilai budaya yang tercermin dalam budaya organisasinya. Budaya organisasi tersebut berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik suatu organisasi, untuk kemudian persepsi tersebut akan mengarahkannya untuk bersikap dan berperilaku tertentu sehingga menghasilkan suatu kinerja tertentu (baik atau buruk).

Berdasarkan uraian tersebut berikut disajikan disiplin pegawai yang tercermin dari indikator kehadiran periode tahun 2011-2013 sebagai berikut :

Tabel 1. Kinerja berdasarkan indikator kehadiran pegawai sampai bulan desember 2013

| No | Keterangan | Tahun |      |      |
|----|------------|-------|------|------|
|    |            | 2011  | 2012 | 2013 |
| 1  | Kehadiran  | 87%   | 83%  | 81%  |

Sumber : Data Absensi Bagian Protokol Provinsi Lampung Desember 2013

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan tingkat kehadiran pegawai selama 3 tahun dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2013 di Bagian Protokol Provinsi Lampung. Tabel tersebut memberikan gambaran bahwa kinerja pegawai belum optimal dilihat dari tingkat absensi belum 100%. Dimana pada tahun 2011 tingkat kehadiran sebesar 87%, tahun 2012 tingkat kehadiran sebesar 83% dan pada tahun 2013 mencapai 81%. Melihat kondisi tersebut perlu adanya peningkatan kinerja di Bagian Protokol Provinsi Lampung.



Tabel 2 Capaian Indikator Kinerja Bagian Protokol Provinsi Lampung

| No | Program  | Uraian kegiatan   | % Target | % Capaian |
|----|--|---|----------|-----------|
| 1  | Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur melalui Kegiatan Sosialisasi Kehumasan Badan, Dinas, Kantor, Bagian | Pengadaan pelatihan dan seminar-seminar berkaitan dengan bidang protokol  | 100%     | 80%       |
| 2  | Kegiatan pengadaan alat-alat kantor dalam rangka Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur;                    | Pengadaan Buku Kumpulan Kliping, Buku Pidato Gubernur dan Siaran Pers. dan buku perkembangan daerah dalam rangka Peningkatan Kelengkapan Dokumentasi dan Publikasi Kegiatan Pemerintahan serta Penyediaan Kelengkapan Dok. Foto Kegiatan Pemerintahan, Pembangunan dan Kemasyarakatan | 100%     | 85%       |
| 3  | Kegiatan Sosialisasi Keprotokolan bagi Badan, Dinas, Kantor dan Kecamatan ;                                    | Tata cara pelayanan administrasi surat-menyurat, penyusunan sambutan, fasilitasi kegiatan kunjungan, penyediaan sarana penyebarluasan informasi : Pembuatan Press release untuk dimuat di Media masa & Media Elektronik   | 100%     | 90%       |

Sumber :Dokumen Lakip Bagian Protokol Provinsi Lampung Desember 2013

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa pencapaian kinerja atau program kegiatan pada Bagian Protokol Provinsi Lampung belum maksimal, terlihat dari prosentase pencapaian kinerja yang disajikan secara keseluruhan ke tiga program kegiatan belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian-uraian latar belakang permasalahan maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam rangka penulisan Tesis dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Bagian Protokol Provinsi Lampung”

## **B. Perumusan Masalah**

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

- a. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Bagian Protokol Provinsi Lampung?
- b. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Bagian Protokol Provinsi Lampung?
- c. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Bagian Protokol Provinsi Lampung?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan permasalahan tersebut di atas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Bagian Protokol Provinsi Lampung.
- b. Untuk mengetahui besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Bagian Protokol Provinsi Lampung.
- c. Untuk mengetahui besarnya pengaruh secara bersama-sama gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Bagian Protokol Provinsi Lampung.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini mempunyai kegunaan sebagai berikut:.

##### 1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap konsep pikiran peningkatan kinerja pegawai pada Bagian Protokol untuk mengembangkan kemampuan dalam melaksanakan tugas.

##### 2. Kegunaan Praktis

- a. Sebagai sumbangan pemikiran pada Bagian Protokol Provinsi Lampung dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai.
- b. Bagi peneliti penelitian ini dapat menambah pengetahuan, pengalaman, dan pengembangan penalaran yang berkaitan dengan meningkatkan kemampuan analisis dan penelitian tentang kinerja pegawai.