

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang didalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh organisasi pada periode tertentu (Handoko, 2009). Kinerja mempunyai arti penting bagi pegawai, adanya penilaian kinerja berarti pegawai mendapat perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja pegawai karena dengan penilaian kinerja ini mungkin pegawai yang berprestasi dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, sebaliknya pegawai yang tidak berprestasi mungkin akan didemosikan (Indriani dan Waluyo, 2012).

Kinerja yang dimiliki oleh birokrasi pada hakikatnya merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh pegawai. Kinerja kantor pemerintahan sangat ditentukan oleh pegawai yang berkualitas (Indriani dan Waluyo, 2012). Organisasi dalam mendapatkan pegawai yang berkualitas harus meninggalkan kebijakan praktek manajemen yang sifatnya hakiki dan fungsional, bergeser pada praktek-praktek baru di bidang manajemen yang lebih inovatif, dan adaptif dalam merespon lingkungan yang cepat berubah. Kinerja merupakan suatu

hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2010). Menurut Hessel (2007) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan, motivasi kerja, kedisiplinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi, sedangkan menurut Yuwono dalam Hessel (2007) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah tujuan organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan kualitas kerja. Dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan faktor kepemimpinan dan budaya organisasi.

Organisasi membutuhkan pimpinan yang dapat mengendalikan organisasi tersebut agar dapat mengelola sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya. Pimpinan yang baik, tahu bahwa manusia adalah harta perusahaan yang besar dengan berbagai kekuatan dan tanggung jawab yang ada padanya menggerakkan sistem manajemen lebih produktif, fleksibel dan lancar sehingga dapat memotivasi sumber daya manusia agar dapat memberikan kontribusi dengan jalan menunjukkan kinerja yang baik, disamping mengembangkan dan meningkatkan kualitas para pegawai (Waspodo dan Sutarno, 2009). Dalam organisasi publik, bawahan bekerja selalu tergantung pada pimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan menggunakan mempengaruhi individu untuk mencapai tujuan organisasi (Gibson et.al, 2006). Kemampuan mempengaruhi akan menentukan cara yang digunakan pegawai dalam mencapai hasil kerja. Hal ini didasari pada argument bahwa

seorang pemimpin memiliki otoritas dalam merencanakan, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengawasi perilaku pegawai. Pemimpin organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan cara menciptakan sistem dan proses organisasi yang sesuai kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi.

Selain variabel kepemimpinan, variabel budaya organisasi juga dibutuhkan dalam suatu organisasi. Menurut Schein (2002), budaya organisasi atau “*Corporate Culture*” sering diartikan sebagai nilai-nilai yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki sebuah perusahaan, sehingga anggota organisasi serasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut. Hal ini didukung oleh pendapat Robbins (2010) yang menyatakan bahwa budaya organisasi suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, suatu sistem dan makna bersama. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik (Robbins, 2006). Hal ini berarti bahwa setiap perbaikan budaya kerja kearah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai.

Motivasi adalah komponen yang paling penting dari kinerja karyawan secara keseluruhan dan itu telah membuka jendela strategis baru bagi organisasi (Nawab et al. 2011). Motivasi kerja tidak bisa dilepaskan dari pembahasan mengenai *job performance*, hal ini disebabkan oleh karena motivasi kerja merupakan bagian terpenting dari tingkah laku kerja tersebut. Menurut Hasibuan (2006), setiap pegawai yang bekerja mempunyai dorongan untuk bekerja, baik

dorongan positif maupun dorongan negatif. Dorongan atau motivasi yang positif merupakan harapan akan pemenuhan kebutuhan / motivasi sedangkan motivasi negatif yang berupa hukuman / denda menimbulkan rasa takut dalam diri pegawai. Motivasi pegawai bekerja dipengaruhi oleh dorongan dari dalam diri maupun dari luar diri pegawai. Dengan dimilikinya motivasi kerja pada diri pegawai, maka pegawai dapat bekerja mempunyai harapan terpenuhinya kebutuhan. Motivasi juga merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas kerja pegawai, karena motivasi adalah keadaan intern diri seseorang yang mengaktifkan dan mengarahkan tingkah lakunya kepada sasaran tertentu.

Berkaitan dengan obyek penelitian, Kecamatan Karangtengah Kabupaten Demak, saat ini menghadapi permasalahan pegawai dilingkungan instansi semakin kompleks yaitu sehubungan dengan pelaksanaan Peraturan Pemerintah No 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, maka khususnya Pemerintah Kota Semarang melakukan penataan kelembagaan perangkat Daerah berdasarkan analisa kebutuhan organisasi dengan memperhatikan aspek personil, perlengkapan dan pembiayaan dengan prinsip-prinsip efisiensi, efektifitas rasional serta visi dan misi yang jelas. Namun demikian yang terjadi di Kecamatan Karangtengah Kabupaten Demak menunjukkan kondisi kinerja pegawai yang masih rendah dan masih perlu ditingkatkan, hal ini dilihat dari kondisi saat ini, yaitu:

1. Permasalahan kepemimpinan pada Kantor Kecamatan Karangtengah Kabupaten Demak yaitu 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 di Kecamatan Karangtengah Kabupaten Demak.

2. Permasalahan budaya organisasi yang ada di Kecamatan Karangtengah Kabupaten Demak terutama terkait dengan belum optimalnya pemberian pelayanan kepada masyarakat khususnya terkait dengan berbagai program-program yang masih belum dapat terealisasi dengan baik, terutama dalam mengkomunikasikan berbagai program yang dilakukan pimpinan kepada pegawai 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 pegawai yang tidak mampu bekerja secara profesional. Budaya organisasi yang ada selama ini akan berfungsi efektif apabila para pegawai dapat menerapkan budaya organisasi sebagai suatu kebiasaan dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggungjawab dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

3. Permasalahan motivasi kerja yaitu terdapat pegawai yang ada belum seluruhnya memiliki kemampuan yang memadai dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Masih adanya pegawai yang belum memahami fungsi dan tugasnya sebagai seorang pegawai. Hal ini disebabkan karena kurangnya pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan bagi para pegawai yang ada. Selain itu penempatan pegawai juga belum berdasarkan atas kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai dan unit yang membutuhkan.

Gejala ini menunjukkan kurang adanya jiwa profesionalisme, belum tumbuhnya kesadaran akan pentingnya mental kerja yang berorientasi pada hasil dan tingkat kinerja pegawai yang masih rendah atau pegawai kurang mempunyai kesungguhan dan kegairahan dalam bekerja. Untuk mencapai hasil kerja yang optimal maka pemeliharaan pegawai merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh instansi, mengingat pentingnya peranan sumber daya manusia.

Bertitik tolak dari uraian di atas, penelitian terdahulu dan fenomena yang ada maka dalam penelitian ini mengangkat judul : **"Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening** (Studi Pada Kecamatan Karangtengah Kabupaten Demak)".

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka perumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai ?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai ?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai.
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai.
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
4. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
5. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan antara lain:

1. Kegunaan teoritis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi

pengembangan ilmu pengetahuan, terutama yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Kegunaan praktis

- a. Bagi para akademis, dapat digunakan sebagai masukan pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai.
- b. Bagi Kecamatan Karangtengah Kabupaten Demak, dapat dijadikan pertimbangan bagi manajemen untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai
- c. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan penulis tentang kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai.