

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Kinerja pegawai merupakan salah satu kajian penting dalam Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia di sektor publik. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Banyak kajian tentang sumber daya manusia dan keorganisasian yang menyoroti masalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor yang sangat umum dan hampir selalu dikaji dalam penilaian kinerja ini adalah faktor peran kepemimpinan. Menurut Dwiyanto (2002), maju mundurnya sebuah negara, provinsi, kabupaten dan semua organisasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dan para personil didalamnya, yaitu orang-orang yang diberi amanat oleh para warga (*citizen*) untuk melayani, mensejahterakan dan memajukan seluruh warga. Pemerintah yang memiliki kewenangan dan otoritas dalam pengelolaan dan penyelenggaraan negara merupakan institusi yang dibentuk dalam rangka memberikan pelayanan yang maksimal dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan kepada rakyatnya. Pengelolaan dalam instansi pemerintahan tersebut secara umum berkaitan dengan administrasi internal yang melayani kepentingan organisasi serta memberikan layanan administrasi yang maksimal bagi masyarakat yang membutuhkan. Untuk itu diperlukan aparatur pemerintah atau pegawai yang memiliki dedikasi tinggi untuk mengelola organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

Menurut Worrall (1998) berkembangnya tingkat peradaban masyarakat dan permasalahan sosial yang terjadi berimplikasi kepada kompleksitas layanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah. Salah satu instansi pemerintah di Kabupaten Langkat adalah Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Langkat yang memiliki kewenangan mengelola berbagai pelayanan di bidang kepegawaian. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Kabupaten Langkat Nomor: 23 Tahun 2007, Tentang Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Langkat. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Langkat memiliki tugas pokok membantu Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang ditetapkan dibidang pemerintahan. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud di atas, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Langkat mempunyai fungsi, sebagai berikut: (1) Penyiapan penyusunan Peraturan Perundang-undangan Daerah dibidang Kepegawaian sesuai dengan norma standart dan prosedur yang ditetapkan Peraturan Perundang-undangan, (2) Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian Daerah, (3) Penyiapan Kebijakan Teknis Pengembangan Kepegawaian Daerah, (4) Penyiapan dan Pelaksanaan Pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan dan pemberhentian pegawai negeri sipil daerah sesuai dengan norma, standart dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan, (5) Pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural atau fungsional sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan, (6) Penyiapan dan penetapan pensiun pegawai negeri sipil

daerah sesuai dengan norma, standart dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan, (7) Penyiapan penetapan gaji, tunjangan dan kesejahteraan pegawai negeri sipil daerah sesuai dengan norma, standart dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan, (8) Penyelenggaraan administrasi pegawai negeri sipil daerah, (9) Pengelolaan sistem informasi kepegawaian daerah, (10) Penyampaian informasi kepegawaian daerah kepada badan kepegawaian Negara, (11) Pelaksanaan tugas lain yang ditetapkan bupati sesuai dengan bidang tugasnya.

Berdasarkan tugas pokok dan fungsi tersebut diatas dan seiring tuntutan masyarakat baik yang pegawai negeri sipil (pns) maupun yang tidak pegawai negeri sipil (non pns) terhadap pelayanan yang prima oleh sebuah instansi pemerintahan, maka Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Langkat terus mengalami perkembangan dan perubahan-perubahan karena berbagai tantangan yang dihadapi baik yang berasal dari dalam organisasi sendiri maupun yang berasal dari luar organisasi. Tantangan yang menyebabkan perubahan dari dalam diri organisasi, misalnya: volume pekerjaan yang bertambah banyak, adanya perubahan tujuan, dinamika mutasi kepegawaian, tingkat keterampilan, sikap serta perilaku pegawai. Sedangkan penyebab perubahan dari luar atau lingkungan organisasi misalnya: adanya peraturan baru, perubahan kebijaksanaan dari organisasi vertikal yang lebih tinggi serta perubahan terhadap selera masyarakat.

Dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan tersebut diperlukan adanya pengelolaan terutama sumber daya manusia agar organisasi tetap eksis dan mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Organisasi yang didukung oleh

sumber daya manusia (pegawai) yang mampu dan mau bekerja keras sesuai dengan bidangnya masing-masing serta loyal pada tempat dimana ia bekerja akan dapat meningkatkan keberhasilan suatu organisasi. Pegawai merupakan sumber daya manusia yang berpotensi dan dapat berfungsi nyata secara fisik maupun non fisik untuk mewujudkan eksistensi organisasi yang akan berpengaruh terhadap efektivitas suatu pekerjaan. Dengan demikian pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Langkat merupakan faktor utama dalam penyelenggaraan suatu organisasi pemerintah. Sarana/ prasarana, pendanaan, perangkat peraturan akan menjadi tidak produktif tanpa didukung pegawai yang cakap dan berdedikasi tinggi.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang paling dominan dan menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, dalam mengelola perlu menggunakan pendekatan yang bersifat multidimensional yang dapat mencakup berbagai aspek seperti politik, ekonomi, sosial, budaya, keamanan serta teknologi dan administrasi. Lebih dari itu, pada sisi lain masih banyak tantangan yang dihadapi manajemen dalam upaya menciptakan organisasi yang efektif dan efisien. Pada masa era globalisasi, tuntutan akan kemampuan dan kompetensi diri sudah merupakan hal yang wajar dan harus dilakukan sebagai suatu upaya dini dalam menjawab tantangan, termasuk menguasai ilmu pengetahuan, teknologi dan informasi sesuai dengan keadaan dan perkembangan zaman. Tuntutan tersebut seiring dengan harapan masyarakat terhadap sebuah pelayanan publik oleh pemerintah yang cepat, cermat dan akurat sehingga masyarakat akan merasa terpuaskan. Salah satu lembaga

pemerintahan yang berhubungan dengan masyarakat adalah Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Langkat yang berfungsi untuk memberikan layanan pemerintahan dalam bidang kepegawaian. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Langkat sebagai suatu lembaga atau institusi juga dapat dipandang sebagai suatu organisasi. Oleh karenanya sebagai organisasi tentu memiliki keterkaitan dengan berbagai hal, baik dari segi manajemen, kinerja, kepemimpinan maupun permasalahan lainnya.

Berdasarkan hasil survey yang pernah peneliti lakukan pada bulan Januari tahun 2015 kepada responden pengguna layanan administrasi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Langkat terhadap pelayanan administrasi yang diberikan oleh karyawan/pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Langkat menunjukkan bahwa 35% mudah menemui, 60% menyatakan bahwa kadang-kadang masih sulit menemui pegawai yang akan ditemui dan 5% sangat sulit ditemui. Kondisi di atas menyebabkan masyarakat merasa dirugikan baik dari segi waktu, biaya dan tenaga karena tujuan yang diinginkan menjadi tidak tercapai. Begitu pula dengan jangka waktu penyelesaian administrasi yang diperlukan, ternyata 20% responden menyatakan cepat atau tepat waktu, 35% responden menyatakan sedang dan 45% responden menyatakan lambat. Berdasarkan hasil survey tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat kekurangan dalam hal memberikan pelayanan administrasi kepada masyarakat yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Langkat yang tentunya juga merupakan cerminan dari sebuah kualitas kinerja karyawan/ pegawai yang masih perlu ditingkatkan.

Kualitas kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat serta dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Beberapa faktor yang diduga berperan penting terhadap kualitas kinerja antara lain adalah gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja. Kinerja didefinisikan sebagai prestasi kerja yang ditampilkan oleh pegawai atau staf dalam melaksanakan fungsi organisasinya pada kurun waktu tertentu. Dengan demikian kinerja dapat dipandang sebagai suatu yang berkaitan dengan kemampuan dan penampilan pegawai yang menunjukkan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya terhadap pekerjaan masing-masing di lembaga atau instansi.

Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai norma perilaku atau cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Seseorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan apabila didukung oleh sebagian besar orang yang dipimpinnya. Dalam kondisi yang demikian, maka hubungan antara pemimpin dengan orang yang dipimpinnya perlu mendapat perhatian. Hubungan itu dapat dibangun melalui komunikasi yang baik, harmonis dan berkesinambungan. Artinya orang-orang yang dipimpin hendaknya dapat didorong agar timbul motivasinya untuk melaksanakan tugas, fungsi dan pekerjaannya secara sadar tanpa ada paksaan, sehingga segala tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dimaknai sebagai tanggung jawabnya. Bekerja tanpa motivasi akan cepat bosan, karena tidak adanya unsur pendorong. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya gairah kerja pegawai, agar pegawai mau bekerja keras dengan menyumbangkan segenap kemampuan, pikiran,

keterampilan untuk mewujudkan tujuan lembaga/organisasi. Motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada pada diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya sekitar imbalan moneter, dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negative, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan (Winardi, 2001; 207). Para pegawai mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energy tersebut akan dilepaskan atau digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Menurut McClelland dalam Malayu Hasibuan (2000;163) energi yang dilepaskan karena didorong oleh :

- 1) kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat,
- 2) harapan keberhasilannya, dan
- 3) nilai insentif yang terlekat pada tujuan.

Selanjutnya menurut McClelland bahwa hal-hal yang memotivasi seseorang adalah :

- 1) kebutuhan akan prestasi,
- 2) kebutuhan akan afiliasi, dan
- 3) kebutuhan akan kekuasaan.

Faktor lain juga tidak kalah penting adalah lingkungan kerja tempat para pegawai melaksanakan tugas pekerjaannya sehari-hari. Dengan adanya lingkungan kerja yang baik dan didukung peralatan kerja yang memadai, serta suasana kerja yang nyaman maka pegawai akan merasa bebas untuk melaksanakan tugas, fungsi dan pekerjaan yang dibebankan padanya. Berbagai permasalahan yang diduga masih dialami oleh sejumlah pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Langkat hingga saat ini antara lain: masih terdapat sebagian pegawai yang berkinerja rendah, motivasi kerja yang cenderung

rendah, juga masih terpaku pada pola kerja lama takut bersaing menghadapi masa depan yang kian berat dan kompleks.

Semua hal tersebut diatas dapat terlihat dari gejala-gejala yang terjadi berdasarkan hasil pengamatan yang dapat diidentifikasi seperti: kepemimpinan yang tidak efektif yang ditandai masih ditemukannya saling lempar tugas maupun tanggung jawab antar pegawai, efektivitas kerja pegawai yang menurun yang ditandai lambannya pelayanan ataupun proses layanan administrasi yang diberikan, motivasi kerja yang kecenderungannya masih rendah yang ditandai masih terdapat pegawai yang melanggar ketentuan jam kerja terutama setelah jam istirahat, demikian juga lingkungan kerja yang kurang kondusif mengakibatkan ketidakharmonisan hubungan antar pribadi dan kesenjangan hubungan antar personil, serta terdapat suasana ruang kerja yang kurang menyenangkan karena agak sempit sehingga pegawai kurang nyaman dalam bekerja.

Berdasarkan beberapa hal tersebut diatas maka perlu dilakukan suatu penelitian mendalam guna mencari faktor-faktor yang berhubungan sehingga mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Langkat. Maka dari itu penelitian yang diangkat adalah ***“Hubungan Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja dan Persepsi Tentang Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Langkat”***.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas serta beberapa hasil pengamatan yang sebelumnya telah dilakukan terlebih dahulu

maka masalah yang muncul di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Langkat dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Belum selarasnya kepemimpinan yang mampu menciptakan kinerja yang baik.
2. Masih rendahnya kinerja pegawai terhadap masyarakat yang diakibatkan karena rendahnya motivasi kerja.
3. Lingkungan kerja yang kurang kondusif sehingga menghambat kelancaran tugas pekerjaan.
4. Kondisi ruangan kerja yang kurang nyaman sehingga menghambat kelancaran tugas pekerjaan.
5. Belum optimalnya perhatian pemimpin kepada bawahan sehingga mempengaruhi kinerja pegawai
6. Pemanfaatan jam kerja yang kurang optimal bagi sebagian pegawai sehingga berdampak pada kinerja yang kurang optimal.
7. Masih rendahnya pemberian kesejahteraan kepada sebagian pegawai sehingga berdampak pada kinerja yang kurang baik

### **1.3. Pembatasan Masalah**

Agar lebih fokus dalam melakukan analisis penelitian, maka masalah penelitian yang akan dikaji adalah kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan persepsi tentang lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada badan kepegawaian daerah kabupaten langkat.

### **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi dan batasan masalah di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai?
2. Apakah terdapat hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai?
3. Apakah terdapat hubungan antara persepsi tentang lingkungan kerja dengan kinerja pegawai?
4. Apakah terdapat hubungan secara bersama-sama antara kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan persepsi tentang lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai?

#### **1.5. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Langkat dan faktor-faktor yang mempengaruhinya dalam melaksanakan tugas sebagai abdi negara yang berfungsi untuk melayani kebutuhan masyarakat di bidang kepegawaian.

Sedangkan tujuan khusus dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan tingkat kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Langkat
2. Untuk mengukur besarnya hubungan kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk mengukur besarnya hubungan motivasi terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Langkat.

4. Untuk mengukur besarnya hubungan persepsi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Kabupaten Langkat.
5. Untuk mengetahui hubungan kepemimpinan situasional, motivasi, dan persepsi lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Langkat.

#### **1.6. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari hasil penelitian ini yang diharapkan adalah:

1. Bagi penulis, untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan tentang kepemimpinan situasional, motivasi kerja, persepsi tentang lingkungan kerja dan kinerja.
2. Bagi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Langkat, sebagai bahan pertimbangan tentang kepemimpinan situasional, motivasi kerja, persepsi tentang lingkungan kerja dan kinerja.
3. Bagi Unimed, sebagai tambahan referensi di perpustakaan.
4. Sebagai bahan referensi bagi peneliti yang akan melakukan penelitian yang sejenis di masa yang akan datang.