

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Menyediakan dan memelihara keseimbangan sumber daya manusia yang diperlukan dalam kelancaran operasional organisasi merupakan fungsi utama dari manajemen sumber daya manusia. Dimensi manajemen sumber daya manusia sekarang tidak hanya dalam kegiatan rekrutmen dan seleksi pegawai maupun pelatihan dan pengembangan, tetapi cakupannya telah diperluas ke banyak aspek baru dan berbeda. Berdasarkan penelitian Kenelak, et al. (2016) diperoleh fakta bahwa organisasi yang memiliki tenaga kerja yang berkualitas dan berpengalaman memberikan keunggulan kompetitif dan hal tersebut dikatakan sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sebelumnya dianggap bahwa mengalokasikan sumber daya untuk kegiatan seperti pelatihan dan pengembangan serta pengembangan organisasi dan pengembangan sumber daya manusia adalah pengeluaran besar, akan tetapi sekarang persepsi tersebut telah berubah menjadi sebuah investasi.

Roy Johan Agung Tucunan, dkk. (2014) melaporkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan yang mencakup perekrutan, pelatihan, penilaian, pemberian kompensasi, komunikasi kerja, jaminan kesehatan dan keselamatan, serta masalah keadilan bagi Pegawai. Banyak ahli telah berpendapat bahwa pengelolaan sumber daya manusia melibatkan lima fungsi, yaitu : perencanaan, pengorganisasian, staffing, kepemimpinan, dan pengendalian.

Dalam mengelola sumber daya manusia dalam suatu instansi bukan hal yang mudah karena melibatkan berbagai elemen di dalamnya, yaitu pimpinan, staf (pegawai), dan sistem itu sendiri. Perpaduan antara ketiga hal tersebut diharapkan mampu memunculkan lingkungan kerja yang kondusif sehingga baik Pegawai maupun pimpinan dapat melaksanakan pekerjaannya secara maksimal, menciptakan atau membentuk sumber daya manusia yang baik dan sesuai dengan kebutuhan instansi yaitu dengan merekrut calon Pegawai yang berkualitas dan terampil serta dengan memperbaiki kualitas Pegawai yang telah dimiliki dan dengan menciptakan iklim instansi yang baik, adanya gaya kepemimpinan partisipatif yang baik, kompensasi yang baik dan adil serta motivasi kerja yang tinggi akan berpengaruh terhadap kepuasan pegawai dalam bekerja dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Apabila merujuk Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Pegawai mengatakan bahwa untuk mewujudkan Pegawai yang sebagai bagian dari reformasi birokrasi, perlu dibangun Pegawai yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi partai politik, bersih dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945. Selain itu juga perlu ditetapkan Pegawai sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen pegawai.

Peningkatan kinerja Pegawai dipengaruhi oleh sikap kepemimpinan yang efektif. Upaya peningkatan kinerja Pegawai yaitu menuntut peran manajemen melalui pendekatan kepemimpinan yang efektif dan positif. Pegawai dapat melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan instansi sehingga kepuasan kerja tercapai diperlukan pemimpin yang memiliki sifat kemampuan yang kuat dalam menggerakkan Pegawai.

Pada kurun waktu reformasi memerlukan pegawai yang handal dan dapat meneruskan kesinambungan pembangunan nasional melalui peningkatan sumber daya manusia yang ada secara profesional, berdedikasi tinggi, moralitas yang baik, loyalitas terjamin, motivasi tinggi dan penuh inovasi. Kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Rembang rata-rata sudah baik dan untuk mempertahankannya khususnya pimpinan (Sekretaris DPRD) harus dapat meminimalisir kecenderungan kurang inovatif yang diakibatkan oleh ketidakpuasan dalam berbagai hal. Kepemimpinan yang kurang akomodatif akan memberikan pengaruh yang kurang baik, apalagi belum mampu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk ikut menentukan keputusan, agar motivasi tidak menurun, serta harus disertai dengan imbalan yang berimbang dan adil. Sehingga hal tersebut, menyebabkan menurunnya kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pokok maupun fungsinya sebagai Pegawai yang seharusnya melayani masyarakat sepenuh hati dalam mewujudkan cita-cita nasional, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia, memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan

kehidupan bangsa. Berikut ini salah satu contoh kinerja pegawai di Sekretariat DPRD menurun adalah sebagai berikut :

Tabel I.1
Tingkat Kehadiran Pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang

Bulan	Jumlah Pegawai	Jumlah tidak hadir dalam setahun				Total Tidak Hadir dalam setahun	Presentase Kehadiran Dalam setahun (%)
		S	I	C	TK		
Januari	80	7	7	5	7	26	76,92%
Pebruari	80	5	7	8	5	25	88,00%
Maret	80	11	11	6	6	34	64,70%
April	80	6	8	7	8	29	79,31%
Mei	80	11	11	6	6	34	64,70%
Juni	80	11	9	5	6	31	70,96%
Juli	80	4	8	7	5	24	83,33%
Agustus	80	7	7	5	7	26	76,92%
September	80	4	8	7	5	24	83,33%
Oktober	80	6	8	7	8	29	79,31%
Nopember	80	11	9	6	8	34	64,70%
Desemeber	80	6	8	7	8	29	79,31%

Sumber : Sekretariat DPRD Kab.Rembang, Tahun 2018.

Keterangan :

H = Hadir

C = Cuti

S = Sakit

I = Ijin

TK = Tanpa keterangan

Dari Tabel I.1 di atas dapat dijelaskan bahwa presentase kehadiran Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang dari bulan Januari sampai dengan Desember 2018 presentase tingkat kehadiran kurang dari 100% yaitu hanya dikisaran 64 -88%. Dan berdasarkan pada kondisi faktual yang ada, kinerja pegawai di Sekretariat DPRD, juga belum cukup baik.

Menurut Andi Afrizal (2015) bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan kinerja pegawai, yaitu pegawai merasa puas dalam melaksanakan pekerjaan dan tugasnya dapat menunjukkan kinerja yang baik sehingga pada akhirnya akan berkomitmen pada organisasi. Menurut Kenelak et al. (2016) bahwa peningkatan kepuasan kerja akan diikuti dengan meningkatnya kinerja pegawai. Tetapi sebaliknya ketidakpuasan pegawai mengakibatkan perilaku yang tidak baik pegawai seperti suka membolos kerja, suka datang terlambat masuk kerja, pulang kerja sebelum jam kerja dan sengaja melakukan kesalahan kerja yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja pegawai.

Menurut Jain et al. (2014), bahwa dalam suatu instansi gaya kepemimpinan partisipatif dikatakan dapat berjalan dengan lancar dan sukses apabila melakukan inisiatif terhadap bawahannya yang didukung oleh kemampuan sebagai modal utama dari dalam diri seorang pemimpin yang merupakan faktor instrinsik berupa *ability*/kemampuan, *capability*/kesanggupan dan *personality*/ kepribadian. Tanggung jawab seorang pimpinan terhadap keberhasilan dan kemajuan instansi adalah dapat memberikan jawaban secara arif, efektif dan produktif atas berbagai permasalahan dan tantangan yang dihadapi di instansi bersama dengan para pegawainya.

Kompensasi merupakan faktor yang mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja pegawai. Andi Afrizal (2015) mengungkapkan bahwa kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.

Dengan pemberian kompensasi yang pantas dan memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Jika kompensasi yang diterima Pegawai tidak sesuai yang diharapkan, maka akan dapat mengakibatkan kepuasan kerja menurun serta berakibat terhadap penurunan kinerja pegawai. Berikut ini bentuk kompensasi yang ada di Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang :

Tabel 1.2.

Bentuk Kompensasi Pegawai di Sekretariat DPRD Rembang

No	Bentuk Kompensasi	Volume Kompensasi yang diberikan per bulan/tahun	Keterangan
1	Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP)	14 kali dalam setahun	TPP 13 dan 14 diberikan saat bersamaan dengan gaji 13 dan 14
2	Gaji 13	1 kali dalam setahun	Diberikan menjelang anak mulai sekolah
3	Gaji 14	1 kali dalam setahun	Diberikan saat akan lebaran Idul Fitri

Sumber Kantor Sekretariat DPRD Rembang, 2018.

Dari tabel 1.2. di atas dapat dijelaskan bahwa salah satu pemberian kompensasi pegawai di Kabupaten Rembang yaitu dengan memberikan tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai berdasarkan Peraturan Bupati Rembang Nomor 44 tanggal 28 Desember 2016 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Daerah Berdasarkan Beban Kerja, Prestasi Kerja, tempat bertugas dan Kelangkaan Profesi. Selain itu Pemerintah Pusat juga sudah berupaya untuk memberikan kompensasi atau gaji yang layak seperti kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat,

pemberian gaji ke 13, serta mulai tahun 2016 ini Pemerintah Pusat memberikan gaji ke 14 sebagai tunjangan hari raya.

Fenomena yang menarik adalah dalam pemberian kompensasi belum secara adil dan memuaskan Pegawai itu sendiri, dikarenakan dalam pemberian kompensasi belum sepenuhnya berdasarkan beban kerja dan kinerja dari masing-masing individu yang bersangkutan, akan tetapi masih menggunakan model berkinerja tinggi dengan yang berkinerja rendah sama saja atau dengan kata lain target pekerjaan selesai belum selesai mendapatkan Tunjangan Perbaikan Penghasilan yang sama. Yang membedakan hanya berdasarkan golongan dan pangkat serta Jabatan Struktural. Inilah yang pada akhirnya menimbulkan motivasi Pegawai untuk bekerja dengan target yang telah ditetapkan oleh pimpinan, masih menggunakan pola pikir lama, sehingga tidak ada bedanya dengan sebelum diberikan Tunjangan Perbaikan Penghasilan.

Kompensasi Pegawai harus diberikan secara adil sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Staf yang memiliki tugas sebagai bendahara pengeluaran maupun bendahara pemasukan, petugas akuntansi dan verifikasi, pengurus barang, pranata komputer dan pekerjaan lain yang membutuhkan skill dan tanggung jawab harus diberikan honorarium dan tunjangan sebagai kompensasi atas tanggung jawab pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya apabila tidak diberikan secara adil, maka dapat mempengaruhi penurunan kinerja pegawai.

Pemberian kompensasi yang belum adil dapat menurunkan kinerja pegawai khususnya di kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang dikarenakan

banyak perjalanan dinas yang hanya melibatkan orang-orang tertentu yang sering berangkat keluar daerah. Sedangkan pegawai yang lain hanya sering standby dikantor, hal ini yang sering menimbulkan kecemburuan terkait dengan pendapatan kompensasi berupa uang perjalanan dinas. Berikut daftar jadwal perjalanan dalam satu tahun di Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang :

Tabel 1.3.

Jadwal Kegiatan DPRD di Sekretariat DPRD Rembang

No	Uraian Kegiatan	Volume pertahun	Keterangan
1	Kunjungan Kerja DPRD	13 kali dalam setahun	Didampingi oleh Pendamping Komisi 8 orang
2	Konsultasi DPRD	10 kali dalam setahun	Didampingi oleh Pendamping Komisi 8 orang
3	Bintek DPRD	6 kali dalam setahun	Didampingi oleh 7 orang
4	Pengawasan DPRD	120 kali dalam setahun	Didampingi oleh Pendamping Komisi 8 orang

Sumber Kantor Sekretariat DPRD Rembang, 2018.

Berdasarkan data diatas frekuensi Pegawai yang sering bepergian dengan memperoleh kompensasi yang lebih dibandingkan dengan pegawai yang hanya bekerja dikantor. Hal ini berkaitan dengan pendapatan kompensasi yang tidak berimbang, akibatnya akan menurunkan kinerja pegawai.

Selain faktor gaya kepemimpinan dan kompensasi, terdapat faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai yaitu motivasi.

Pemberian motivasi kepada Pegawai pada dasarnya untuk menumbuhkan rasa kesadaran dan tanggung jawab, inovasi, kebanggaan diri, produktivitas, efisiensi kerja dan kepuasan kerja. Pekerjaan yang terlalu monoton, memiliki lingkup yang kecil, tidak membutuhkan banyak keahlian dalam penyelesaiannya akan menciptakan rasa jenuh yang diikuti dengan turunnya tingkat kepuasan kerja.

Memotivasi pegawai diharapkan dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya target yang telah ditetapkan instansi tercapai. Pemberian motivasi dengan memberikan pekerjaan yang tidak monoton karena dengan pekerjaan yang monoton maka dapat menurunkan kinerjanya. Hal itu biasanya dialami pegawai pada Sekretariat, misalnya tenaga kebersihan, penjaga malam, pengagenda surat masuk/ surat keluar, pengelola kepegawaian, pengelola keuangan, perencana program, dan verifikator SPJ. Sehingga pegawai tersebut akan merasa jenuh dalam bekerja dengan pekerjaan yang dilakukan secara monoton atau berulang-ulang.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, terdapat suatu kesenjangan (gap), yaitu perbedaan dari kenyataan di Sekretariat DPRD dengan hasil dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan. Hasil penelitian yang berbeda-beda juga menunjukkan adanya research gap. Hasil penelitian yang telah dilakukan antara lain Andi Afrizal (2015) diperoleh fakta bahwa potensi nilai motivasi mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja. Urosevic, S. et al. (2016) melaporkan bahwa motivasi pegawai mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh

Dhermawan dkk. (2012) menunjukkan bahwa Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Kenelak et al. (2016) melaporkan bahwa motivasi kerja kepada pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Julianry dkk. (2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Njoroge, S. W. et al. (2015) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan pegawai. Sedangkan menurut penelitian Sari (2013) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Sedangkan penelitian Urosevic, S. et al. (2016) mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja pegawai. Pendapat ini juga dikemukakan oleh Ritawati (2013) bahwa terdapat pengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tetapi hal tersebut bertentangan dengan pendapat dari Shahab (2014), mengatakan bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan dan tidak positif terhadap kinerja pegawai. Lawasa (2013), Susanto dkk. (2010), mengatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja bahkan ada kecenderungan negatif.

Pendapat dari Urosevic, S. et al. (2016), mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pendapat ini diperkuat oleh Oktaviani dkk. (2012), mengungkapkan bahwa kompensasi finansial mempunyai pengaruh positif secara langsung maupun tidak langsung pada kinerja pegawai.

Hal ini berbeda dengan pendapat dari Rizal et al. (2014), mengatakan bahwa pengaruh langsung dari kompensasi terhadap kinerja pegawai secara positif tetapi tidak signifikan. Pendapat ini diperkuat penelitian yang dilakukan oleh Shahzadi, et al. (2014), mengatakan bahwa kompensasi finansial tidak mempengaruhi kinerja pegawai.

Kesimpulan dari penelitian Yaseen (2013) menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sedangkan penelitian Jamil dkk. (2011) menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun berbeda halnya dengan hasil penelitian Salisu et al. (2015) yang menyimpulkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sedangkan menurut penelitian Arifin (2017), menyimpulkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian Dizgah et al. (2012) bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun berbeda halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2017) dapat disimpulkan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas dan penelitian terdahulu yang

relevan maka peneliti sangat tertantang untuk melakukan penelitian Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Kompensasi dan Motivasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.

1.2. Perumusan Masalah

Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Rembang, diduga belum maksimal dalam hal kinerja, maka harus memiliki motivasi kerja yang tinggi karena beban moral, walaupun berada pada lingkungan kerja tingkat pelayanan yang tinggi. Namun seorang pegawai cenderung akan memperoleh kepuasan kerja jika telah berperan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Berdasarkan pertimbangan ini maka diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pada Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Rembang?
2. Bagaimanakah pengaruh kompensasi terhadap kinerja pada Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Rembang?
3. Bagaimanakah pengaruh motivasi terhadap kinerja pada Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Rembang?
4. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja pada Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Rembang?
5. Bagaimanakah pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Rembang?

6. Bagaimanakah pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pada Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Rembang?
7. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Rembang?

1.3. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan perumusan masalah yang sudah diuraikan diatas, penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pada Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Rembang
2. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pada Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Rembang
3. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pada Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Rembang
4. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja pada Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Rembang
5. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Rembang
6. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pada Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Rembang
7. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Rembang

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini sangat diharapkan dapat menunjang perkembangan ilmu Manajemen, terutama Manajemen Sumber Daya Manusia. Seperti apa yang telah dijelaskan pada penelitian di atas, dari hasil penelitian ini nantinya dapat diketahui apakah teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli mengenai hubungan gaya kepemimpinan partisipatif, kompensasi dan motivasi terhadap Kinerja melalui kepuasan kerja terbukti relevan atau tidak pada penyelenggaraan pemerintahan di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Rembang sehingga ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia akan terus berkembang secara dinamis.

2. Manfaat Institusional

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan penting dalam penyelenggaraan pemerintahan di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Rembang dalam mempertimbangkan berbagai aspek penting untuk meningkatkan kinerja serta memberikan tambahan informasi kepada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Rembang tentang kajian gaya kepemimpinan partisipatif, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja dan ujungnya adalah untuk peningkatan kinerja pegawai.