

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu hal yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi pemerintahan maupun organisasi lainnya. SDM juga merupakan kunci perkembangan organisasi di samping juga sarana dan prasarana pendukung kegiatan yang lain. SDM ini sangat vital perannya, karena merekalah yang menjalankan roda organisasi. Pastinya hal ini juga dibutuhkan dorongan untuk meraih keberhasilan agar kinerja SDM bisa meningkat, yaitu berupa pemberian motivasi, suasana kerja dan faktor kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan organisasi sekaligus berfungsi sebagai penggerak yaitu melakukan suatu aktivitas yang dapat dimanfaatkan atau digunakan oleh organisasi atau orang lain; dan sebagai perencana /strategi dalam mencapai tujuan organisasi dan mengembangkannya.

Menurut *Paul Preston* dan *Thomas Zimmerer*, organisasi adalah sekumpulan orang-orang yang disusun dalam kelompok, yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. (Yayat Hayati Djatmiko, 2005:1). Agar aktivitas manajemen dapat berjalan dengan baik, maka diperlukan adanya kerjasama antara semua sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan tersebut, baik pimpinan maupun pegawainya sehingga kinerja pegawai akan semakin meningkat. Disamping dibutuhkannya dorongan atau motivasi kerja, maka budaya kerja dalam suatu organisasi termasuk salah satu hal yang untuk diperhatikan. Meskipun budaya kerja tidak melaksanakan proses produksi langsung dalam suatu

organisasi, namun hal ini mempunyai pengaruh terhadap para karyawan yang melaksanakan proses kegiatan tersebut.

Budaya kerja adalah suatu pandangan yang dengan sadar dipandang sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat dan kebiasaan yang dibiasakan dan dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap dan perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Beberapa hal yang biasanya bisa menciptakan budaya kerja yang baik dapat dilihat dari bagaimana kinerja, komitmen, kualitas, kerjasama, pembelajaran dan nilai, lingkungan kerja yang aman, nyaman, sehat dan kondusif diwujudkan yang akan membawa dampak positif bagi pegawai yang ada didalamnya. Namun pada kenyataannya masih ditemukan adanya pegawai yang mempunyai sikap yang tidak mencerminkan budaya kerja seperti kurang menghargai dan menghormati pegawai lainnya, datang terlambat, pulang lebih awal, kurang disiplin dan lain-lain. Ini menjadi tugas para pemimpin bagaimana mereka harus mengambil sikap dan kebijakan agar suasana kerja bisa menjadi lebih baik lagi. Sifat seorang pemimpin pada dasarnya terdapat pada kemampuan yang harus dimilikinya untuk bisa mempengaruhi bawahannya. Keberhasilan seorang pemimpin tergantung kepada kemampuannya dalam mempengaruhi keputusan yang telah dia rencanakan dan dibuat. Sehingga bisa dikatakan bahwa kepemimpinan ialah suatu bentuk proses memanfaatkan kekuasaan untuk mendapatkan pengaruh pribadi.

Terkait dengan hal tersebut, maka perbaikan kinerja birokrasi pelayanan akan mempunyai implikasi luas terutama dalam tingkat kepercayaan masyarakat. Secara umum seringkali kinerja birokrasi yang ada selama ini terjadi masih dinilai

negatif masyarakat, karena masih berbelit-belitnya birokrasi yang diterapkan di kantor-kantor pemerintahan terutama kantor yang berhubungan atau bersinggungan langsung dengan masyarakat. Padahal sebetulnya para pemimpin sudah berupaya dengan sekuat tenaga dan pikiran yang ada untuk melakukan perbaikan-perbaikan kinerja agar masyarakat mendapatkan kepuasan pelayanan. Jadi secara umum terdapat hal yang menjadi perhatian yang lebih untuk mewujudkan pelayanan prima seperti bidang pelayanan, tempat pelayanan, kedisiplinan, ketepatan waktu dan biaya (jika ada kewajiban yang diatur), petugas pelayanan dan sebagainya menjadi bagian yang berperan besar terhadap penilaian masyarakat terhadap kinerja aparatur. Hal ini sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan umum yang diberikan.

Begitu pula di Kabupaten Demak, tuntutan ini berlaku untuk semua Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang ada di semua tingkatan pemerintahan dan di semua jajarannya. Semuanya dituntut untuk bisa memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya, sehingga masyarakat diharapkan bisa mendapatkan kepuasan. Hal ini tentunya berawal dari kinerja aparatur pemerintahan. Kinerja ini bisa terbentuk dengan baik karena adanya rasa tanggung jawab dalam diri para aparatur. Disamping itu dalam mendorong terbentuknya perbaikan kinerja ini juga dipengaruhi oleh beberapa hal antara lain budaya kerja organisasi, motivasi kerja, lingkungan kerja organisasi, sarana dan prasarana pendukung, kepemimpinan, perilaku, kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi, dan juga kepercayaan diri yang cukup yang bisa mendorong terciptanya kemauan dan akhirnya akan menimbulkan kepuasan dalam melakukan aktivitas pekerjaan sehari-hari. Semua

aparaturnya dari atasan sampai bawahan dituntut untuk bisa mewujudkan kinerja pegawai yang sebaik-baiknya, dalam upaya peningkatan pelayanan publik secara efektif. Masyarakat akan menilai sejauh mana sebenarnya kinerja yang sudah dilaksanakan oleh semua aparatur yang ada, dimana penilaian bisa positif dan bisa juga negatif.

Di satu sisi motivasi kerja pegawai perlu mendapat perhatian dalam upaya peningkatan kinerja pegawai. Motivasi ini biasanya berawal dari adanya kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Semakin kuat dorongan atau motivasi semakin tinggi kinerjanya. Sering disampaikan oleh para petinggi di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Demak bahwa rasa tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan, juga keinginan menciptakan kinerja yang tinggi dapat ditumbuhkan melalui dorongan motivasi. Pemimpin masih melihat bahwa dorongan/motivasi jajaran yang ada dibawahnya masih perlu ditingkatkan. Pegawai dipacu untuk bisa bekerja dengan lebih baik, walaupun masih ada segelintir yang menganggap hal ini sebagai suatu yang biasa atau dianggap angin lalu. Hal inilah yang masih menjadi pekerjaan rumah para pimpinan pada unit yang dipimpinnya. Dasar pemikiran para pemimpin, apabila motivasi kerja dari para pegawai bisa dibangun, maka para pegawai dapat memiliki kinerja yang lebih baik di dalam organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi, dapat terwujud dalam tindakan dan pelaksanaan tugas sehari-hari yang mempunyai pengaruh dalam mewujudkan visi dan misi organisasi yang diukur dalam ukuran kinerja sehingga ada peningkatan kinerja atau hasil nyata yang diperoleh pegawai.



Disamping itu membangun budaya kerja juga diharapkan mampu mempengaruhi kinerja, yaitu bagaimana budaya kerja organisasi dilaksanakan sebaik-baiknya misalnya dimulai dari disiplin menerapkan nilai-nilai yang telah disepakati. Misalnya kepatuhan absen, ikut upacara/apel, ikut agenda kegiatan dan lain sebagainya. Secara administratif memang ada daftar hadir namun secara fisik biasanya hanya sebagian yang benar-benar berada di tempat yang telah ditentukan. Padahal konsistensi dalam menerapkan kedisiplinan dalam setiap tindakan, penegakan aturan dan kebijakan akan mendorong munculnya kondisi keterbukaan, yaitu keadaan yang selalu jauh dari prasangka negatif karena segala sesuatu disampaikan melalui fakta dan data yang akurat (informasi yang benar).

Motivasi dan budaya kerja organisasi masih harus didukung dengan gaya kepemimpinan yang tepat, yaitu yang dapat memaksimalkan produktifitas, kepuasan kerja, penumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan dapat menimbulkan kepuasan kerja. Harapannya adalah terjadi komunikasi dua arah atau tidak hanya didominasi oleh atasan ke bawahan (top down), namun harus terjadi juga dari bawahan ke atasan (bottom up). Karena kadang pemimpin kita membutuhkan usulan dan masukan yang membangun demi tercapainya tujuan bersama. Pemimpin harus bisa memotivasi bawahannya dengan berbagai cara dan sarana baik secara verbal maupun non verbal agar bawahan tergerak hatinya melakukan aktivitas kegiatan yang bermanfaat. Bagaimana motivasi bisa ditumbuhkan lewat peran atasan artinya kemampuan pemimpin disini sangat dibutuhkan pengaruhnya. Disamping beberapa aspek diatas, secara administratif keuangan, penilaian kinerja juga bisa

dilihat dari kemampuannya dalam menyerap atau melaksanakan anggaran yang dibebankan kepadanya.

Sekretariat Daerah Kabupaten Demak terdiri dari 9 (sembilan) bagian dimana masing-masing bagian dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang membawahi beberapa kasi/kasubag dan staf. Kesembilan bagian tersebut adalah Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam, Bagian Kesejahteraan Masyarakat, Bagian Unit Pengadaan Barang dan Jasa, Bagian Administrasi Pembangunan, Bagian Protokol dan Forum Pimpinan, Bagian Hukum, Bagian Pemerintahan, Bagian Umum dan Bagian Organisasi. Jadi sebenarnya tidak mudah menyatukan banyak karakter dan sikap perilaku yang ada dimasing-masing aparatur untuk bisa mewujudkan aparatur yang bisa memiliki kinerja yang sesuai harapan masyarakat.

Terdapat beberapa hal yang bisa dikemukakan terkait dengan motivasi, budaya kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak, antara lain sebagai berikut :

1. Adanya masalah keluarga yang berdampak pada ritme kerja
2. Adanya masalah keuangan pada diri karyawan
3. Hubungan yang kurang harmonis di lingkungan kantor, intern maupun ektern
4. Masih ada pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja seperti, datang terlambat, tidak ikut apel, sering meninggalkan tempat kerja tanpa alasan.
5. Masih ada pegawai yang sering menunda pekerjaan
6. Masih terdapat pegawai yang bekerja tapi menunggu perintah.

7. Respon yang kurang cepat
8. Pimpinan masih ada yang mempunyai rasa sungkan karena pengaruh senioritas atau usia

## **1.2. Perumusan Masalah**

Perbaikan kinerja birokrasi pelayanan akan mempunyai implikasi luas terutama dalam tingkat kepercayaan masyarakat kepada pemberi layanan. Secara umum seringkali kinerja birokrasi yang ada selama ini terjadi masih dinilai negatif masyarakat, karena dianggap masih berbelit-belit terutama kantor yang berhubungan atau bersinggungan langsung dengan masyarakat. Penilaian masyarakat ini bisa dilihat dari beberapa aspek sebagaimana telah disebutkan diatas, seperti kepemimpinan, budaya kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja, sarana prasaran pendukung, cara berkomunikasi dan berinteraksi, perilaku dan sebagainya yang kesemuanya jika bisa dikelola dengan baik, akan diharapkan bisa mewujudkan kepuasan dan memotivasi aparatur dalam meningkatkan kinerjanya, sehingga diharapkan penilaian masyarakat yang selama ini negatif bisa berangsur-angsur menjadi lebih baik. Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh motivasi kebutuhan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Demak;
2. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Demak;
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan yang membangun terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Demak;

4. Bagaimana pengaruh motivasi kebutuhan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dengan kepuasan kerja pegawai sebagai variabel intervening;
5. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dengan kepuasan kerja pegawai sebagai variabel intervening;
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan yang membangun terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dengan kepuasan kerja pegawai sebagai variabel intervening;
7. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis :

1. Pengaruh motivasi kebutuhan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Demak;
2. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Demak;
3. Pengaruh kepemimpinan yang membangun terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Demak;
4. Pengaruh motivasi kebutuhan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dengan kepuasan kerja pegawai sebagai variabel intervening;



5. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dengan kepuasan kerja pegawai sebagai variabel intervening;
6. Pengaruh kepemimpinan yang membangun terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dengan kepuasan kerja pegawai sebagai variabel intervening;
7. Pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Beberapa manfaat tersebut antara lain :

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris menyangkut peningkatan kinerja pegawai melalui motivasi kebutuhan, budaya kerja dan kepemimpinan yang membangun dengan kepuasan kerja pegawai sebagai variabel intervening.
2. Bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak, penelitian ini diharapkan bisa dipergunakan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Demak sebagai acuan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.
3. Bagi Pihak Lain, Penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi yang baik dan positif kepada pihak lain yang membutuhkan.