

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen sumber daya manusia hanya akan terselenggara dengan efisien dan efektif apabila dalam seluruh proses manajemen tersebut terjadi interaksi positif antara manajer teknis operasional yang bertanggung jawab atas terselenggaranya tugas pokok dan fungsi organisasi dengan para pejabat dan spesialis yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi (Siagian, 2008: 353). Kelambatan pertumbuhan produktivitas disebabkan oleh suatu kegagalan moral organisasi dan merupakan cerminan dari bagaimana cara manajer dan para pekerja memandang organisasi mereka. Filosofi dan spirit tentang produktivitas sudah ada sejak awal peradaban manusia karena makna produktivitas adalah keinginan (*the will*) dan upaya (*effort*) manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan di segala bidang (Sedarmayanti, 2009: 56).

Produktivitas kerja merupakan tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan untuk memenuhi keinginan konsumen. Produktivitas dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan. Hal ini dapat diimplementasikan interaksi antara karyawan (pekerja) dan pelanggan yang mencakup (a) ketepatan waktu, berkaitan dengan kecepatan memberikan tanggapan terhadap keperluan-keperluan pelanggan; (b) penampilan karyawan, berkaitan dengan kebersihan dan kecocokan dalam berpakaian; (c) kesopanan dan tanggapan terhadap keluhan, berkaitan dengan bantuan yang

diberikan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang diajukan pelanggan (Gaspersz, 2007:130).

Khususnya di negara Indonesia, banyak dari kinerja organisasi yang tidak efektif dan efisien karena tidak maksimalnya pencapaian produktivitas kerja organisasi tersebut. Hal ini disebabkan oleh faktor internal dan faktor eksternal organisasi yang tidak bisa mengatasi berbagai masalah-masalah, baik yang disebabkan oleh lingkungan organisasi itu sendiri maupun oleh lingkungan yang berasal dari luar lingkungan organisasi.

Faktor internal organisasi yang memegang peranan penting dalam kelangsungan organisasi diantaranya adalah gaya kepemimpinan dalam organisasi. Dengan demikian seorang pimpinan harus jeli dalam menentukan kebijaksanaan yang ditempuh dalam mengatasi masalah-masalah yang timbul dalam organisasinya. Dalam hal menentukan kebijaksanaan yang dibuat untuk menentukan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi dan lembaga lainnya, perlu menggunakan konsep-konsep gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan disini merupakan suatu kegiatan dimana seorang pemimpin memberikan pengaruh kepada orang lain untuk bekerja sama secara sukarela tentang tugas-tugas yang berkaitan dengan apa yang diinginkan pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi.

Kenyataan membuktikan bahwa organisasi yang berkembang pesat dikarenakan dikendalikan oleh pemimpin yang cakap pula. Jadi dalam hal ini diperlukan pemimpin yang cakap dalam memimpin bawahannya, supaya perusahaan tidak mengalami kerugian. Dengan demikian faktor gaya kepemimpinan merupakan salah satu dari fungsi manajemen yang penting.

Gaya kepemimpinan merupakan aspek pengelolaan yang penting. Sesungguhnya kemampuan untuk memimpin secara efektif merupakan salah satu kunci untuk menjadi manajer yang efektif. Melalui fungsi kepemimpinan, para manajer akan membantu individu-individu memuaskan kebutuhannya dan menggunakan potensi diri serta pada waktu yang sama memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan itu sendiri merupakan “suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu” (Gibson, Ivancevich, Donnely dalam Handoko, 2009:334).

Gaya gaya kepemimpinan yang efektif harus dapat mengarahkan pekerja atau karyawan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Hal ini berkaitan dengan kemampuan manajemen untuk menerima, menyampaikan dan melaksanakan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan proses interaksi atau hubungan saling pengertian satu sama lainnya. Adanya interaksi dari para karyawan, tentunya akan meningkatkan produktivitas dari karyawan tersebut. Produktivitas meningkat karena disebabkan adanya persamaan persepsi terhadap problematik yang dihadapi bersama, sehingga waktu yang digunakan untuk menyelesaikan perbedaan pendapat atau konflik yang dihadapi akan berkurang.

Selain gaya kepemimpinan, lingkungan kerja juga merupakan salah satu faktor yang menyebabkan peningkatan produktivitas kerja karyawan. Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar karyawan dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Gibson & Ivancevich dalam Handoko (2009) menyatakan bahwa persepsi terhadap lingkungan kerja merupakan serangkaian hal dari lingkungan yang dipersepsikan oleh orang-orang

yang bekerja dalam lingkungan organisasi dan mempunyai peranan yang besar dalam mempengaruhi tingkah laku karyawan. Jadi disini lingkungan kerja merupakan faktor yang penting dan besar pengaruhnya bagi perusahaan yang bersangkutan.

Sedarmayanti (2001:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni : (a) lingkungan kerja fisik, dan (b) lingkungan kerja non fisik.

Menurut Sedarmayanti (2001:21), lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

1. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Menurut Sedarmayanti (2001:31), lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Menurut Alex Nitisemito (2000:171-173) Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan,

bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Suryadi Perwiro Sentoso (2001:19-21) yang mengutip pernyataan Prof. Myon Woo Lee sang pencetus teori W dalam Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, bahwa pihak manajemen perusahaan hendaknya membangun suatu iklim dan suasana kerja yang bisa membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Pihak manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Indramayu merupakan salah satu organisasi pemerintah yang mempunyai tugas pokok membantu Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah, dalam menyelenggarakan tugas pokok tersebut Badan Kepegawaian mempunyai fungsi yaitu menyiapkan penyusunan peraturan perundang-undangan Daerah, perencanaan dan pengembangan kepegawaian daerah sampai penyelenggaraan serta pengiriman peserta pendidikan dan latihan (diklat) dan bimbingan teknis (bintek) bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah. Untuk melaksanakan tugas dan fungsi tersebut Badan Kepegawaian Daerah mengharapkan adanya pegawai yang mempunyai pengetahuan dan tanggung jawab dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Penyelenggaraan pengembangan Pegawai Negeri Sipil merupakan tugas pokok yang harus dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah tetapi untuk pengembangan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah sendiri belum dilakukan dengan baik. Seharusnya sebagai penyelenggara pengembangan Badan Kepegawaian Daerah lebih memahami kebutuhan akan pengetahuan dan ketrampilan pegawainya, karena pengembangan pegawainya sangat penting manfaatnya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, agar semua pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik.

Upaya pengembangan sumber daya manusia memberikan tekanan pada pentingnya pegawai agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Tingkat efektif dan efisien pelaksanaan pekerjaan sangat ditentukan oleh kemampuan pegawai yang mencakup aspek pengetahuan, kemampuan dalam bersikap, kerja sama, pemecahan masalah dan kemampuan lainnya. Dari pengembangan dan peningkatan kemampuan tersebut diharapkan akan terwujud suatu produktivitas kerja yang tinggi.

Suasana lingkungan kerja yang menyenangkan akan dapat mempengaruhi pegawai dalam pekerjaannya. Bekerja dalam lingkungan kerja yang menyenangkan merupakan harapan sekaligus impian dari setiap pekerja. Menurut Nitisemito (2006) lingkungan kerja dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai. Sehingga setiap organisasi atau perusahaan harus mengusahakan agar lingkungan kerja dimana pegawai berada selalu dalam kondisi yang baik.

Seperti dijelaskan di atas bahwa lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Ditambahkan oleh Gibson (2000) bahwa lingkungan kerja merupakan serangkaian hal dari lingkungan yang dipersepsikan oleh orang-orang yang bekerja dalam suatu lingkungan organisasi dan mempunyai peran yang besar dalam mengarahkan tingkah laku karyawan. Artinya bagaimana karyawan merasakan bahwa lingkungan kerjanya baik atau buruk, menyenangkan atau tidak menyenangkan, mendukung atau justru menjadi tekanan, tergantung dari bagaimana karyawan akan memandang, menafsirkan dan memberi arti terhadap sesuatu yang terjadi didalam lingkungan kerjanya baik kondisi fisik maupun kondisi perusahaan dan hubungan interpersonal didalamnya. Selanjutnya persepsi tersebut akan berpengaruh terhadap tingkah laku karyawan.

Harapannya bahwa setiap perusahaan membangun lingkungan kerja yang menyenangkan agar setiap karyawan yang bekerja pada instansi atau perusahaan tersebut mencintai pekerjaannya dan senang melakukan pekerjaannya sehingga akhirnya bisa bekerja pada tingkat optimal. Lingkungan kerja yang menyenangkan, rekan kerja yang kooperatif, pimpinan yang selalu memperhatikan keluhan kesah karyawannya, kebijaksanaan yang mempengaruhi kerja dan karier serta kompensasi yang adil merupakan dambaan bagi para karyawan sehingga karyawan bekerja lebih semangat, memiliki komitmen yang tinggi, dan pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Faktor lain yang juga diduga mampu meningkatkan produktivitas kerja adalah faktor gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi bawahan atau staf sehingga roda organisasi bergerak mencapai tujuan, iklim kerja yang kondusif,

gairah kerja dan semangat kerja dapat ditunjukkan seorang pemimpin sebagai panutan. Berdasarkan hasil wawancara awal terhadap 10 orang pegawai BKD Kabupaten Indramayu, diperoleh kesimpulan sementara mengenai gaya kepemimpinan yang dilaksanakan pada BKD Kabupaten Indramayu sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Gaya Kepemimpinan**

No	Gaya Kepemimpinan	Hubungan dengan bawahan	Indikator
1	Partisipatif	Baik	Bawahan paham akan pekerjaannya dan turut serta berpartisipasi dalam kegiatan kantor

Sumber: BKD Kab. Indramayu, 2009

Pengukuran kinerja sebagai tolok ukur produktivitas kerja pegawai adalah proses berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan dari pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi dan strategi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Indramayu dalam tahun Anggaran 2008 dan 2009. Produktivitas pegawai di bawah standar mungkin disebabkan sejumlah faktor, mulai dari keterampilan kerja yang buruk hingga gaya kepemimpinan yang tidak baik atau lingkungan kerja yang buruk. Dalam kasus seorang pegawai yang memiliki sikap jelek serta tingkat keterampilan rendah, masalah utama karena gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja yang kurang baik. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat keterampilan rendah tetapi memiliki sikap yang baik mungkin membutuhkan pelatihan. Dalam kasus lain, para pegawai mungkin berbakat dan bermotivasi, tetapi tidak mampu menyelesaikan tugas-tugas kerja

mereka karena keterbatasan wewenang atau sumberdaya untuk menyelesaikan pekerjaannya. Karena itu dibutuhkan strategi yang berbeda untuk memperbaiki produktivitas yang buruk, adalah penting untuk menentukan penyebab kegagalan pegawai.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Indramayu menggunakan skala ordinal Akuntabilitas Kinerja Sasaran dan Kegiatan Pemerintah, dimana pengukuran menunjukkan tingkat produktivitas kerja pegawai selama ini, yaitu:

**Tabel 1.2**  
**Skala Ordinal Akuntabilitas Kinerja Sasaran dan Kegiatan Pemerintah**

No	Nilai	Klasifikasi
1	86-100	Sangat Baik
2	71-85	Baik
3	56-70	Sedang
4	Kurang dari 55	Kurang Baik

Sumber: BKD Kab. Indramayu, 2009

Berdasarkan Pengukuran Pencapaian Sasaran (PPS) Tahun Anggaran 2008 dan 2009 terealisasi sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Pengukuran Pencapaian Sasaran (PPS) Tahun Anggaran 2008 dan 2009**

No	Sasaran	Pencapaian Sasaran (%)	
		2008	2009
1	Terwujudnya kualitas aparatur dan kelembagaan Pemerintah Daerah	90	87
2	Tersedianya sarana dan prasarana kerja aparatur	90	76
3	Terlaksananya bantuan fasilitas pindah/purna tugas PNS	82.34	65
4	Tersajinya laporan capaian kinerja dan keuangan	70	91
5	Terwujudnya pengembangan SDM dan penataan kepegawaian	82.75	70.38
6	Terwujudnya Pembinaan dan Pengembangan Karir Pegawai	65.10	61.25

Sumber: BKD Kab. Indramayu, 2009

Berdasarkan tabel 1.3 di atas, terlihat bahwa pada tahun Anggaran 2008 sasaran tersajinya laporan capaian kinerja dan keuangan mendapat penilaian sedang dan sasaran terwujudnya Pembinaan dan Pengembangan Karir Pegawai juga mendapat penilaian sedang. Selanjutnya pada tahun Anggaran 2009, sasaran terlaksananya bantuan fasilitas pindah/purna tugas PNS mendapat penilaian sedang dan sasaran terwujudnya Pembinaan dan Pengembangan Karir Pegawai masih mendapat penilaian sedang. Secara keseluruhan telah terjadi penurunan produktivitas kerja pegawai berdasarkan Pengukuran Pencapaian Sasaran (PPS) pada BKD Kabupaten Indramayu.

Berdasarkan Pengukuran Kinerja Kegiatan (PKK) Tahun Anggaran 2008 dan 2009 dapat terealisasi sebagai berikut:

**Tabel 1.4**  
**Analisis Akuntabilitas Kinerja Kegiatan Tahun Anggaran 2008 dan 2009**

No	Kegiatan	Pencapaian Kegiatan (%)	
		2008	2009
1	Penyediaan jasa surat menyurat	87	97
2	Penyediaan jasa komunikasi, sumber daya air, dan listrik	75	95
3	Penyediaan jasa administrasi keuangan	90	100
4	Penyediaan jasa kebersihan kantor	80	100
5	Penyediaan alat tulis kantor	90	100
6	Penyediaan barang cetakan dan penggandaan	70	100
7	Penyediaan komponen instalasi listrik/penerangan bangunan kantor	100	100
8	Penyediaan peralatan dan perlengkapan kantor	100	90
9	Penyediaan peralatan rumah tangga	100	70
10	Penyediaan bahan bacaan dan perundang-undangan	100	80
11	Penyediaan makanan dan minuman	100	90
12	Penyediaan koordinasi dan konsultasi ke luar daerah	99.95	69.75
13	Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke dalam daerah	100	100
14	Pemeliharaan rutin/berkala gedung kantor	90	100
15	Pemeliharaan rutin/berkala dinas/operasional	100	80

16	Pemeliharaan rutin/berkala peralatan gedung kantor	84	74
17	Fasilitas purna tugas PNS	99.98	69.89
18	Penyusunan laporan capaian kinerja dan ikhtisar realisasi kinerja SKPD	100	80
19	Penyusunan pelaporan keuangan sementara	100	100
20	Penyusunan pelaporan prognosis realisasi anggaran	80	100
21	Penyusunan pelaporan keuangan akhir tahun	94	84
22	Peningkatan keterampilan dan profesionalisme	100	100
23	Pendidikan dan pelatihan prajabatan bagi CPNS daerah	99.73	89.55
24	Pendidikan dan pelatihan struktural bagi PNS daerah	74	77
25	Pendidikan dan pelatihan teknis tugas dan fungsi bagi PNS daerah	81	87
26	Penyusunan rencana pembinaan karir PNS	74	83
27	Seleksi penerimaan calon PNS	75	65
28	Pembangunan/pengembangan sistem informasi kepegawaian daerah	88	98
29	Pemberian penghargaan bagi PNS yang berprestasi	100	100
30	Proses penanganan kasus-kasus pelanggaran disiplin PNS daerah	80	90
31	Pemberian bantuan tugas belajar dan ikatan dinas	100	100
32	Pemberian bantuan penyelenggaraan penerimaan praja IPDN	98	99
33	Monitoring, evaluasi dan pelaporan	99.9	79.8
34	Mutasi dan pemberhentian PNS	85	65

Sumber: BKD Kab. Indramayu, 2009

Berdasarkan tabel 1.4 di atas, terlihat bahwa kinerja kegiatan pada tahun Anggaran 2008 dan 2009 terdapat beberapa kegiatan yang mendapat penilaian sedang dan perlu ada peningkatan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dalam penelitian ini penulis bermaksud melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Indramayu"**.

## 1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Produktivitas kerja menunjukkan tingkat kemampuan karyawan dalam mencapai hasil (*output*), terutama dilihat dari sisi kuantitasnya. Oleh karena itu tingkat produktivitas setiap karyawan bisa berbeda, bisa tinggi atau bisa juga rendah, bergantung pada tingkat kegigihan dalam menjalankan tugasnya.

Masalah produktivitas kerja dalam suatu organisasi merupakan faktor yang penting, terutama bila dihubungkan dengan masalah penggunaan sumber daya input. Secara umum produktivitas suatu organisasi dipengaruhi oleh manusia, modal, metode (proses), produksi, umpan balik, lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal (baik lokal, regional, nasional maupun internasional). Berdasarkan hal tersebut, penulis mengidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Indramayu?
2. Bagaimana lingkungan kerja non fisik pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Indramayu?
3. Bagaimana produktivitas kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Indramayu?
4. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pegawai secara parsial?
5. Seberapa besar pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap produktivitas kerja pegawai secara parsial?

6. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja non fisik terhadap produktivitas kerja pegawai secara simultan?

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Setelah mengetahui masalah yang ada, maka penulis mempunyai tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini. Tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Indramayu
2. Untuk mengetahui lingkungan kerja non fisik pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Indramayu
3. Untuk mengetahui produktivitas kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Indramayu
4. Untuk mengetahui besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pegawai secara parsial
5. Untuk mengetahui besar pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap produktivitas kerja pegawai secara parsial
6. Untuk mengetahui besar pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja non fisik terhadap produktivitas kerja pegawai secara simultan

### 1.3.2 Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Teoritis
  - a. Sebagai bahan pemahaman teori yang diperoleh penulis selama di bangku kuliah kedalam dunia kerja secara riil.
  - b. Sebagai bahan dalam pengkajian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja non fisik terhadap produktivitas kerja karyawan.
2. Praktis
  - a. Penelitian ini diharapkan berguna untuk menambah serta meningkatkan ilmu pengetahuan dan pemahaman penulis dibidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja non fisik terhadap produktivitas kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Indramayu.
  - b. Untuk memberikan informasi sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam bidang manajemen sumber daya manusia bagi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.