

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Unsur utama dalam manajemen adalah tenaga kerja, sehingga dalam manajemen SDM faktor yang diperhatikan adalah manusianya itu sendiri. Saat ini banyak organisasi yang menyadari bahwa SDM merupakan masalah organisasi yang paling penting, karena melalui sumber daya manusialah yang menyebabkan sumber daya yang lain dalam organisasi dapat berfungsi atau dijalankan. Peran manajemen SDM dalam menjalankan aspek SDM harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktek dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

Tujuan utama dalam suatu pemerintahan adalah mampu menciptakan masyarakat yang sejahtera. Dalam upaya menyejahterakan masyarakatnya, seorang pemimpin harus mempunyai visi dan misi yang mampu memberikan kesejahteraan bagi masyarakat. Kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintahan harus menunjukkan keberpihakkannya kepada masyarakat. Pada pelaksanaannya pemerintah daerah harus dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat serta tidak mempersulit dalam pelaksanaannya.

Suatu kebijakan tidak akan dapat terlaksana dengan baik jika tidak didukung oleh sumber daya manusia. Oleh sebab itu dibutuhkan sumber daya manusia yang handal. Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) menurut UU

No.43/1999 pasal 1 adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian (Sedarmayanti, 2007:371).

Pemerintahan tidak dapat terlepas dari berbagai macam permasalahan. Menurut Thoha (2005a:3) secara singkat, permasalahan yang sekarang dihadapi oleh birokrasi pemerintah ialah: a) kelembagaan birokrasi pemerintah yang besar dan didukung oleh sumber daya aparatur yang kurang profesional; b) mekanisme kerja yang sentralistik masih mewarnai kinerja birokrasi pemerintah; c) kontrol terhadap birokrasi pemerintah masih dilakukan oleh pemerintah, untuk pemerintah, dan dari pemerintah; d) patron klien (KKN) dalam birokrasi pemerintah merupakan halangan terhadap upaya mewujudkan merirokrasi dalam birokrasi; e) tidak jelas dan bahkan cenderung tidak ada “*sense of accountability*” baik secara kelembagaan maupun secara individual; f) jabatan birokrasi yang hanya menampung jabatan struktural dan pengisiannya sering kali tidak berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan; g) penataan sumber daya aparatur tidak disesuaikan dengan kebutuhan dan penataan kelembagaan birokrasi.

Berdasarkan observasi dan pengamatan yang penulis lakukan, beserta pengumpulan data awal, diketahui fenomena yang ada di Pemkot Cimahi ialah masih rendahnya tingkat kehadiran. Hal tersebut disajikan dalam Tabel di bawah ini.

**TABEL 1.1**  
**TINGKAT KEHADIRAN PNS KOTA CIMAHU TAHUN 2010**

No	Nama Unit	Persentase (%)												
		Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	Rata-rata
1.	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	85	88	88	85	86	81	76	80	75	79	78	78	81.58
2.	Badan Kepegawaian Daerah	91	93	89	92	95	91	88	90	90	91	93	94	91.42
3.	Inspektorat	83	94	92	89	92	88	86	86	86	90	86	91	88.58
4.	BPMPPKB	87	88	86	82	83	83	80	79	82	82	84	86	83.50
5.	Satpol PP	93	88	93	90	90	92	89	90	91	90	89	91	90.50
6.	Kantor Arsip PDE	89	93	93	87	89	90	88	88	87	87	82	87	88.33
7.	Kesbang	90	94	92	89	92	91	89	91	89	88	89	91	90.42
8.	Kantor Lingkungan Hidup	87	87	92	89	91	90	88	81	84	91	90	89	88.25
9.	Kantor Penanaman Modal	84	94	93	95	92	90	89	90	91	94	96	93	91.75
10.	Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu	89	90	90	91	92	89	88	88	93	93	86	86	89.58
11.	Dinkes	89	90	89	88	87	84	86	83	86	86	88	91	87.25
12.	Dishub	87	92	90	87	92	91	88	85	89	92	91	91	89.58
13.	Dinas Koperasi UMKM	85	84	89	85	86	85	86	87	88	88	74	74	84.25
14.	Disnakerdukcasp	88	90	93	89	91	89	91	88	90	92	92	92	90.42
15.	Dinas Pendapatan	91	90	96	91	91	89	88	91	87	87	87	87	89.58
16.	Dinas PU	89	90	88	90	91	85	90	88	88	88	87	90	88.67
17.	Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga	91.3	92	93.3	97.8	90.7	93.1	90.3	91.6	92.4	93.3	94	94	92.82
18.	Dinas Kebersihan dan Pertamanan	87	89	88	91	90	88	89	89	90	90	89	90	89.17
	<b>Setda</b>													
19.	Bagian Pemerintahan	90	89	87	91	89	83	88	87	90	92	90	91	88.92
20.	Bagian Kesra	84	84	89	91	89	89	84	91	89	88	91	91	88.33
21.	Bagian Keuangan	88	93	93	91	92	90	91	89	90	93	92	92	91.17
22.	Bagian Pengendalian Pembangunan	91	96	89	86	78	78	78	82	78	78	78	79	82.58
23.	Bagian Hukum	83	86	86	90	93	92	91	84	86	90	92	91	88.67

No	Nama Unit	Persentase (%)												
		Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	Rata-rata
24.	Bagian Humas dan Protokol	90	99	90	94	96	91	92	92	88	93	95	96	93.00
25.	Bagian Organisasi	94	94	90	95	91	91	88	88	89	96	93	90	91.58
26.	Bagian Umum	87	94	95	95	94	90	93	92	92	92	92	94	92.50
27.	Bagian Pengelolaan Aset	93	91	88	91	92	88	90	89	89	88	87	89	89.58
28.	Bagian Adm. Perekonomian	85	87	89	88	91	83	86	83	86	87	88	89	86.83

Sumber: Bagian Kepegawaian Kota Cimahi Tahun 2010

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat dijelaskan bahwa; tingkat kehadiran pegawai Pemkot Cimahi masih rendah, hal ini dapat terlihat dari masih banyaknya tingkat kehadiran pegawai dibawah 80%, yaitu pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah di bulan Juli (76%), September (75%), Oktober (79%), November (78%), Desember (78%); BPMPPKB (Badan Pemberdayaan Masyarakat, Pemberdayaan Perempuan, dan Keluarga Berencana) di bulan Agustus (79%); Dinas Koperasi UMKM di bulan November (74%) dan Desember (74%); Bagian Pengendalian Pembangunan di bulan Mei (78%), Juni (78%), Juli (78%), September (78%), Oktober (78%), November (78%), Desember (79%). Tingkat kehadiran terendah terjadi pada Dinas Koperasi UMKM yaitu pada bulan November sebesar 74% dan Desember sebesar 74%. Sedangkan tingkat kehadiran tertinggi terjadi di Disdik (di Dinas) pada bulan April sebesar 97,8%. Rata-rata jumlah kehadiran terendah terjadi di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah

sebesar 81.58%. Rata-rata jumlah kehadiran tertinggi terjadi di Disdik (di Dinas) sebesar 92,82%.

Penilaian kinerja PNS dilaksanakan dengan menggunakan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) yang juga berlaku bagi seluruh pegawai negeri sipil (PNS) di Indonesia. Tujuan dari DP3 adalah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan obyektif dalam pembinaan PNS berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja. Unsur-unsur yang dinilai dalam DP3 adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan.

**TABEL 1.2**  
**REKAP DATA LAPORAN KINERJA KOTA CIMAHI TAHUN 2006-2010**

Tahun	Tingkat Ketercapaian		
	> 80% (baik)	60-80% (cukup)	< 60% (kurang)
2006	95,70%	2,15%	2,15%
2007	94,30%	4,15%	1,55%
2008	N/A	N/A	N/A
2009	97,45%	1,70%	0,85%
2010	94,40%	2,37%	3,23%

Sumber: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pemerintah Kota Cimahi

Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kota Cimahi merupakan bentuk pertanggungjawaban dari serangkaian perencanaan kinerja, pengukuran, evaluasi dan analisis capaian kinerja dalam rangka pencapaian program kerja selama satu tahun anggaran. Penulis tidak dapat menampilkan laporan akuntabilitas kinerja pemerintah Kota Cimahi tahun 2008 dikarenakan buku laporan tersebut sedang dipinjam dan belum kembali hingga saat penulis melakukan pengambilan data laporan akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Cimahi. Berdasarkan tabel 1.2

terlihat bahwa tingkat ketercapaian program kerja Kota Cimahi pada tahun 2006-2010 mengalami fluktuatif, yaitu pada tahun 2006 tingkat ketercapaian >80% (baik) sebesar 95,70% kemudian mengalami penurunan pada tahun 2007 menjadi 94,30% pada tahun 2009 akhirnya mengalami kenaikan kembali menjadi 97,45% akan tetapi pada tahun 2010 mengalami penurunan kembali menjadi 94,40%. Hasil ketercapaian program kerja yang paling buruk terjadi pada tahun 2007 dimana tingkat ketercapaian >80% (baik) sebesar 94,30%. Meskipun ketercapaian program kerja >80% (baik) pada tahun 2010 sedikit lebih baik dari tahun 2007 yaitu 94,40%, akan tetapi jika dilihat dari ketercapaian program kerja <60% (kurang) ternyata tahun 2010 menunjukkan hasil yang mengecewakan karena memiliki jumlah yang paling tinggi dibandingkan tahun-tahun sebelumnya yaitu sebesar 3,23% dan hal ini dapat dinilai sebagai sebuah kemunduran.

Beberapa hal yang perlu mendapat perhatian oleh Pemerintah Kota Cimahi adalah:

- a. Mempertahankan, meningkatkan capaian kinerja yang baik dan efisien.
- b. Walikota agar mampu mengawasi semua program agar terlaksana dengan baik dan mencapai sasaran.
- c. Mempertajam Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dengan indikator kinerja dan target grup yang jelas, sehingga memudahkan Satuan Kerja dalam mencapainya.
- d. Mengembangkan sistem pengumpulan data kinerja dan pengukurannya pada masing-masing Satuan Kerja, sehingga pengukuran kinerja tingkat

Pemerintah Kota Cimahi didukung dengan data kinerja yang memadai dari masing-masing Satuan Kerja.

- e. Sedangkan terhadap kinerja yang belum mencapai target akan dikaji kembali permasalahan utamanya untuk dapat dilakukan perbaikan.
- f. Perumusan indikator diperlukan penajaman pada indikator kinerja dalam rangka pencapaian sasaran.

Dalam suatu organisasi pemerintah keberhasilan dapat tercermin dari kinerja yang dihasilkan, serta ketercapaian program yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi (Yuniarsih dan Suwatno, 2008:161). Menurut Rivai (2005:308) hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah sumber daya manusia telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki perusahaan, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas.

Sebuah organisasi pemerintahan memerlukan seorang pemimpin yang mampu mengatur bawahannya agar dapat bekerja dengan baik. Sebagai bukti bahwa seorang pemimpin itu berhasil bukan hanya sebagai pemimpin yang baik yang mampu memberikan motivasi yang konsisten terhadap pegawai/anak buahnya untuk mendorong mereka mencapai keberhasilan dan kualitas kinerja mereka, tetapi seorang pemimpin juga harus dapat selalu mencari cara yang sudah tentu pasti harus berpikir keras untuk meningkatkan juga produksi dan standar perusahaan. Terdapat enam keterampilan manajemen yang harus dikembangkan sebagai seorang pemimpin dalam bekerja untuk dapat menciptakan tim yang efektif berkualitas, yaitu : a) observasi, b) memonitor kinerja karyawan, c)

pelaksanaan program pengembangan profesional, d) menunjukkan bekerja pengetahuan dan keahlian, e) bijaksana dalam pengambilan suatu keputusan, dan f) kemampuan untuk perilaku dan evaluasi penelitian.

Pada saat ini seorang kepala daerah tidak hanya menjabat secara birokratis. Belakangan ini terjadi pergeseran pola kepemimpinan: menjadi modern, inovatif dalam program-program pembangunan, serta probisnis dan proinvestasi. Gubernur, Walikota dan Bupati bertindak layaknya CEO perusahaan dalam mengelola daerahnya. Dengan pengelolaan organisasi yang menjunjung tinggi *good governance*, perusahaan akan mencapai profit, sedangkan pemerintah daerah menghasilkan kebijakan publik yang memuaskan rakyat. Menurut Tjokroamidjojo dalam Sedarmayanti (2007:332) dalam pemikiran perkembangan sistem bermasyarakat modern demokratis (madani) dewasa ini, *good governance* menjadi suatu keharusan karena peran sebagai *part and parcel* dari pengembangan masyarakat madani.

Kepemimpinan visioner adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja sama sinergistik di antara sesama anggota perusahaan maupun dengan pihak lain, dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja sama tersebut (Hartanto, 2009:533). Seorang pemimpin harus mampu untuk membawa organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Untuk itu diperlukan pemimpin yang memiliki imajinasi, pengetahuan yang memadai, mempunyai pandangan ke depan dan mampu menggerakkan seluruh daya dan potensi perusahaan menuju arah yang pasti sesuai dengan kesepakatan bersama tentang arah dan wujud masa depan



yang dicita-citakan bersama serta dapat dipertanggungjawabkan (Rivai, 2004:322). Pemimpin visioner dengan wibawanya dapat menciptakan suatu keadaan atau iklim kerja yang menyebabkan orang-orang yang tidak bekerja secara etikal akan menyadari hal itu sendiri, menjadi malu hati, dan karena itu akan berusaha memperbaiki kerjanya.

Pada suatu organisasi terdapat budaya organisasi yang akan menuntun pegawai untuk bekerja sesuai dengan pola dan kebiasaan di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi persepsi, pandangan, dan cara kerja orang yang ada di dalamnya. Apakah pegawai akan menunjukkan kegairahan, disiplin, rasa suka, atau moral-moral yang negatif seperti malas, kurang responsif, apatis, dll. Nilai dan visi yang tercakup dalam budaya organisasi menyediakan makna, tujuan dan komitmen bagi pegawai. Budaya organisasi dapat disebut sebagai lingkungan psikologis mental atau harapan kognitif yang membimbing sikap (Rivai dan Mulyadi, 2010:80). Organisasi mempunyai kepribadian, persis seperti individu: bisa kaku atau fleksibel, tidak ramah atau justru mendukung, inovatif atau konservatif (Robbins, 2006:720).

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian di atas maka dipandang perlu untuk melakukan penelitian yang dituangkan dalam judul: **"Pengaruh Kepemimpinan Visioner dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Pemkot Cimahi"**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan tersebut, berdasarkan maka dalam penelitian ini dirumuskan masalah, sebagai berikut:

1. Bagaimanakah efektivitas kepemimpinan visioner berdasarkan persepsi pegawai Pemkot Cimahi.
2. Bagaimanakah kuat lemahnya budaya organisasi pada Pemkot Cimahi.
3. Bagaimanakah tingkat kinerja pegawai pada Pemkot Cimahi.
4. Adakah pengaruh efektivitas kepemimpinan visioner terhadap tingkat kinerja pada pegawai Pemkot Cimahi.
5. Adakah pengaruh kuat lemahnya budaya organisasi terhadap tingkat kinerja pada pegawai Pemkot Cimahi.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan identifikasi masalah yang telah dirumuskan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh temuan berupa:

1. Untuk mengetahui efektivitas kepemimpinan visioner pada Pemkot Cimahi.
2. Untuk mengetahui kuat lemahnya budaya organisasi pada Pemkot Cimahi.
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja pada pegawai Pemkot Cimahi.
4. Untuk mengukur seberapa besar pengaruh efektivitas kepemimpinan visioner terhadap tingkat kinerja pada pegawai Pemkot Cimahi.
5. Untuk mengukur seberapa besar pengaruh kuat lemahnya budaya organisasi terhadap tingkat kinerja pada pegawai Pemkot Cimahi.

#### 1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi pengembangan ilmu, hasil penelitian dapat memperluas kajian ilmu manajemen, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan visioner dan budaya organisasi. Sumbangan informasi sangat berguna untuk menambah wawasan dalam pendidikan dan pengajaran manajemen sumber daya manusia.
2. Bagi para praktisi, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan bagi Pemkot Cimahi untuk meningkatkan kinerja melalui pembenahan pada kepemimpinan dan budaya organisasi. Sumbangan informasi sangat berguna bagi pengambilan kebijakan berkaitan dengan kepemimpinan visioner dan budaya organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

