

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) acap mendapat sorotan dari berbagai kalangan. Bahkan, berbagai media massa hampir setiap hari memberitakan tentang buruknya kinerja PNS. Pasalnya, para PNS dinilai kurang produktif, menghamburkan uang negara, dan berdisiplin serta beretos kerja rendah. Stigma buruk itu umumnya ditujukan kepada para PNS di hampir seluruh instansi pemerintah, termasuk Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Bengawan Solo.

BBWS Bengawan Solo mempunyai tugas pokok melaksanakan pengelolaan sumber daya air di wilayah sungai yang meliputi perencanaan, pelaksanaan konstruksi, operasi dan pemeliharaan dalam rangka konservasi dan pendayagunaan sumber daya air dan pengendalian daya rusak air pada sungai, pantai, bendungan, danau, situ, embung, dan tampungan air lainnya, irigasi, rawa, tambak, air tanah, dan air baku serta pengelolaan drainase utama perkotaan. Tugas tersebut tertuang di dalam visi dan misi BBWS Bengawan Solo.

Keberadaan visi dan misi selayaknya seluruh pegawai BBWS Bengawan Solo memiliki kinerja yang baik sesuai dengan penjabaran yang ada. Akan tetapi pada realitanya belum seluruhnya pegawai BBWS Bengawan Solo memiliki kinerja sesuai harapan. Berdasarkan pengamatan penulis dan informasi yang diterima dari BBWS Bengawan Solo bahwa masih ada

pegawai kantor BBWS Bengawan Solo yang memiliki kinerja yang rendah. Rendahnya kinerja pegawai kantor BBWS Bengawan Solo ini karena belum dapat menjalankan peran, tugas dan fungsi secara baik.

Kinerja yang dimiliki oleh birokrasi pada hakekatnya merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh pegawai. Pegawai akan bersedia bekerja dengan penuh semangat apabila merasa kebutuhan baik fisik dan non fisik terpenuhi. Kinerja dinas pemerintah sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang menjadi ujung tombak kantor itu. Atas dasar uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan faktor penentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi sehingga menjadi penting untuk dikaji.

Mckenna dan Beech (2008:63), menyatakan budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang diterima selalu benar, yang membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan-tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima.

Budaya organisasi merupakan aturan main yang harus diikuti oleh setiap anggota organisasi agar terjadi persamaan langkah dalam bekerja. Adanya budaya organisasi yang disepakati oleh anggota organisasi sebagai sebuah norma untuk melakukan aktivitas bersama dalam mencapai visi dan misinya secara efektif dan efisien.

Hasil penelitian Fabio, dkk (2016), Chotimah (2016), Latib, dkk (2016), Rahayu (2015), Koesworo, dkk (2015), Logahan dan Aesaria (2014), Ma'mun (2013), Nafrizal, dkk (2012) dan Dolphina (2012) menyatakan temuan dalam penelitiannya bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan

terhadap kinerja. Atas dasar fenomena kajian teori dan empiris, maka budaya organisasi akan dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja.

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Menurut Northouse (2012:3), "*Leadership is a process of interaction between leaders and followers where the leader attempts to influence follower to achieve a common goal*" (kepemimpinan adalah proses interaksi antara pemimpin dan pengikut di mana suatu tujuan).

Kepemimpinan yang ada pada BBWS Bengawan Solo selama ini dengan adanya susunan organisasi dan tata kerja (SOTK) baru dan sistem kepemimpinan baru maka membuat kebijakan-kebijakan baru sehingga anggota BBWS Bengawan Solo dalam melaksanakan pekerjaan perlu melakukan proses penyesuaian sesuai dengan aturan dan keinginan pimpinan seperti tersebut di atas, selain itu adanya *overlapping* pekerjaan karena pemimpin yang memberikan pekerjaan kepada anggota di luar tupoksinya, kurangnya komunikasi antar pemimpin dan anggota, hal ini akan berdampak pada kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja anggota BBWS Bengawan Solo. Hasil penelitian Fabio, dkk (2016), Chotimah (2016), Latib, dkk (2016), Rahayu (2015), Ma'mun (2013), Nafrizal, dkk (2012) dan Dolphina (2012) menyatakan temuan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Atas dasar fenomena

kajian teori dan empiris, maka kepemimpinan akan dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja anggota, oleh karena itu faktor-faktor motivasi harus mendapat perhatian dari pimpinan apabila dikehendaki kinerja anggota meningkat dan tujuan yang diharapkan tercapai. Faktor-faktor motivasi sangat penting untuk dikaji karena setiap individu mempunyai harapan dan kebutuhan yang berbeda-beda. Pimpinan menjadi figur yang sangat menentukan keberhasilan fungsi peranan dan organisasi. Pegawai kantor BBWS Bengawan Solo perlu memotivasi dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari karena ada bawahan yang mampu untuk mengerjakan tetapi malas atau jarang bergairah mengerjakan, ada anggota yang tidak mampu tetapi mau mengerjakannya. Sehingga jika motivasi anggota meningkat, maka berdampak pada kinerja pegawai kantor BBWS Bengawan Solo semakin meningkat pula. Hasil penelitian Fabio, dkk (2016), Latib, dkk (2016), Koesworo, dkk (2015), Liana dan Irawati (2014), Nafrizal, dkk (2012), Dhermawan, dkk (2012) dan Dolphina (2012) menyatakan temuan dalam penelitiannya bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Atas dasar fenomena kajian teori dan empiris, maka motivasi akan dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja.

Lingkungan kerja BBWS Bengawan Solo yang semakin dinamis mengalami perkembangan yang menghasilkan implikasi luas terhadap organisasi. Lingkungan yang dimaksud dapat berupa lingkungan internal dan eksternal organisasi. Lingkungan internal organisasi tidak saja meliputi

kondisi fisik yang sifatnya kasat mata seperti kondisi ruang kerja, ruang ventilasi dan kondisi fisik gedung, melainkan hal-hal yang tidak secara eksplisit terlihat akan tetapi juga mempengaruhi kondisi lingkungan internal seperti kebiasaan-kebiasaan pegawai kantor BBWS Bengawan Solo, perilaku organisasi dan intensitas pertemuan. Kondisi internal organisasi tersebut senantiasa berubah dan berkembang sehingga menuntut sebuah pembelajaran yang sesuai agar permasalahan-permasalahan yang berdampak pada penurunan kepuasan kerja pegawai dapat diantisipasi.

Menurut Nitisemito (2010:109), pengertian lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya, misalnya kebersihan, hubungan antara karyawan dan pimpinan, tingkat kebisingan dan sebagainya. Lingkungan kerja adalah keadaan (situasi dan kondisi) yang ada di dalam suatu organisasi baik secara fisik maupun non fisik. Lingkungan kerja yang nyaman dan sejuk dalam suatu organisasi akan memberikan dampak yang positif terhadap keberhasilan dan keberlangsungan pegawai dalam menjalankan roda/aktivitas manajemen organisasi serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia, sehingga secara langsung akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian Rahayu (2015), Koesworo, dkk (2015) dan Dhermawan, dkk (2012) menyatakan temuan dalam penelitiannya bahwa lingkungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Atas dasar

fenomena kajian teori dan empiris, maka lingkungan kerja akan dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, semakin tinggi kepuasan yang dirasakannya dan sebaliknya bila semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka makin rendah tingkat kepuasannya (As'ad, 2012:103). Berbagai bentuk organisasi mempunyai kewajiban untuk menciptakan kepuasan kerja bagi para pegawainya, karena kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja pegawai agar dapat bekerja dengan baik dan secara langsung akan mempengaruhi kinerja para pegawai.

Hasil penelitian Chotimah (2016), Lumentut dan Dotulong (2015), Nafrizal (2012), Dhermawan, dkk (2012) dan Dolphina (2012) menyatakan temuan dalam penelitiannya bahwa kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Atas dasar fenomena kajian teori dan empiris, maka kepuasan akan dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja.

Komitmen organisasi menurut Kreitner dan Kinicki (2010:166) adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Sedangkan komitmen organisasional mencerminkan tingkatan keadaan dimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuannya.

Hasil penelitian Fabio, dkk (2016), Latib, dkk (2016), Koesworo, dkk (2015), Liana dan Irawati (2014) dan Ma'mun (2013) menyatakan temuan dalam penelitiannya bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Atas dasar fenomena kajian teori dan empiris, maka komitmen organisasi akan dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja.

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada BBWS Bengawan Solo melalui pengamatan yang telah dilakukan, peneliti tertarik untuk meneliti kinerja pegawai kantor BBWS Bengawan Solo yang akan diukur dengan menggunakan variabel kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan lingkungan kerja. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi intervening atau jalur, maka variabel intervening dalam penelitian ini ditetapkan adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Berdasarkan latar belakang di atas dengan menghubungkan antara kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai maka perlu diteliti “PERANAN BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN DAN KOMITMEN ORGANISASI SERTA KINERJA ANGGOTA BBWS BENGAWAN SOLO (STUDI PADA BBWS BENGAWAN SOLO)”.

## **B. Perumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai kantor BBWS Bengawan Solo?

2. Apakah Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai kantor BBWS Bengawan Solo?
3. Apakah Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai kantor BBWS Bengawan Solo?
4. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai kantor BBWS Bengawan Solo?
5. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai kantor BBWS Bengawan Solo?
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai kantor BBWS Bengawan Solo?
7. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai kantor BBWS Bengawan Solo?
8. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai kantor BBWS Bengawan Solo?
9. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kantor BBWS Bengawan Solo?
10. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kantor BBWS Bengawan Solo?
11. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kantor BBWS Bengawan Solo?
12. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kantor BBWS Bengawan Solo?

13. Apakah kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kantor BBWS Bengawan Solo?
14. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kantor BBWS Bengawan Solo?

### **C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### 1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji bukti secara empiris serta menganalisis :

- a. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepuasan anggota BBWS Bengawan Solo.
- b. Pengaruh Kepemimpinan terhadap kepuasan anggota BBWS Bengawan Solo.
- c. Pengaruh Motivasi terhadap kepuasan anggota BBWS Bengawan Solo.
- d. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kepuasan anggota BBWS Bengawan Solo.
- e. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap komitmen organisasi anggota BBWS Bengawan Solo.
- f. Pengaruh Kepemimpinan terhadap komitmen organisasi anggota BBWS Bengawan Solo.
- g. Pengaruh Motivasi terhadap komitmen organisasi anggota BBWS Bengawan Solo.
- h. Pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi anggota BBWS Bengawan Solo.

- i. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja anggota BBWS Bengawan Solo.
- j. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja anggota BBWS Bengawan Solo.
- k. Pengaruh motivasi terhadap kinerja anggota BBWS Bengawan Solo.
- l. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja anggota BBWS Bengawan Solo.
- m. Pengaruh kepuasan terhadap kinerja anggota BBWS Bengawan Solo.
- n. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja anggota BBWS Bengawan Solo.

## 2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini adalah :

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan khasanah pengetahuan tentang pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja anggota BBWS Bengawan Solo.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan pertimbangan bagi pengambil kebijakan untuk meningkatkan kepuasan dan komitmen organisasi anggota BBWS Bengawan Solo.
- c. Penelitian ini diharapkan sebagai bahan acuan dan referensi bagi peneliti yang akan datang pada permasalahan kajian kinerja.