

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Pendahuluan**

Organisasi dapat menempatkan SDM pada tugas yang sesuai dengan deskripsi bisa dapat dikatakan organisasi yang efektif dan efisien, mengembangkan metode perusahaan yang berkualitas, metode kerja dan alat-alat yang tepat, serta adanya dukungan legitimasi untuk bekerja. Organisasi harus bersedia mencocokkan apa yang diinginkan pegawai dengan apa yang akan diberikan dan dilakukan oleh organisasi. Sumber daya manusia (*human resources*) menduduki peran penting dalam kehidupan maupun kemajuan suatu organisasi atau organisasi, karena tercapainya tujuan organisasi sangat tergantung pada aktivitas para anggota organisasi. Dengan kata lain bahwa tercapainya tujuan organisasi atau lembaga hanya dimungkinkan dengan adanya upaya pengembangan pada sumber daya manusia yang terdapat pada organisasi atau lembaga tersebut (Pullins *et al.*, 2010:468).

Dalam mengembangkan organisasi harus mempunyai keunggulan kompetitif yang sangat sulit ditiru, yang hanya akan diperoleh dari pegawai yang produktif, inovatif, kreatif selalu bersemangat dan loyal. Oleh sebab itu kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar perlu ditingkatkan agar pegawai dengan adanya kinerja yang dihasilkan dapat melalui penerapan konsep dan teknik manajemen sumber daya manusia yang

tepat dan hasil kerja yang berkualitas, sehingga perlu adanya dukungan secara empiris oleh sebab itu variabel kinerja digunakan dalam penelitian ini.

Rivai (2012:34), menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Mathis dan Jackson (2011:112) menjelaskan bahwa kinerja adalah apa yang dilakukan pegawai, sehingga ada yang mempengaruhi kombinasi pegawai organisasi antara lain: kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran ditempat kerja, dan sikap kooperatif. Mereka mengemukakan unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi pegawai seperti motivasi, kecakapan, persepsi peranan dan sebagainya, pencapaian tujuan organisasi serta periode waktu tertentu. Atas dasar uraian di atas, berdasarkan fenomena dan kajian teori yang dinyatakan oleh para ahli berhubungan dengan pentingnya kinerja pegawai, maka dalam penelitian ini akan dikaji kinerja pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar

Faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja pegawai salah satunya adalah kepemimpinan. Begitu penting peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Pimpinan mempunyai pengaruh besar terhadap

keberhasilan organisasi. Kotter, (2012:56) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu unsur kunci dalam keefektifan organisasi.

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi para bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan, pemimpin harus mampu memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan dan menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya. Robbins (2016:76) menjelaskan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu. Setiap individu memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Setiap individu memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda pula. Pemimpin harus fleksibel dalam pemahaman segala potensi yang dimiliki oleh individu dan berbagai permasalahan yang dihadapi individu tersebut. Dengan melakukan pendekatan tersebut, pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan organisasi serta melimpahkan tugas dan tanggung jawab dengan tepat.

Fenomena yang terjadi Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar terkait kepemimpinan adalah ketika pimpinan kurang peka dengan apa yang diinginkan oleh pegawai misalnya pegawai yang belum pernah mengalami rotasi maupun mutasi untuk jangka waktu yang relatif panjang di pekerjaannya, sehingga menimbulkan kejenuhan bagi pegawai yang berdampak pada kinerja pegawai. Kepemimpinan yang baik bagi pegawai

akan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai yaitu terpenuhi kepuasan kerja bagi pegawai dalam bekerja. Dengan demikian peranan kepemimpinan dalam pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar sangat penting, karena kepemimpinan yang baik dari seorang pemimpin akan dapat membawa bawahannya pada sasaran yang diharapkan dan berdampak pada kinerja pegawai yang lebih baik.

Penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Amrullah (2017), Setyaningrum (2017), Rahman dan Prasetya (2018), Syukur dkk (2019), Titioka dan Siahainenia (2019), Muhammad dkk (2018), Yusuf (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Sedangkan penelitian Hartanto (2016), Saputri dan Andayani (2018), Mandri (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja.

Faktor penting yang kedua yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Gagasan budaya organisasi telah menjadi penting dalam studi tentang perilaku organisasi. Meskipun ketidaksetujuan diantara beberapa elemen definisi dan pengukuran, para peneliti tampak sepakat bahwa budaya organisasi mungkin merupakan faktor penting dalam penentuan bagaimana sebaiknya seseorang individu menyesuaikan dengan konteks organisasi.

Budaya organisasi sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu

kondisi yang berbeda dengan organisasi lain. Budaya organisasi (*Organizational Culture*) merupakan sejumlah pemahaman penting, seperti norma, sikap dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. (Stoner 2016:56). Budaya yang kuat adalah budaya yang memegang nilai inti organisasi secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Lebih lanjut Tjahjono (2014) menjelaskan bahwa budaya organisasional diyakini sebagai salah satu faktor penentu (*key variable factors*) kesuksesan kinerja organisasional.

Fenomena yang terjadi di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar terkait budaya organisasi yaitu profesional pegawai dalam bekerja masih kurang, kedisiplinan pegawai yang belum sesuai dengan ketentuan yang berlaku, belum maksimal pimpinan dalam mengarahkan dan meyakinkan pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik, dalam menyelesaikan tugas dilaksanakan belum melalui team work yang baik. Budaya ini berkaitan erat dengan nilai-nilai dan norma yang dipegang dan berlaku oleh pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Budaya yang kuat merupakan landasan kinerja suatu organisasi. Jika terdapat budaya yang tidak kondusif dalam suatu organisasi maka mungkin dapat mempengaruhi pegawai dalam melakukan aktivitas dan secara langsung mempengaruhi kinerja masing-masing pegawai.

Penelitian didukung oleh penelitian sebelumnya dilakukan oleh Taurisa dkk (2012), Fauzi dkk (2016), Amrullah (2017), Syahrudin (2016), Hartanto (2016), Alwi dkk (2019), Syukur dkk (2019), Herlambang dan Fuadi (2018), Titioka dan Siahainenia (2019) hasil penelitiannya menunjukkan

bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan penelitian oleh Setiawan dan Lestari (2016), Windrawati dkk (2020), Mandri (2018) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja.

Selain faktor kepemimpinan dan budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja adalah komunikasi. Komunikasi merupakan suatu hal penting dalam kehidupan manusia agar tetap bertahan maka manusia perlu untuk melakukan komunikasi dengan manusia lain. Komunikasi merupakan proses penyaluran informasi yang dimulai dan menerima, memproses dan mengingat informasi dan kemudian mengeluarkan sebagai bagian komunikasi. Komunikasi sebagai proses mengirimkan dan menerima berita diantara pihak-pihak yang saling berhubungan sehingga diperoleh pemahaman yang sama tentang apa yang dimaksud satu sama lainnya. Wekley dan Yukl (2012:76) menjelaskan bahwa komunikasi adalah sebagai pengiriman informasi antara dua orang atau lebih. komunikasi merupakan interaksi atau proses hubungan saling pengertian antar manusia. Adanya komunikasi yang baik sangat mempengaruhi pencapaian visi dan misi dan tujuan suatu organisasi, karena dengan adanya komunikasi antar pegawai terjadi kepuasan pegawai dalam semangat bekerja dan memberikan hasil yang maksimal.

Fenomena yang ada mengenai komunikasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar yaitu beberapa pegawai masih ada yang belum mampu memahami setiap tugas yang diberikan, komunikasi yang kurang baik

antar rekan kerja dalam menyelesaikan tugas, terkadang informasi mengenai tugas pekerjaan yang disampaikan pimpinan kepada pegawai belum begitu jelas.

Penelitian didukung oleh penelitian sebelumnya oleh Rahman dan Prasetya (2018), Darmawan (2015), Alwi dkk (2019), Desani dkk (2019), Herlambang dan Fuadi (2018), Muhammad dkk (2018) menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sedangkan penelitian Setiawan dan Lestari (2016), Sari (2019), Syukur dkk (2019), Yusuf (2020) menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

Komitmen organisasi sebagai bentuk reaksi yang dirasakan pegawai banyak mendapat perhatian dikalangan peneliti. Komitmen organisasi sangat penting artinya baik bagi pegawai maupun bagi perusahaan. Bidang ini sangat menarik perhatian para akademisi maupun para praktisi perusahaan. Mowday (2012:56) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Fenomena yang ada mengenai komitmen organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar yaitu pegawai masih ada yang tidak mempunyai komitmen untuk memberikan hasil pekerjaan

yang maksimal, pegawai tidak mempunyai komitmen untuk mengembangkan organisasi, adanya pegawai yang merasa kurang bangga terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian sebelumnya yang relevan dilakukan oleh Setiawan dan Lestari (2016), Taurisa dkk (2012), Fauzi dkk (2016), Amrullah (2017), Syahrums (2016), Hartanto (2016), Setyaningrum (2017), Darmawan (2015), Alwi dkk (2019), Desani dkk (2019), Herlambang dan Fuadi (2018), Windrawati dkk (2020), Titioka dan Siahainenia (2019), Mandri (2018) menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan penelitian oleh Setiawan dan Gunawan (2018), Hartanto (2016), Hidayati and Rahmawati (2016) menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa komitmen organisasi berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja.

Hal yang terpenting untuk memastikan bahwa SDM yang dimiliki dapat menunjang kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar perlu memperhatikan komitmen organisasi pegawai. Bagaimanapun juga komitmen organisasi pegawai yang dirasakan pegawai tidak lepas adanya faktor kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi yang ada. Selanjutnya hal ini akan berimplikasi pada peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan pemahaman penelitian yang telah dikemukakan dari teori dan penelitian terdahulu di atas serta fenomena-fenomena yang terjadi di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar. Maka perlu diteliti **“Peran Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai**



**Variabel Intervening (Riset pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar)”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Dari masalah penelitian tersebut, maka dapat ditarik beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar?
3. Apakah komunikasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar?
6. Apakah komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar?
7. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar?

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

### **1. Tujuan Penelitian**

Tujuan melakukan penelitian ini adalah menganalisis variabel-variabel yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan implikasinya

terhadap kinerja pegawai. Dan tujuan khusus melakukan Penelitian ini adalah Mengetahui, menguji dan menganalisis secara empiris:

- a. Pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar.
- b. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar.
- c. Pengaruh komunikasi terhadap komitmen organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar.
- d. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar.
- e. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar.
- f. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar.
- g. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar.

## **2. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut.

### **a. Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini dapat dijadikan dasar acuan keilmuan dengan peningkatan kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta sebagai referensi agenda penelitian

mendatang bagi pihak-pihak lain yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut.

b. Kegunaan Praktis

- 1) Membantu institusi membuat keputusan dalam rangka memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah yang ada pada objek yang diteliti.
- 2) Membantu pemerintah membuat kebijakan berupa pokok-pokok pikiran dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar.

c. Bagi akademik.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan ilmu pengetahuan dalam bidang ilmu manajemen, terutama mengenai faktor – faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.