

BAB I

PENDAHULUAN

A.. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia kini makin berperan besar bagi kesuksesan suatu organisasi. Banyak organisasi menyadari bahwa unsur manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing. Mereka membuat sasaran, strategi, inovasi dan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan unsur yang paling vital bagi organisasi. Terdapat dua alasan dalam hal ini. Pertama, sumber daya manusia mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi, sumber daya manusia merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya financial, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi. Kedua, sumber daya manusia merupakan pengeluaran utama organisasi dalam menjalankan bisnis, manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi, menentukan efektivitas dan efisiensi untuk mewujudkan sasaran organisasi, Bahwa “sumber daya manusia harus didefinisikan bukan dengan apa yang sumber daya manusia lakukan, tetapi apa yang sumber daya manusia hasilkan”.

Manajemen sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang filosofi, kebijakan, prosedur dan praktik yang digunakan untuk mengelola

individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah control secara sistematis dan proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan, pengembangan, representasi, perlindungan tenaga kerja dan pengembangan organisasi.. Untuk mengendalikan dan mengatur proses tersebut, sistem harus direncanakan, dikembangkan dan diimplementasikan oleh pimpinan.

Semua manager secara nyata harus terlibat dalam proses sumber daya manusia secara terintegrasi, baik dalam organisasi besar maupun kecil. Dalam organisasi kecil, manager berperan sebagai figur utama, seperti pemilik yang mengkoordinasikan aspek-aspek sumber daya manusia dalam organisasi secara luas. Dalam organisasi besar yang memiliki departemen personalia, manager memainkan peran utama dalam perencanaan, pengembangan dan implementasi dari sistem personalia. Kunci pertama dalam pengambilan keputusan pada sumber daya manusia dibuat oleh direktur sumber daya manusia dan manager puncak secara bersama-sama. Lebih jauh, departemen sumber daya manusia membuat keputusan yang berhubungan dengan langkah-langkah prosedur personalia. , sedangkan manager lain membuat keputusan lain selain personalia. Dampak organisasi secara luas pada sumber daya manusia berpengaruh terhadap proses dan sifat dasar organisasi, termasuk

Managemen sumber daya manusia timbul sebagai suatu masalah baru pada dasawarsa 1960-an, sedangkan personil managemen sudah timbul pada tahun 1940-an. Antara managemen sumber daya manusia dan personil managemen terdapat perbedaan didalam ruang lingkup dan tingkatannya. Managemen sumber daya manusia mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber-sumber daya manusia baik yang dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri. Sedangkan personil managemen mencakup sumber daya manusia yang berada dalam perusahaan-perusahaan terutama perusahaan modern yang dikenal dengan sektor formal.

Era globalisasi dunia ditandai oleh perkembangan yang semakin cepat disegala bidang kegiatan. Globalisasi era abad 90an yang melanda dunia telah mempengaruhi perkembangan berbagai sektor kegiatan di Indonesia. Globalisasi yang muncul merupakan global compectition, global bisnis, global company dan global organitation. Persaingan dunia kerja yang sangat ketat menghadapkan organisasi pada efesiensi dan daya saing yang kuat. Untuk meningkatkan efesiensi antara lain diperlukan Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Pada dekade akhir abad 20an, bangsa kita sebagaimana bangsa-bangsa lain diberbagai belahan dunia menghadapi gelombang besar berupa meningkatnya tuntutan demokratisasi, desentralisasi dan globalisasi.

Perubahan-perubahan yang terjadi sangat cepat didalam dunia kerja saat ini menuntut kemampuan adopsi dan adoptasi pada ketrampilan-ketrampilan baru dan kemampuan semua pegawai disetiap angkatan. Perubahan yang akan

akan datang menghendaki adanya strategi yang menuntut pemimpin yang berkualitas, disiplin dalam menjalankan tugas, imbalan yang seimbang dan motivasi yang tinggi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya untuk perbaikan kinerja yang ada saat ini dan juga dalam mengantisipasi kemajuan yang akan datang.

Keterlibatan pegawai dalam meningkatkan Sumber Daya Manusia berkualitas secara proaktif dimulai dari kinerja pegawainya serta jajaran dalam anggota organisasinya, karena bagian ini yang paling memahami manfaat yang dapat diperoleh organisasi secara keseluruhan dan semakin banyak pegawai yang terlibat secara aktif dalam pengembangan kinerja akan semakin efektif dalam kemajuan Organisasi. Betapapun baiknya suatu organisasi yang telah dibuat oleh seorang pegawainya yang disertai oleh suatu tujuan yang jelas, wajar dan realistis, kondisi tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya perubahan paradigma yang sistematis dan berkelanjutan.

Terdapat empat kelompok orang dalam suatu organisasi yang berkepentingan dan terlibat dalam pengelolaan organisasi yaitu (1) para pemimpin yang bertanggung jawab, (2) para pegawai yang disiplin dalam menjalankan kewajibannya, (3) para pegawai yang berprestasi (4) para pegawai yang mempunyai motivasi tinggi, Peran dasar dalam mengelola Sumber Daya Manusia (personalia) dalam organisasi untuk dapat memastikan bahwa minat dan energi pegawai didorong sedemikian dan lain-lain

Pemimpin yang bertanggungjawab perlu mengidentifikasi kebutuhan pegawainya dan mengelola serta mempelajari untuk secara pasti menyesuaikan dengan strategi organisasi dalam jangka panjang untuk peningkatan kinerja, mempertemukan dan penyesuaian kebutuhan-kebutuhan jangka pendek maupun kebutuhan jangka panjang. Sementara itu pegawai berkepentingan dengan empati dan sikap positif pada kerja (kebutuhan jangka pendek) dan memikirkan identitas dan kemajuannya (kebutuhan jangka panjang), pengembangan kemampuan para pegawai membutuhkan perhatian semua pihak baik manajemen ataupun pegawainya untuk menghasilkan keluaran yang optimal..

Kebutuhan akan perubahan-perubahan yang harus dilaksanakan dilingkungan karyawan, reorganisasi dan lambatnya kemajuan dalam pengalaman sangat dirasakan oleh seluruh pegawai, banyak pegawai skeptis akan kemampuan organisasi ataupun keinginan organisasi dalam memberikan kesempatan kepada pegawainya. Bila pegawai tidak memperoleh harapannya tentang kesempatan dalam peningkatan kinerjanya maka akan merubah harapan dan perilakunya. Dalam menghadapi kesempatan yang tidak pasti, tetapi kompetensi yang semakin cepat serta sedikit posisi, pegawai akan kehilangan kesempatan dalam menempati posisi menjadi pemimpin. Kerisauan tersebut akan muncul apabila instansi tidak memiliki rencana kinerja yang jelas bahkan cenderung meresahkan pegawainya. Tanpa usaha khusus manajemen dalam mengubah manajemen sumber daya manusia,

..... maka semakin tertinggal, instansi akan semakin

menjadi tidak kompetitif. Dalam hubungan tersebut perlu diambil langkah-langkah untuk menata dan mengendalikan pengembangan sumber daya manusianya agar lebih meningkatkan pelayanan kepada pegawai. Kegiatan pelayanan kepada pegawai diarahkan untuk memberikan motivasi dalam peningkatan kinerja, mendukung pegawai untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan dan perilaku pengembangan sesuai dengan kebutuhan pegawai sehingga akan memperbaiki kinerja masing-masing pegawai. Dalam menjalankan tugas sesuai tugas pokok dan fungsinya pegawai berkewajiban untuk mendapatkan imbalan yang sesuai dengan mengedepankan prestasi yang diraihinya. Para pegawai perlu diberikan motivasi untuk membantu pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas. Faktor-faktor kinerja akan dipengaruhi oleh kondisi kepemimpinan, kedisiplinan, imbalan yang setara dan motivasi yang tinggi terhadap pegawai yang bersangkutan. Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Brantas (BP DAS) Brantas dibentuk berdasarkan Keputusan Menteri Kehutanan Nomor : 665/Kpts/II/2002, 7 Maret 2002, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Kehutanan Nomor : P.15/Menhut-II/2007, tanggal 4 Mei Tahun 2007, tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Daerah Aliran Sungai, dan dengan memperhatikan persetujuan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor B/832/M.PAN/3/2007 tanggal 30 Maret 2007, merupakan Unit Pelaksana Teknis Direktorat Jenderal Rehabilitasi Lahan dan Perhutanan Sosial, Departemen Kehutanan dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Rehabilitasi Lahan dan Perhutanan Sosial, yang dalam melaksanakan

melaksanakan aktivitasnya, Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Brantas mempunyai tugas:

1. Menyusun rencana pengelolaan daerah aliran sungai.
2. Pengembangan kelembagaan.pengelolaan daerah aliran sungai.
3. Evaluasi pengelolaan daerah aliran sungai

Untuk melaksanakan tugas tersebut Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai mempunyai fungsi :

1. penyusunan rencana pengelolaan daerah aliran sungai
2. penyusunan dan penyajian informasi daerah aliran sungai
3. pengembangan model pengelolaan daerah aliran sungai
4. pengembangan kelembagaan dan kemitraan pengelolaan daerah aliran sungai
5. pemantauan dan evaluasi pengelolaan daerah aliran sungai
6. pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga

Untuk menyelenggarakan pemerintahan yang baik (*good governance*) merupakan prasyarat bagi setiap pemerintah dalam mewujudkan aspirasi masyarakat dalam mencapai tujuan serta cita-cita bangsa dan negara. Berkaitan dengan hal tersebut maka kedudukan dan peranan Pegawai Negeri Sipil baik ditingkat pusat maupun di daerah adalah penting serta menentukan, karena Pegawai Negeri Sipil adalah unsur aparatur negara untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan yang mengemban tugas cukup berat karena harus dapat mewujudkan dan meningkatkan pemerintahan yang lebih berdaya guna, berhasil guna, bersih serta bertanggung jawab

Sebagai Perangkat Pemerintah Pusat yang di daerah Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Brantas dituntut untuk dapat bekerja dengan berlandaskan moral yang baik, berwibawa, berdaya guna, bersih, mengutamakan kepentingan masyarakat daripada kepentingan diri sendiri atau golongan dan sadar akan tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan termasuk di dalamnya melayani masyarakat dengan sebaik-baiknya.

Hal ini sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dari Balai Pengelolaan DAS Brantas antara lain menyelenggarakan kewenangan Pemerintah dibidang pengelolaan daerah aliran sungai . Namun demikian untuk mewujudkan kinerja yang berkualitas dan maksimal, masih banyak hal-hal yang menjadi permasalahan antara lain :

- a. Masih belum maksimalnya pematuhan jam kerja yang telah ditetapkan.
- b. Masih belum maksimalnya koordinasi antar pimpinan.
- c. Masih rendahnya motivasi dalam penyelesaian pelaksanaan kegiatan
- d. Masih belum maksimalnya imbalan yang diberikan pada pegawai

Dari segi kedisiplinan masih dijumpai adanya pegawai yang sering terlambat datang, tanpa ada rasa bersalah kepada masyarakat yang dituntut hanya hak-haknya saja, mengisi waktu kerjanya untuk keperluan pribadinya ataupun kadang keluar kantor untuk urusan yang tidak mempunyai kaitan sama sekali dengan tugas pekerjaannya.

Namun demikian harus melihat bahwa kecenderungan ada pegawai yang berkuat seperti di atas adalah bukan semata-mata kesalahan pegawai itu saja

ada kemungkinan diduga karena pihak dimana bekerja masih dianggap sebagai sampingan sehingga memakai waktu jam kerjanya untuk urusan usahanya.

Berdasarkan dari kenyataan tersebut, timbul suatu pertanyaan, apakah masih ada alternatif lain yang mampu membuka jalan untuk meningkatkan kinerja organisasi pemerintahan? Salah satu alternatif jawaban pertanyaan tersebut adalah melalui pintu perubahan perilaku dari aparatur pemerintah sebagai elemen terpenting organisasi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Keberhasilan dan kegagalan pembanguann tidak dapat lepas dan peran yang dimainkan oleh aparatur Pemerintah sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Peranan tersebut diwujudkan dalam bentuk kepemimpinan dalam organisasi yang menjadi penggerak bawahan dan menjadi satu kesatuan dalam pola manajemen pemerintahan dan manajemen pembangunan .

Dinamika organisasi dalam pemerintahan maupun sektor jasa lainnya ditentukan suasana dalam organisasi yang diciptakan oleh tata hubungan/kerja yang erat antara pribadi (*inter personal relationships*) yang berlaku di lingkungan organisasi tersebut. Tata hubungan antar pribadi dapat bersumber dari kepemimpinan (*leader ship*) seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsinya. Kepemimpinan yang mempengaruhi tata hubungan dalam organisasi tersebut pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja (*performance*). Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan faktor penting dalam mewujudkan keberhasilan organisasi. Selain adanya kepemimpinan dan tata hubungan yang baik dalam organisai, faktor lainnya adalah adanya motivasi dengan motivasi seseorang akan terdorong untuk melakukan suatu

kegiatan dalam mencapai tujuannya, namun motivasi pegawai diperlukan adanya suatu penghargaan (*reward*) dari organisasi.

Sejalan dengan beberapa uraian di atas, secara ringkas dapat dikatakan bahwa dalam menghadapi era globalisasi dan pelaksanaan pemerintahan yang baik, diperlukan pengembangan citra baru aparatur pemerintahan yang mempunyai loyalitas, motivasi, penuh disiplin dan profesional dalam melakukan tugas-tugas pemerintahan yang dipercayakan kepadanya, tetapi juga yang penuh kreativitas atau penuh prakarsa serta dinamis dalam membina dirinya dalam upaya meningkatkan kualitas kerja.

Dari kondisi di atas nampak bahwa betapa pentingnya menaruh perhatian yang lebih serius terhadap pegawai, agar dapat mewujudkan *good governance* dari aparatur pemerintah yang efektif, efisien, bersih dan profesional serta produktif. Untuk itulah, kiranya perlu merumuskan secara rinci dan terpadu usaha-usaha yang harus dilakukan untuk mencapai kinerja yang optimal. Dengan mengetahui faktor-faktor yang secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Brantas, para pimpinan dan pihak-pihak terkait akan mudah dalam melakukan langkah-langkah pembinaannya.

Berdasarkan beberapa substansi permasalahan yang penulis uraikan dalam penelitian ini penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ Analisis Pengaruh Faktor Kepemimpinan, Kedisiplinan, Reward dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai

B. Lingkup Penelitian

Untuk menyederhanakan permasalahan agar nantinya pembahasan masalah mengarah pada tujuan yang akan dicapai , maka lingkup penelitian dari permasalahan sebagai berikut :

1. Kinerja adalah hasilkerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
2. Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Kedisiplinan kerja adalah ketaatan sikap dan tingkah laku seseorang dalam mematuhi ketentuan-ketentuan ataupun peraturan-peraturan tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan dan diberlakukan dalam organisasi atau perusahaan.
4. Reward (imbalan) adalah segala aspek yang diberikan organisasi kepada pegawainya dengan tujuan untuk ikut membangun , memelihara dan memperkuat harapan-harapan pegawai agar dalam diri mereka timbul semangat kerja yang lebih besar untuk untuk berpartisipasi bagi organisasi untuk mewujudkan keberhasilan organisasi.
5. Motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi.

C. Perumusan Masalah

Berkaitan dengan latar belakang masalah yang ada di Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Brantas dimana sampai saat ini belum pernah dilakukan

penelitian yang dapat dipakai sebagai dasar meningkatkan kinerja organisasi sehingga berdasarkan beberapa pokok permasalahan yang berhasil diidentifikasi dalam penelitian ini, maka rumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah faktor kepemimpinan, kedisiplinan, reward (imbalan) dan motivasi secara bersama-sama dan sendiri – sendiri mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Brantas?
2. Variabel mana dari faktor kepemimpinan , kedisiplinan. Reward dan motivasi yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Brantas.?
3. Seberapa kuat faktor kepemimpinan, kedisiplinan, reward dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Brantas?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan permasalahan seperti uraian di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dari faktor kepemimpinan, kedisiplinan, reward dan motivasi mana yang secara bersama-sama atau sendiri-sendiri mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pengelolaan

2. Untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan, kedisiplinan, reward dan motivasi terhadap kinerja pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Brantas.
3. Untuk mengetahui dari factor kepemimpinan, kedisiplinan, reward dan motivasi manakah yang berpengaruh paling kuat terhadap kinerja pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Brantas.

E. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan maka pemilihan topik bahasan tentang beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Brantas , secara teoritis akan memberikan gambaran yang lebih konkrit dan dapat dijadikan sumber pijakan dalam menentukan kebijaksanaan
2. Bagi kepentingan kedinasan bahwa hasil penelitian ini dapat dijadikan input bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan dan memberikan arah kebijakan yang tepat pada organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawainya.
3. Bagi peneliti dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada pihak yang membutuhkan atau yang berkepentingan. khususnya dibidang Pemerintahan yang menuntut aparatur Negara agar lebih berkualitas untuk menuju pemerintahan yang baik (good governance)