

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Kelancaran dan kesuksesan dalam mencapai tujuan dari suatu kegiatan atau program tak lepas dari kinerja pegawai pada suatu organisasi. Kompetensi dan kinerja pegawai yang bagus menjadi faktor untuk tercapainya tujuan organisasi. Setiap organisasi, baik organisasi sektor publik maupun organisasi sektor privat berkeinginan memiliki pengelolaan atau manajemen SDM yang mumpuni untuk menunjang keberhasilan program kerja yang telah dirancang. Terdapat 85 persen nilai pasar perusahaan (kinerjanya) ditentukan oleh SDM. Menerjemahkan atas pernyataan tersebut pemerintah khususnya berupaya mengelola SDM yang saat ini menjadi masalah utama yang ada dipemerintahan. Pengelolaan SDM tersebut diharapkan dapat membuat pegawai menjadi lebih baik. Pemerintah berusaha dengan menempatkan pegawai sesuai dengan bidang yang dikuasai. Hal ini diharapkan mampu memperbaiki kinerja pegawai yang masih buruk dipemerintah.

Pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia mumpuni dapat diartikan bahwa seorang yang bekerja pada sebuah ikatan kerja harus mampu memberikan kontribusi positif terhadap organisasi. Kontribusi yang positif terhadap organisasi akan membantu dalam mencapai tujuan yang telah dirancang. Dalam bukunya Daft (2010) berpendapat bahwa manajemen adalah melalui pengelolaan, perencanaan, kepemimpinan, dan sumber daya organisasi dapat mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Dengan demikian

seharusnya organisasi meningkatkan kualitas SDM dengan cara perekrutan yang berkualitas dan sesuai dengan bidang yang sedang dibutuhkan.

Namun, pada kenyataannya hal tersebut masih belum menjadi jalan keluar atas masalah yang dihadapi pemerintah saat ini. Pemerintah telah meningkatkan kualitas perekrutan aparatur sipil negara pada daerah-daerah demi mendapatkan pegawai yang berkualitas, namun faktanya masih banyak pegawai yang memiliki kinerja yang buruk. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan Menteri PAN RB Asman Abnur (2017) yang dikutip dari laman *detik.com* tentang kinerja pegawai negeri yang masih buruk. Pegawai dibidang administratif menjadi penyebab lemahnya kinerja pegawai. Tidak adanya target dan beban membuat kinerja ASN dianggap kalah dengan kinerja swasta. Sebagaimana yang dinyatakan Asman (Menteri PAN RB) yang diwawancarai pihak *detik.com* contoh buruknya kinerja ASN adalah setiap tahun anggaran yang diberikan ke tiap daerah habis, namun pada kenyataannya tidak ada hasil yang nyata atas habisnya anggaran yang di diberikan oleh pemerintah. Oleh sebab itu, saat ini pemerintah berusaha mencari jalan keluar untuk memotivasi pegawainya agar meningkatkan kinerja melalui program *reward* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman). Diharapkan dengan adanya *reward* dan *punishment* mampu meningkatkan kinerja yang semula seenaknya menjadi lebih berkualitas. Selain itu pemerintah akan menerapkan target dan beban kepada ASN dan mengevaluasi terhadap target yang dibebankan kepada pegawai.

Selain faktor SDM yang dapat mempengaruhi kinerja terdapat beberapa faktor lain antara lain budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dari seorang

pemimpin yang masih melekat dipemerintahan saat ini. Budaya yang selalu diwariskan kepada generasi berikutnya memiliki sisi positif dan negatif. Pada kenyataannya dipemerintahan saat ini budaya negatif masih begitu mendominasi dibandingkan yang positif. Terlihat dari pegawai yang masih belum bisa terikat dengan peraturan. Karena budaya yang diturunkan yaitu menganggap peraturan hanya sebuah tulisan tanpa makna. Dikutip dari situs *Kompas.com* Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Anwar Abubakar (2013) menyatakan telah memecat 70 PNS yang tidak disiplin dan tidak masuk pada saat jam kerja. Hal ini menggambarkan bahwa budaya ketidaksiplinan pegawai di pemeritahan masih sangat kental. Selain ketidaksiplinan, terdapat banyak laporan dari masyarakat tentang buruknya pelayanan dan birokrasi yang ada di pemerintah. Dengan jumlah pegawai mencapai 4,3 juta pada tahun 2016 seharusnya selaras dengan kinerja dan pelayanan yang bagus, namun hasilnya diluar harapan kinerja dan pelayanan ke masyarakat dinilai masih sangat buruk. Jika berbicara tentang buruknya birokrasi di pemerintah sebenarnya telah banyak upaya untuk memperbaikinya, salah satunya dengan reformasi birokrasi. Namun, reformasi birokrasi yang diharapkan memberikan perubahan sampai saat ini belum memberikan hasil. Salah satu indikasi belum optimalnya reformasi birokrasi adalah reformasi birokrasi belum sepenuhnya mempertimbangkan aspek budaya. Aspek utama pembentuk budaya adalah nilai, keyakinan, dan norma. Di Indonesia nilai meliputi kesetiakawanan dan saling membantu. Keyakinan berasal dari agama seperti amanah dan jujur, sedangkan norma adalah adat atau kebiasaan yang berlaku di masyarakat. Dalam kaitanya dengan reformasi birokrasi,

seandainya setiap pegawai mampu bekerja dengan menggunakan budaya Indonesia yang jujur, amanah, dan saling membantu tentu birokrasi akan berjalan lebih baik lagi. Selain budaya yang berlaku di sebuah organisasi, peranan seorang pemimpin juga sangat penting. Stigma negatif masih sangat melekat di pemimpin pemerintah. Di Indonesia khususnya antara pegawai dan pemimpin masih terdapat jarak. Jarak inilah yang akhirnya membuat batasan seorang pegawai menuangkan ide atau gagasan kepada atasan. Terdapat masalah etika yang masih melekat antara atasan dan bawahan sehingga berpengaruh pada kegiatan partisipasi antara kedua pihak yang kurang terjalin dengan baik. Hal ini yang juga nantinya akan berpengaruh pada proses penyusunan anggaran di pemerintah. Anggaran yang harusnya disusun berdasarkan gagasan dari semua pihak, harus bergantung pada pemimpin saja karena rasa sungkan pegawai terhadap pemimpin.

Penelitian ini mengambil objek penelitian di Pemerintahan Kota Madiun. Saat ini pemerintah kota Madiun sedang mengalami krisis pegawai akibat dari diberlakukannya kebijakan moratorium rekrutmen PNS oleh pemerintah pusat. Hal ini ditambah dengan semakin banyak pegawai yang dengan waktu dekat akan memasuki masa pensiun semakin menambah krisis pegawai di kota Madiun. Saat ini pemerintah kota Madiun berusaha menutupi krisis pegawai dengan menempatkan pegawai yang ada saat ini ke posisi yang benar-benar dikuasai. Dengan demikian pekerjaan pegawai menjadi semakin menjadi lebih berat. Untuk menghindari kelesuan pegawai maka pemkot memberikan kompensasi atau bonus kepada pegawai sebagai sarana memotivasi pegawai agar terus meningkatkan

kinerjanya. Namun juga pemerintah Madiun juga menerapkan hukuman kepada pegawainya yang lalai dalam tanggung jawabnya.

Penerapan *reward* dan *punishment* juga telah mulai diterapkan pada pemerintah kota Madiun. Demi tercapainya tujuan dan sasaran, pemerintah Madiun memberikan *reward* (penghargaan) kepada pegawai yang berperan aktif dan mampu memberikan kontribusi positif kepada pemerintah dan masyarakat. Sebaliknya, pemerintah kota Madiun akan memberikan hukuman kepada pegawai maupun pejabat yang melakukan pekerjaan sekedarnya hanya untuk menggugurkan kewajiban. Dilansir dari situs Radarmadiun.co.id (2016) pemerintah kota Madiun telah menerapkan *reward* dan *punishment* kepada pekerjaannya dalam bentuk promosi jabatan dan degradasi. Diberikannya *reward* ini dikarenakan memang yang mendapatkan promosi jabatan telah memberikan kontribusi positif ke pemerintah dan yang mengalami degradasi adalah yang hanya bekerja seadanya. Dengan demikian diharapkan penerapan *reward* dan *punishment* yang sudah teraplikasikan secara nyata dapat memotivasi semua pekerja untuk terus meningkatkan kualitas kinerjanya.

B. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian diatas, maka diajukan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Pemerintahan Kota Madiun ?

2. Apakah terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pegawai Pemerintahan Kota Madiun ?
3. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Pemerintahan Kota Madiun ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah terdapat dampak atau efek budaya pada suatu organisasi terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Kota Madiun.
2. Untuk mengetahui apakah terdapat dampak atau efek dengan diterapkannya partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pegawai di Pemerintah kota Madiun.
3. Untuk mengetahui apakah terdapat dampak atau efek gaya kepemimpinan atasan terhadap kinerja pegawai di Pemerintah kota Madiun.

D. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat, antara lain:

1. Secara akademis penelitian ini diharapkan memberikan manfaat dan menambah pengetahuan bagi penulis tentang hubungan antara budaya organisasi, partisipasi penyusunan anggaran, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Serta penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk penelitian selanjutnya dengan menambahkan sampel yang lebih banyak.

2. Secara praktik penelitian ini diharapkan memberikan masukan untuk Pemerintah Kota Madiun dalam peningkatan kinerja pegawai dengan menerapkan partisipasi penyusunan anggaran. Serta untuk mengetahui apakah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai.