

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 46 Tahun 2011 mengenai Pokok-Pokok Kepegawaian, setiap pegawai negeri sipil (PNS) dituntut untuk dapat memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat. Untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan ekonomi dengan baik maka dibutuhkan pegawai negeri sipil yang profesional, jujur, adil dan bertanggung jawab. Salah satu aspek penting dalam upaya peningkatan kinerja Pemerintah dan ekonomi daerah adalah melalui kegiatan perkoperasian. Hal ini juga didukung oleh Undang-undang nomor 17 tahun 2012 tentang perkoperasian, yang menyebutkan bahwa koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan.

Dalam suatu organisasi sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting baik organisasi dalam skala besar maupun kecil. Dalam organisasi berskala besar, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan organisasi, peranan sumber daya manusia menjadi semakin penting. Perkembangan didunia organisasi akan terealisasikan apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam menjalankan sebuah organisasi tidak lepas dari kontribusi para karyawan

dalam mencapai tujuan organisasi, bahwa sumber daya manusia pada era sekarang ini semakin besar peranannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan dimasa lalu dan pengembangan. Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar/kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan keseluruhan.

Kinerja telah menjadi pusat perhatian dari berbagai kalangan baik pemerintah maupun perusahaan atau organisasi secara umum. Perhatian yang begitu besar terhadap masalah kinerja dapat dipahami karena menyangkut efisiensi dan efektifitas penggunaan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh satu organisasi. Baik buruknya kinerja seorang karyawan dapat dilihat dari keterkaitan pekerjaan yang dilakukan, dengan misi dan sasaran organisasi. Pekerjaan karyawan yang tidak memiliki keterkaitan dengan misi atau sasaran suatu organisasi, tidak dapat dijadikan indikator kinerja karyawan tersebut terhadap organisasinya.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kesediaan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidak

efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) berfungsi menguatkan kelembagaan dan usaha, kapasitas SDM, sistem pembiayaan dan peluang pasar KUMKM yang sejalan dengan perkembangan dunia usaha. Koperasi merupakan gerakan ekonomi rakyat, yang tentu saja tidak terlepas dari peran serta masyarakat dan juga pemerintah melalui suatu departemen yang diberi tugas dan tanggung jawab secara berkesinambungan untuk membina dan mengembangkan koperasi serta usaha kecil guna menumbuhkan kemajuan dan kemandirian manusia dan masyarakat Indonesia. Pembangunan koperasi telah menunjukkan berbagai keberhasilan yang sangat berarti, baik ditinjau dari jumlah koperasi, jumlah anggota maupun nilai usaha koperasi.

Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah memiliki visi yaitu koperasi dan UMKM memiliki kemandirian, berdaya saing, dan produktivitas tinggi di tingkat nasional dan internasional. Kemudian memiliki misi yaitu menjadi lembaga pemerintah Provinsi Jawa Barat yang mampu mewujudkan koperasi dan UMKM yang unggul di tingkat nasional dan internasional.

Dalam penyelenggaraan kegiatan operasionalnya, Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (KUMKM) Provinsi Jawa Barat mempunyai tugas pokok dan fungsi, yaitu sebagai berikut:

- Peningkatan kapasitas SDM aparatur
- Peningkatan kapasitas organisasi Dinas KUMKM

- Peningkatan kapasitas SDM KUMKM
- Peningkatan akses pasar KUMKM
- Peningkatan akses pembiayaan dan teknologi bagi KUMKM
- Peningkatan kapasitas kelembagaan dan usaha koperasi
- Penguatan jati diri koperasi
- Penumbuhan motivasi koperasi
- Pengawasan dan pengendalian program pemberdayaan koperasi

Adapun deskripsi kerja dari masing-masing bagian bidang pekerjaan adalah sebagai berikut:

- Kepala Dinas
Mempunyai tugas pokok menyelenggarakan perumusan, penetapan, memimpin, mengkoordinasikan dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan tugas pokok Dinas serta mengkoordinasikan dan membina UPTD.
- Sekretariat
Mempunyai tugas pokok penyelenggaraan koordinasi perencanaan dan program Dinas, pengkajian perencanaan dan program, pengelolaan keuangan, kepegawaian dan umum.
- Bagian Koperasi
Bidang Koperasi mempunyai tugas pokok menyelenggarakan pengkajian bahan kebijakan teknis dan fasilitas koperasi meliputi kelembagaan koperasi, usaha koperasi dan penyuluhan koperasi.

- Bidang Kemitraan dan Pengembangan Produk UMKM

Bidang Kemitraan dan Pengembangan Produk UMKM mempunyai tugas pokok menyelenggarakan pengkajian bahan kebijakan teknis dan pembinaan kemitraan dan pengembangan produk UMKM meliputi kemitraan UMKM, fasilitasi dan pengembangan produk UMKM, promosi dan pemasaran produk UMKM.

- Bidang Pembiayaan dan Teknologi

Bidang Pembiayaan dan Teknologi mempunyai tugas pokok menyelenggarakan pengkajian bahan kebijakan teknis dan pembinaan meliputi penilaian pembiayaan UMKM, penilaian pembiayaan koperasi, pengembangan kewirausahaan dan teknologi UMKM.

- Bidang Pengawasan

Bidang Pengawasan mempunyai tugas pokok menyelenggarakan pengkajian bahan kebijakan teknis dan pengawasan pemberdayaan dan pengembangan KUMKM, yang meliputi pengolahan data dan informasi, pengembangan dan penguatan KUMKM serta evaluasi dan pengendalian.

Oleh karena itu Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Provinsi Jawa Barat sangat membutuhkan pegawai yang memiliki kuantitas dan kualitas yang sangat baik, sebab tugas dan kewajiban yang perlu dipertanggungjawabkan oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Provinsi Jawa Barat bukan suatu perkara yang mudah, maka dari itu diperlukan kinerja pegawai yang mempunyai komitmen yang tinggi dalam menjalankan tugasnya, dituntut kreatif, inovatif serta mampu efektif dalam

menjalankan tugasnya. Namun dalam kenyataannya para karyawan tidak sesempurna yang diharapkan oleh institusi dan pimpinan yang sebagaimana orang yang menjalankan roda organisasi tersebut. Dapat dilihat pada data kinerja pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Provinsi Jawa Barat selama empat bulan terakhir sebagai berikut:

Tabel 1.1
Laporan Kinerja Bulanan Pegawai Dinas Koperasi Usaha Kecil
Micro Dan Menengah 2016-2017

Keterangan	Desember			Januari			Februari			Maret		
	B (%)	N C	S (%)	B (%)	N C	S (%)	B (%)	N C	S (%)	B (%)	N C	S (%)
Sasaran Kerja Pegawai	60	82.7	49.6	60	86.1	51.7	60	78,7	47.2	60	73.5	44.1
Perilaku	40	62.4	25	40	66.2	26.5	40	61,3	24.5	40	57,9	23.2
Jumlah	100		74.6	100		78.2	100		73.2	100		67.3

Sumber: Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Provinsi Jawa Barat

Keterangan:

B = Bobot

NC = Nilai Capai

S = Skor

Berdasarkan Tabel 1.1 diketahui bahwa tingkat kinerja pegawai di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Provinsi Jawa Barat yaitu 74,6% di bulan Desember tahun 2016 sedangkan pada bulan januari tahun 2017 meningkat menjadi 78,2% kemudian mengalami penurunan pada bulan Februari tahun 2017 sebesar 73,2% kemudian mengalami penurunan kembali pada bulan maret tahun 2017 sebesar 67,3%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin

menurunnya presentasi kinerja pegawai, yang bertentangan dengan salah satu tugas pokok dan fungsinya yaitu peningkatan kapasitas SDM aparatur. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu karyawan bidang kepegawaian terdapat permasalahan mengenai kinerja yaitu karyawan tidak mampu mengerjakan tugas secara rapih, karyawan tidak mampu mengerjakan tugas secara tuntas, karyawan tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan, karyawan kurang memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugasnya. Tentunya hal tersebut jauh dari harapan organisasi yang menginginkan para karyawannya memiliki kinerja yang baik.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik yang berasal dari dalam diri maupun yang berasal dari lingkungan organisasi tempat karyawan bekerja, diantaranya rekrutmen, seleksi, penempatan, pendidikan dan pelatihan, stres kerja, disiplin, motivasi, kompensasi, budaya organisasi, kepemimpinan. Faktor-faktor tersebut hendaknya diperhatikan oleh manajemen organisasi sehingga kinerja karyawan dapat optimal. Moehariono (2012:95) kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi organisasi.

Untuk mengetahui apa faktor penyebab menurunnya kinerja karyawan, maka peneliti melakukan penelitian pendahuluan. Penelitian dilakukan kepada 10 orang karyawan yang ada di bagian kesekretariatan dan bagian perencanaan program. Kuesioner bertanya tentang tingkat kepentingan variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja

Tabel 1.2
Variabel Yang Dapat Mempengaruhi Kinerja Pegawai
pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat

No.	Pertanyaan	SS 1		S 2		KS 3		TS 4		STS 5		Total Skor	Skor Ideal
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N		
1	Rekrutmen	2	2	3	6	2	6	2	8	1	5	27	50
2	Seleksi	1	1	4	8	3	9	2	8	-	-	26	50
3	Penempatan	2	2	5	10	3	9	-	-	-	-	21	50
4	Pendidikan dan Pelatihan	1	1	6	12	2	6	1	4	-	-	23	50
5	Kompensasi	1	1	5	10	2	6	2	8	-	-	25	50
6	Stres Kerja	-	-	4	8	5	15	-	-	1	5	28	50
7	Disiplin	-	-	4	8	4	12	1	4	1	5	29	50
8	Motivasi	3	3	2	4	5	15	-	-	-	-	22	50
9	Kepemimpinan	-	-	3	6	3	9	3	15	2	10	40	50
10	Budaya Organisasi	-	-	2	4	2	6	4	16	2	10	36	50
Total Skor Tanggapan Karyawan												277	

Sumber: Hasil Penelitian Pendahuluan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Provinsi Jawa Barat

Berdasarkan Tabel 1.2 hasil penelitian pendahuluan menunjukkan bahwa variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan dan budaya organisasi.

Berhasil atau tidaknya suatu organisasi/perusahaan salah satunya ditentukan oleh orang yang menjadi pemimpin (leader) pada organisasi atau perusahaan tersebut. Peran kepemimpinan dalam segala situasi organisasi merupakan suatu faktor yang sangat strategis. Inilah yang menyebabkan mengapa mencari sosok pemimpin yang tepat bukan pekerjaan yang mudah. Pemimpin harus dapat mengelola pola pikir pegawainya untuk menaati dan melaksanakan setiap pekerjaan sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku.

Selain kepemimpinan di dalam organisasi atau perusahaan yang diperlukan, budaya organisasi juga sangat perlu dipahami dan dimengerti oleh para pegawai. Edison (2016: 130) berpendapat bahwa budaya organisasi mencerminkan perilaku individu dan kelompok. Budaya organisasi yang kuat

mengajarkan nilai-nilai, mendorong anggotanya untuk berinovasi, menjaga kualitas, berorientasi pada pelanggan, bekerja keras, menunjukkan perilaku-perilaku individu dan anggota yang memiliki kepuasan kerja, berkontribusi positif, membangun hubungan yang harmonis, serta bekerja secara efektif dan efisien. Arti penting analisis ini bertujuan untuk mengkondisikan budaya yang ada menjadi kuat. Sebab, budaya organisasi memiliki dampak terhadap individu sebagai anggota organisasi, juga terhadap organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi menjadi salah satu acuan pada karyawan untuk bekerja secara total dan memberikan pelayanan yang optimal. Dalam kenyataannya penerapan budaya organisasi tersebut bukanlah suatu pekerjaan yang mudah. Apabila budaya yang diterapkan perusahaan terlalu mengikat kebebasan pegawai, maka timbul ketidakpuasan kerja yang berujung pada stres kerja karyawan. Beberapa indikator dari budaya organisasi adalah norma. Norma organisasi sangat penting untuk mengatur perilaku atau tindak tanduk anggota organisasi, peran normalah yang mengikat kehidupan anggota organisasi sehingga perilakunya dapat diidentifikasi dan dikontrol.

Apabila terjadi perbedaan seperti adanya kesenjangan persepsi karyawan dengan karyawan lain mengenai salah satu hal, misalnya budaya perusahaan yang diharapkan, maka akan tercapai ketidakharmonisan sistem kerja. Hal ini memungkinkan terjadinya ketidaknyamanan dari pegawai, sehingga dapat menimbulkan penurunan kinerja yang berujung pada tidak terpenuhi secara optimalnya tujuan perusahaan.

Aturan yang tidak boleh dilakukan di kantor dinas koperasi dan usaha mikro, kecil dan menengah Provinsi Jawa Barat

1. Terlambat masuk kantor
2. Tidak mengikuti apel
3. Tidak masuk tanpa alasan
4. Sering izin tidak masuk
5. Sering meninggalkan kantor tanpa izin
6. Sering keluar kantor untuk urusan pribadi
7. Pulang sebelum waktu yang ditetapkan
8. Bekerja tanpa program kerja
9. Bekerja tanpa tanggung jawab
10. Pekerjaan terbangkalai
11. Berpakaian seragam tidak sesuai aturan
12. Tidak merawat/memelihara barang inventaris
13. Menggunakan fasilitas kantor tanpa izin
14. Tidak merokok di ruang kerja

Dari hasil wawancara dengan salah satu pegawai bidang kepegawaian, terdapat beberapa permasalahan budaya organisasi. Permasalahan yang ditemukan diantaranya yaitu terdapat beberapa budaya pegawai yang tidak menaati peraturan yang ada karena pada kenyataannya masih ada beberapa kebiasaan buruk yang dilakukan pegawai bertentangan dengan aturan instansi, seperti kebiasaan merokok di ruang kerja, hal ini terjadi karena para pegawai tersebut beranggapan bahwa di ruang kerja mereka tidak dilengkapi dengan pendingin ruangan sehingga

tidak ada salahnya bila merokok di ruang kerja. Selain itu kebiasaan buruk pegawai adalah sebagian sering datang terlambat dari jam yang telah ditetapkan yaitu pukul 07.30, alasan pegawai datang terlambat yaitu macet, bangun kesiangan, motor atau mobil mogok, dan ada barang yang tertinggal, karena tidak adanya sanksi tegas kepada pegawai yang datang terlambat maka kebiasaan tersebut menjadi hal yang biasa bagi sebagian pegawai. Selain dua hal tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya sebagian pegawai pada bidang kemitraan, bidang pembiayaan dan teknologi, serta bidang pengawasan tidak memiliki kebiasaan untuk berinisiatif dalam memecahkan masalah dan selalu bergantung pada petunjuk dan perintah atasannya.

Selain kepemimpinan di dalam organisasi atau perusahaan yang diperlukan, budaya organisasi juga sangat perlu dipahami dan dimengerti oleh para pegawai. Seperti apa yang telah dibahas dalam alenia sebelumnya bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di perusahaan/organisasi. Budaya merupakan suatu sistem bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi-organisasi lain. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai sesuai dengan tujuan perusahaan. Oleh karena itu penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya organisasi terhadap**

Kinerja Pegawai di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (KUMKM) Provinsi Jawa Barat”.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Identifikasi masalah dan rumusan masalah dalam penelitian ini diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan permasalahan yang ada dalam penelitian. Permasalahan dalam penelitian ini meliputi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi

1.2.1 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang penelitian diatas, penulis mengidentifikasi masalah-masalah yang terjadi, diantaranya sebagai berikut:

1. Kinerja di Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat mengalami penurunan, diantaranya:
 - a. Kinerja pegawai menurun berdasarkan laporan penilaian kinerja pegawai yang meliputi aspek sasaran kerja pegawai dan sikap dalam bekerja.
 - b. Pegawai tidak mampu mengerjakan tugas secara tuntas.
 - c. Pegawai kurang memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugasnya.
2. Kepemimpinan di Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat mengalami penurunan, diantaranya:
 - a. Pemimpin kurang memberikan penghargaan atas hasil kerja pegawai.
 - b. Pemimpin kurang peduli terhadap pegawai.
 - c. Kurangnya interaksi pemimpin dengan pegawai.

3. Budaya Organisasi di Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat mengalami penurunan, diantaranya:
 - a. Kebiasaan pegawai tidak menaati aturan.
 - b. Budaya tidak merokok di ruang kerja belum diterapkan.
 - c. Kebiasaan pegawai sering datang terlambat dari jam yang telah ditetapkan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan permasalahan yang ada dalam penelitian. Permasalahan dalam penelitian ini meliputi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (KUMKM) Provinsi Jawa Barat yaitu Kepemimpinan dan Budaya Organisasi. Penulis dapat merumuskan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana Kepemimpinan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (KUMKM) Provinsi Jawa Barat.
2. Bagaimana Budaya Organisasi di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (KUMKM) Provinsi Jawa Barat.
3. Bagaimana Kinerja Pegawai di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (KUMKM) Provinsi Jawa Barat.
4. Seberapa besar pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (KUMKM) Provinsi Jawa Barat, baik secara parsial dan silmutan.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengkaji:

1. Kepemimpinan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (KUMKM) Provinsi Jawa Barat.
2. Budaya Organisasi di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (KUMKM) Provinsi Jawa Barat.
3. Kinerja Pegawai di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (KUMKM) Provinsi Jawa Barat.
4. Besarnya pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (KUMKM) Provinsi Jawa Barat, baik secara parsial dan silmutan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Manfaat penelitian ini diajukan guna menjelaskan mengenai manfaat dan kontribusi yang dapat diberikan dari penelitian baik menurut kegunaan praktis maupun teoritis. Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan manfaat sebagai berikut.

1.4.1 Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan berguna bagi pengembangan teori mengenai kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi bagi penelitian sejenis selanjutnya.

1.4.2 Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dalam mengkaji penerapan manajemen sumber daya manusia, terutama memberikan gambaran-gambaran dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan dan budaya organisasi serta pengaruh kinerja terhadap karyawan pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (KUMKM) Provinsi Jawa Barat.