

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil. Sumber daya manusia dalam hal ini tenaga kerja berperan dalam organisasi, sehingga dibutuhkan tenaga kerja yang terdidik dan siap pakai untuk mendukung pengembangan organisasi. Perkembangan dunia usaha akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Untuk mencapai keselarasan tujuan, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi anggota organisasinya agar tujuan individu konsisten dengan tujuan organisasi itu sendiri. Kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran tergantung pada kepemimpinan.

Kepemimpinan diibaratkan sebagai sebuah alat atau sarana untuk mempengaruhi seorang atau sekelompok orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela seperti apa yang telah direncanakan diawal pemikiran seorang pemimpin itu sendiri. Menurut Northouse (2013:5) kepemimpinan adalah proses di mana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Faktor kepemimpinan yang diharapkan oleh karyawan juga mempengaruhi kinerja karyawan tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya. Banyak orang percaya, kepemimpinan adalah cara untuk meningkatkan kehidupan pribadi, sosial, dan professional mereka. Perusahaan mencari orang dengan

kemampuan kepemimpinan karena perusahaan percaya, orang seperti itu membawa asset khusus untuk organisasi mereka dan akhirnya akan meningkatkan profit. Pemimpin yang memiliki karakteristik selalu memiliki upaya untuk menciptakan hal yang baru. Gagasan-gagasan yang dimiliki oleh pemimpin merupakan gagasan sendiri yang tidak meniru ataupun menjiplak. Seorang pemimpin yang efektif harus tanggap perubahan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya sehingga mampu memaksimalkan kinerja organisasi dan memecahkan masalah dengan tepat. Pemimpin pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Lina (2014:94) menyatakan bahwa kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Pamuji (2016:13) mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari penelitian terdahulu, hubungan antara kepemimpinan dan kinerja berbanding lurus, artinya bahwa semakin baik kepemimpinan dalam bekerja akan meningkatkan kinerja pegawainya.

Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan. Lembaga akademis di seluruh negeri telah merespons dengan menyediakan program dalam kajian kepemimpinan.

Kepemimpinan sangat erat hubungannya dengan kekuasaan pemimpin dalam memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Pemimpin yang baik seharusnya mampu menampung aspirasi ataupun mampu menerima kritik dari bawahannya, dengan ini maka seorang pemimpin akan disukai ataupun dicintai oleh pegawainya. Seorang pemimpin juga harus mampu memberikan pengaruh maupun motivasi. Motivasi yang ditularkan seorang pemimpin kepada pegawainya secara terus menerus selain mempengaruhi perkembangan mental para pegawainya pemberian motivasi secara terus menerus juga mampu memengaruhi sikap, keseriusan, kinerja, dan semangat pegawai dalam bekerja yang pada nantinya akan meningkatkan kinerja organisasi. Tetapi baik maupun tidaknya pegawai dalam melaksanakan kewajibannya atau tugas-tugas sebagai pegawai ialah apa yang mereka kerjakan tergantung dari bagaimana sikap, tingkah laku dan atau tindakan dari pemimpin itu sendiri.

Pemimpin dalam Kejaksaan Agung Republik Indonesia dalam menjalankan tugasnya kurang gencar dalam mendidik kinerja pegawainya agar bekerja secara optimal. Sehingga masih terjadi hambatan dalam pengelolaan maupun operasionalnya, hilangnya kesadaran pegawai terhadap arah dan tujuan organisasi Kejaksaan (a sense of purpose and direction) karena seringkali tujuan hanya diarahkan bagi kepentingan dirinya atau kelompoknya, dan kurang meratanya kemampuan teknis (technical mastery) pegawai.

Selain penciptaan hubungan antara kepemimpinan dan pegawai, faktor paling kritical yang dipandang dapat mempengaruhi kinerja pegawai ialah mengenai budaya organisasi. Sutrisno, (2013:2) menyatakan, budaya organisasi disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang

telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi (Kilmann dkk., 1988 dalam Sutrisno, 2013:2).

Dalam suatu organisasi yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (pegawai perusahaan). Budaya organisasi dapat menjadi instrument keunggulan kompetitif yang utama, ketika budaya organisasi mendukung strategi organisasi dan dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Jadi melalui budaya organisasi seorang pemimpin dapat mengawasi perilaku pegawai, kerjasama yang tercipta, cara mereka berpikir dan bagaimana cara mereka berinteraksi dengan lingkungannya. Jika budaya organisasi baik maka akan dapat meningkatkan prestasi maupun kinerja pegawai dan menyumbangkan keberhasilan untuk organisasi.

Budaya organisasi disini mencakup apa yang telah diperbuat, apa yang menjadi kepercayaan, dan apa yang menjadi identitas organisasi tersebut. Kesamaan antara organisasi dengan apa yang pegawai rasakan akan mewujudkan kinerja yang baik dan efektif yang akan menciptakan peningkatan produktivitas dan rasa ikut memiliki dari pegawai.

Budaya organisasi yang ada di Kejaksaan Agung Republik Indonesia juga sangat mempengaruhi kinerja pegawai yang cenderung menurun seperti

kurangnya semangat, inovasi, orientasi terhadap tim, rasa optimisme, serta jiwa esprit de corps yang tinggi sehingga citra organisasi Kejaksaan nampak terpuruk tanpa kesudahan. Selain itu dari aspek kedisiplinan pegawai yang tidak sesuai dengan jam kerja.

Hal ini akan secara tidak langsung mempengaruhi mental para pegawainya yang cenderung menurun, dan akibat kepemimpinan yang kurang efektif dan budaya organisasi yang kurang kondusif menyebabkan perasaan tidak senang para pegawai, penurunan semangat kerja yang ditunjukkan dengan sikap bermalasan maupun sikap kurang menghargai terhadap pimpinan. Namun di sisi lain kelangsungan hidup para pegawainya bergantung pada kelangsungan organisasi tersebut.

Penelitian yang dilakukan Lina (2014:94) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya budaya yang kuat dan positif belum tentu berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan.

Kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas (Irianto, 2001 dalam Sutrisno, 2013:171). Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, tenaga kerja perlu dipacu kinerjanya, mengingat sumber daya manusialah yang mengatur atau mengelola sumber daya yang lainnya. Kinerja karyawan sangat penting dalam pencapaian kinerja karyawan yang baik, maka perlu diupayakan faktor-faktor yang baik untuk mendukung tenaga kerja agar dapat bekerja secara optimal. Peningkatan kinerja para pegawai dalam organisasi

tersebut sangatlah penting, karena akan berdampak pada kemajuan organisasi tersebut begitu juga kelangsungan hidup para pegawainya yang bergantung pada kelancaran organisasi tersebut. Dalam hal ini, atasan harus mempunyai peran yang penting dalam usahanya untuk memotivasi dan mengelola pegawainya.

Tabel 1.1
Daftar Normatif Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
Pada Kejaksaan Agung R.I.

Nilai	Sebutan	Januari 2016	Desember 2016
		Jumlah Karyawan	
>90	Sangat Baik	5	
81-90	Baik	22	
<80	Baik	2	

Sumber: Data Kasubbag Umum, Tahun 2016. Data diolah peneliti, 2017

Pada tabel 1.1 dapat dilihat bahwa terdapat penurunan kinerja karyawan pada Kejaksaan Agung R.I. yang mana dari hasil penilaian karyawan dengan nilai “>90” hanya terdapat 5 sedangkan dengan nilai “81-90” terdapat 22 orang dan masih terdapat nilai “<80” sebanyak 2 orang. Ini berarti sebesar 6,8% pegawai dari total 29 pegawai Pusat Penerangan Hukum pada Kejaksaan Agung R.I mengalami penurunan kinerja.

Organisasi perlu memberikan perhatian khusus terhadap prestasi yang diperoleh oleh pegawai dengan cara pemberian reward (hadiah, imbalan, dan penghargaan) dan motivasi untuk bekerja penuh semangat, memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap tugasnya, sehingga suatu organisasi akan mudah dalam memenuhi tujuan yang direncanakan.

Bagi suatu organisasi, menyediakan reward yang layak merupakan suatu keharusan. Suatu reward yang dirancang oleh suatu organisasi harus mampu memacu motivasi kinerja pegawainya agar kinerja yang tinggi. Hal lain yang perlu diperhatikan bahwa perbaikan sistem reward terhadap pegawainya sangat tergantung dari kinerja masing – masing pegawainya.

Beberapa studi empiris mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang layak dalam wujud moneter (monetary rewards), seperti insentif tahunan (annual incentives), dan dalam wujud non moneter (psychological rewards) seperti promosi jabatan, pemberian otonomi dan tanggung jawab memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan produktivitas karyawan dan peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Scott, Anthony, Govindarajan, Merchant, dan Lako (2004) dalam jurnal penelitian Lina (2014:80).

Jadi dalam menjalankan kebijakan sistem reward banyak faktor yang harus dipertimbangkan. Pihak organisasi, pegawai dan pihak manajemen harus saling mengerti dan berusaha mendorong bagi kemajuan organisasi. Karyawan harus terus termotivasi dan terus bersemangat untuk meningkatkan kinerjanya. Demikian juga pihak organisasi harus peduli atas jasa yang telah diberikan pegawai dengan memberikan reward yang sesuai dengan kinerjanya (Kasmir, 2016:232)

Penelitian yang dilakukan Lina (2014:94) menyatakan bahwa sistem reward tidak mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Kepemimpinan memiliki arah positif

sedangkan budaya organisasi memiliki arah negatif. Hal ini dimungkinkan karena reward yang diberikan kepada pegawai bukan berdasarkan beban kerja namun berdasarkan masa kerja, golongan dan jabatan serta tingkat kehadiran pegawai.

Tabel 1.2
Data Struktur Gaji Pegawai Pusat Penerangan Hukum
Golongan III/d Stuktural

Tahun	Rincian Penghasilan (Rp)	Jabatan	Kompensasi	PP No. 30 Tahun 2015 (Rp)
2014	<p>Gaji Pokok : 3.456.600</p> <p>Tunjungan</p> <p>1. Jabatan : 540.000</p> <p>2. Remunerasi : 2.700.000</p> <p>3. Uang Makan : 627.000</p> <p>Perhari @ Rp. 30.000.- x 22 hari</p> <p>di kurang pajak 5%</p>	Kepala Sub Bagian Keuangan	Remunerasi dan uang makan tergantung pada jumlah kehadiran melalui mesin absensi	3.456.600
2015	<p>Gaji Pokok : 3.456.600</p> <p>Tunjungan</p> <p>1. Jabatan : 540.000</p> <p>2. Remunerasi : 2.700.000</p> <p>3. Uang Makan : 627.000</p> <p>Perhari @ Rp. 30.000.- x 22 hari</p> <p>di kurang pajak 5%</p>	Kepala Sub Bagian Keuangan	Remunerasi dan uang makan tergantung pada jumlah kehadiran melalui mesin absensi	3.456.600

Tahun	Rincian Penghasilan (Rp)	Jabatan	Kompensasi	PP No. 30 Tahun 2015 (Rp)
2016	Gaji Pokok : 3.565.000 Tunjangan 1. Jabatan : 540.000 2. Remunerasi : 2.700.000 3. Uang Makan : 627.000 Perhari @ Rp. 30.000.- x 22 hari di kurang pajak 5%	Kepala Sub Bagian Keuangan	Remunerasi dan uang makan tergantung pada jumlah kehadiran melalui mesin absensi	3.565.000
2017	Gaji Pokok : 3.565.000 Tunjangan 4. Jabatan : 540.000 5. Remunerasi : 2.700.000 6. Uang Makan : 627.000 Perhari @ Rp. 30.000.- x 22 hari di kurang pajak 5%	Kepala Sub Bagian Keuangan	Remunerasi dan uang makan tergantung pada jumlah kehadiran melalui mesin absensi	3.565.000

Sumber: Kepala Sub Bagian Keuangan Pusat Penerangan Hukum, Tahun 2017

Hasil pengkajian menunjukkan bahwa ketentuan yang menjadi dasar penerapan sistem reward sebenarnya sudah ada di kejaksaan. Hal ini antara lain bisa dilihat dalam Perja Nomor: PER-038/A/JA/12/2009 tentang Perubahan atas Perja Nomor: PER-069/A/JA/07/2007 tentang Ketentuan-ketentuan Penyelenggaraan Pengawasan Kejaksaan RI. Dalam Perja tersebut selain

mengatur penjatuhan sanksi juga mengatur pemberian penghargaan bagi pegawai kejaksaan yang mempunyai kinerja baik. Sebab walaupun Perja tersebut lebih banyak mengatur tentang punishment, tetapi ada juga ketentuan tentang reward yaitu Pasal 38 yang mengamanatkan agar pegawai kejaksaan yang berprestasi diberi penghargaan. Namun demikian, dalam pelaksanaannya masih menemui banyak kendala antara lain belum diterapkannya reward secara tegas dan obyektif. Untuk itu perlu ketegasan pimpinan agar sistem reward di kejaksaan dapat dilaksanakan secara obyektif tanpa melihat siapa pegawai Kejaksaan Agung R.I. tersebut.

Penelitian dilakukan terhadap pegawai Kejaksaan Agung Republik Indonesia yang merupakan lembaga negara yang melaksanakan kekuasaan negara, khususnya di bidang penuntutan. Sebagai badan yang berwenang dalam penegakan hukum dan keadilan, Kejaksaan dipimpin oleh Jaksa Agung yang dipilih oleh dan bertanggung jawab kepada Presiden. Kejaksaan Agung Republik Indonesia sebagai organisasi yang menekankan formalisasi dan terstruktur di bawah koordinator Jaksa Agung, salah satu hal yang terpenting untuk memastikan bahwa SDM yang dimiliki dapat menunjang kinerja, maka Kejaksaan Agung Republik Indonesia perlu memperhatikan sistem reward kepada pegawai. Bagaimanapun juga sistem reward yang dirasakan pegawai tidak terlepas dengan adanya faktor kepemimpinan dan budaya organisasi yang ada. Selanjutnya hal ini akan berimplikasi pada peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian ini akan menjelaskan pengaruh variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan sistem reward sebagai

variabel moderating. Variabel yang digunakan pada penelitian ini diantaranya adalah kinerja karyawan sebagai variabel dependen, kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel independen dan reward sebagai variabel moderating. Disini penulis akan menguji reward sebagai variabel moderating karena variabel tersebut berfungsi untuk mengetahui apakah semakin memperkuat atau memperlemah suatu variabel independen terhadap dependen, dimana reward memoderasi kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Melihat berbagai tantangan yang muncul namun dalam pengelolaannya kurang memperhatikan segala permasalahannya terutama mengenai kinerja para pegawai yang akan berdampak atau menimbulkan hal yang tidak diinginkan, maka dari sinilah penulis merasa tertarik untuk membahas lebih mendalam tentang pengaruh apa yang menyebabkan menurunnya kinerja para pegawai Kejaksaan Agung Republik Indonesia, serta dampak bagi organisasi dan kelangsungan hidup pegawai.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dan apakah sistem reward mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai di lingkungan Kejaksaan Agung Republik Indonesia.

Oleh sebab itu berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul:

“ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN SISTEM REWARD SEBAGAI VARIABEL MODERATING” (Studi Pada Kejaksaan Agung Republik Indonesia).

1.2. Perumusan Masalah

1.2.1. Rumusan Masalah

Sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang, penelitian ini bermaksud menguji pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai serta pengaruh sistem reward dalam hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Secara spesifik rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai?
2. Apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai?
3. Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan sistem reward sebagai variabel moderasi?
4. Apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan sistem reward sebagai variabel moderasi?

1.2.2. Batasan Masalah

Banyak faktor yang perlu diperhatikan oleh Kejaksaan Agung Republik Indonesia, maka perlu pembatasan masalah dalam penelitian. Hal ini untuk mencegah penafsiran yang mengimpang dari pembahasan penelitian serta untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang penelitian tersebut diatas. Disamping itu, pembahasan selanjutnya diharapkan tidak mengalami kesulitan dalam penyelesaian masalah.

Adapun batasan masalah tersebut adalah terbatas pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang menyangkut masalah pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem reward terhadap kinerja pada pegawai Kejaksaan Agung Republik Indonesia.

1.3. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai melalui penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai.
2. Menganalisis pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.
3. Menganalisis pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan sistem reward sebagai variabel moderasi.
4. Menganalisis pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan sistem reward sebagai variabel moderasi.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1. Bagi Pihak Instansi

Hasil penelitian diharapkan memberikan sumbangan saran, pemikiran dan informasi yang bermanfaat yang berkaitan perencanaan strategi dalam meningkatkan kepemimpinan pada Kejaksaan Agung Republik Indonesia untuk mencapai kinerja yang maksimal.

2. Bagi Pihak Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu proses pembelajaran serta pengaplikasian ilmu pengetahuan, terutama yang berhubungan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan pengaruh faktor-faktor kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dan wacana tambahan atau untuk pengembangan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya, dan sebagai bahan pertimbangan perusahaan atau instansi lain yang menghadapi permasalahan yang sama.