

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat memiliki dan membawahi organisasi atau lembaga yang melaksanakan urusan pemerintahan bidang Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat dibagi menjadi Direktorat Jendral Bina Marga, Cipta Karya dan Pengairan. Balai Pelaksanaan Jalan Nasional III mempunyai tugas melaksanakan perencanaan, pengadaan, peningkatan kapasitas dan preservasi.

Satuan Kerja yang selanjutnya disebut Satker adalah organisasi/lembaga pada Pemerintah yang bertanggung jawab kepada Menteri yang menyelenggarakan kegiatan yang dibiayai dari Dana APBN Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Satuan Kerja melaksanakan urusan pemerintahan bidang Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat kewenangan Pemerintah yang tidak dilaksanakan oleh Satuan Kerja Pusat, Satuan Kerja Unit Pelaksana Teknis Pusat, dan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam rangka pelaksanaan dekonsentrasi dan tugas pembantuan.

Balai Pelaksanaan Jalan Nasional III ini merupakan sebuah balai atau kantor yang dapat dikatakan perpanjangan tangan dari Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat yang membawahi Direktorat Jenderal Bina Marga dikenal memiliki cukup banyak proyek pengerjaan jasa publik. Ini merupakan tugas yang penting dan cukup berat, meskipun kantor ini hanya sebuah Balai Pelaksanaan Jalan

Nasional III tapi merupakan ujung tanduk pelaksanaan realisasi dari strategi yang direncanakan oleh Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat itu sendiri.

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan hasil kerja dari tugas yang telah dilaksanakan. Kinerja pegawai yang baik dapat menghasilkan sebuah hasil pencapaian atau produktivitas yang tinggi begitupun sebaliknya, karenanya seorang pemimpin organisasi harus memperhatikan kinerja anggotanya. Tenaga kerja atau pegawai adalah merupakan faktor produksi yang bersifat senantiasa bergerak dan selalu berubah-ubah, mempunyai akal dan perasaan, jika tenaga kerja sebagai faktor produksi merasa senang bekerja dengan penuh semangat dan bergairah, maka dapat dipastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan perusahaan atau organisasi akan semakin mudah tercapai, namun hal tersebut tidak selalu menjamin kinerja yang lebih baik.

Manajemen kinerja sangat penting bagi sebuah instansi agar dapat melakukan strategi manajemen bakatnya, yaitu untuk mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan dari para pegawainya, menghubungkan para pegawai dengan pelatihan yang sesuai dan aktivitas pengembangan, serta menghargai kinerja yang baik dengan gaji dan insentif-insentif lainnya. Sistem manajemen kinerja dirancang agar dapat memastikan bahwa pembelajaran dan pengembangan sejalan dengan strategi bisnis, memicu hasil-hasil bisnis, dan para pegawai memiliki berbagai kemampuan untuk berhasil dalam pekerjaan-pekerjaan saat ini dan masa mendatang Noe et al (2010).

Kinerja pegawai sangat mempengaruhi keberhasilan tujuan suatu organisasi, melihat pentingnya para pegawai dalam sebuah organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Koopmans et al (2014) bahwa kinerja didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi.

Dapat dikatakan para pegawai merupakan asset organisasi yang berharga, karenanya perlu dukungan dan pengembangan untuk membuat kemampuan pegawai menjadi baik. Widodo (2006) mengemukakan kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang di harapkan. Kinerja yang baik dapat dilihat dari hasil yang di dapat, sesuai dengan standar organisasi. Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan kebijakan dan terapan arahan-arahan dari seorang pemimpin handal dan motivasi yang tinggi dan terarah. Kebijakan setiap organisasi atau instansi dalam memberikan aturan untuk mencapai tujuannya berbeda-beda.

Menurut Soekidjo (2009) Sebuah instansi harus didukung sumber daya manusia yang cakap karena sumber daya manusia sangat berperan dalam menjalankan usaha atau kegiatan di dalam instansi tersebut. Terdapat faktor-faktor yang dapat menyebabkan kinerja pegawai meningkat atau menurun. Faktor- faktor negatif yang menyebabkan kinerja pegawai menurun itu seperti banyaknya tekanan, hilangnya keinginan pegawai untuk berprestasi, keadaan di lingkungan sekitar kerja dan tidak ada panutan atau acuan dalam pencapaian prestasi. Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil

kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama Rivai (2003).

Pentingnya peran dan fungsi dari Balai Pelaksanaan Jalan Nasional III ini sehingga hasil pencapaian yang telah ada selalu menjadi sorotan karena tugasnya menyediakan sarana publik bagi masyarakat luas. Kinerja pegawai dalam menyelesaikan tugasnya untuk menyediakan sarana publik menjadi sorotan, hal ini dapat menyebabkan tekanan kepada para pegawai dan rendahnya kinerja. Berkenaan dengan kinerja Balai Pelaksanaan Jalan Nasional III, masih belum maksimal dalam memenuhi target. Hal ini dapat dilihat dalam sasaran strategi kinerja berikut.

Tabel 1.1 Capaian Indikator Kinerja Balai Pelaksanaan Jalan Nasional III Tahun 2016

No	Program	Indikator	Target %	Capaian %
1	Sosialisasi Penyampaian Laporan Kegiatan	Pengiriman laporan pelaksanaan kegiatan	100	74
2	Kedisiplinan Kinerja Pegawai	Ketaatan/ disiplin kerja pegawai	100	78
3	Perencanaan Pembangunan Prasarana dan Fasilitas Kerja	Mengadakan prasarana dan fasilitas kerja	100	70
4	Peningkatan dan Kenyamanan Pengguna Jalan	Tingkat kenyamanan pengguna jalan	90	78
5	Menerapkan Sistem Analisa Jabatan	Mengidentifikasi dan menganalisis jabatan	90	80
6	Menempatkan personil sesuai dengan Pendidikan dan Kompetensi yang sepadan pada Posisinya	Tempat tugas personil sesuai dengan latar belakang pendidikan	100	70
7	Memberikan Kesempatan dan Mengutus personil yang mampu untuk mendapatkan tingkat pendidikan yang lebih baik agar hasil kerja dan karirnya dapat berkembang	Membuat personil mendapatkan tingkat pendidikan yang lebih baik untuk melaksanakan seluruh Kegiatan	90	67
8	Meningkatkan kompetensi aparatur melalui jenjang pendidikan maupun jenjang pelatihan	Tingkat penguasaan pekerjaan masing-masing aparatur	100	65
9	Meningkatkan kualitas produk jalan berdasarkan dukungan bahan dan peralatan	Menjamin hasil produk yang terjamin dan berkualitas	100	80,5

Sumber : Balai Pelaksanaan Jalan Nasional III

Tabel 1.1 menjelaskan secara keseluruhan, dapat dilihat program kegiatan belum sesuai dengan target yang ingin dicapai. Salah satu capaian terbesar dalam program sosialisasi penyampaian laporan kegiatan yang targetnya tercapai sebesar 85 persen yang terselesaikan dari target 100 persen dokumen yang ditetapkan. Hal ini tidak terlepas dari peran seorang pemimpin yang selalu melibatkan pegawai dalam diskusi dan pengambilan keputusan, sehingga sosialisasi penyampaian kegiatan ini berjalan dengan baik. Capaian paling rendah dalam program kegiatan yaitu pada program peningkatan kompetensi aparatur melalui jenjang pendidikan maupun pelatihan yang hanya tercapai sebesar 65 persen. Ini berarti kurangnya perhatian seorang pemimpin untuk memberikan dan melaksanakan kegiatan pelatihan dan bimbingan kepada bawahannya. Dari uraian tersebut menandakan indikasi masih rendahnya kinerja di Balai Pelaksanaan Jalan Nasional III.

Pencapaian terhadap indikator kinerja pegawai yaitu capaian sasaran dan indikator kinerja kegiatan inilah sebagai dasar pengukuran capaian kinerja Balai Pelaksanaan Jalan Nasional III dalam penyelenggaraan infrastruktur bidang jalan dan jembatan dimana realisasi capaian kinerja kegiatan menunjukkan bahwa progres pelaksanaan pekerjaan secara umum sudah sesuai dengan rencana.

Pegawai yang cakap, mampu dan terampil belum menjamin bahwa pegawai tersebut memiliki kinerja yang baik. Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Pegawai yang mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas serta

bekerja secara efektif dan efisien, menunjukkan bahwa pegawai dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik. Kinerja pegawai merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh setiap instansi, tidak terkecuali bagi instansi ini karena kinerja pegawai mempengaruhi keberhasilan instansi tersebut dalam mencapai tujuannya.

Kepemimpinan telah didefinisikan dalam banyak cara, tetapi sebagian besar definisi berasumsi bahwa kepemimpinan melibatkan proses pengaruh yang berkaitan dengan memudahkan kinerja tugas bersama. Jika tidak demikian, definisi kepemimpinan berbeda dalam berbagai aspek, seperti siapa yang memberi pengaruh, hasil dari pengaruh Yukl (2015).

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power*. Dalam konsep ini, seorang pemimpin transformasional melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan, atau sering disebut wujud pemberdayaan. Melalui kepemimpinan transformasional ada suatu keterikatan yang positif antara atasan dan bawahan.

Kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan : memperbaiki kembali (reinvent) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses

penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan. Pemimpin seperti ini dapat memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya.

Hasibuan (2014) menjelaskan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar dapat bekerja sama dan bekerja secara produktif dalam pencapaian suatu visi dan tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga sebagai hubungan yang semakin penting dalam dunia manajemen sekarang ini. Hubungan atau biasa disebut dengan Teori Leader-Member Exchange (LMX).

Teori Leader-Member Exchange (LMX) pertama kali diperkenalkan oleh Dansereau, Graen dan Cahsman pada tahun 1975 dan kemudian diperkenalkan kembali oleh Graen melalui penelitiannya pada tahun 1976. Dansereau, Graen dan Casman menjelaskan bahwa teori Leader-Member Exchange (LMX) merupakan teori yang menjelaskan bagaimana hubungan interpersonal berkembang diantara atasan dan bawahan (Yukl, 2005). Leader-Member Exchange (LMX) merupakan suatu proses interaksi yang terjadi pada dua individu dan secara berkesinambungan akan mengalami perkembangan.

Cakupan isi dari Leader-Member Exchange (LMX) terdiri atas tiga hal yakni, Leader (pimpinan atau atasan), Follower (Bawahan) dan Relationship (Hubungan Interpersonal) Graen dan Bien (1995). Pada akhirnya, pendekatan melalui hubungan (Relationship) antara atasan dan bawahan akan menjelaskan mengenai bagaimana hubungan interpersonal yang terjadi.

Adanya Hubungan Leader-Member Exchange (LMX) yang tinggi memberikan dampak positif kepada peningkatan kinerja pekerjaan Graen et al (1982). Casimir (2016) menjelaskan karakteristik hubungan Leader-Member Exchange (LMX) yang tinggi adalah sebagai berikut :

1. Adanya sikap saling menghormati antara atasan dan bawahan
2. Timbul kepercayaan baik dari atasan kepada bawahan maupun kepercayaan bawahan terhadap atasan
3. Terpenuhinya kewajiban atasan dan bawahan
4. Memiliki pertimbangan yang matang sebagai kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Sinisme organisasi adalah pandangan negatif terhadap organisasi, lebih khusus terkait harapan moralitas, keadilan, kejujuran, serta aturan yang dilanggar. Sinisme juga digambarkan sebagai sikap negatif orang terdiri dari dimensi kognitif, afektif dan dimensi perilaku terhadap organisasinya Dean, Brandes, Dharwadkar (1998). Dari hasil studi Nair & Kamalabhan (2010), bahwa sinisme memberikan pengaruh terhadap intensi untuk melakukan tindakan yang tidak etis pada beberapa manajer organisasi di India. Dalam hal ini individu yang memiliki sinisme yang tinggi memiliki kinerja yang rendah terhadap organisasi.

Studi yang dilakukan oleh Pelit (2011) mengatakan terdapat hubungan signifikan antara persepsi mobbing pegawai dengan sikap sinisme organisasi. Dalam penelitian ini juga menjelaskan mobbing dapat meningkatkan sinisme organisasi. Lebih lanjut studi Cemal (2014) tentang keadilan organisasi, sinisme organisasi, dan komitmen organisasi pada lembaga pendidikan dasar di Provinsi Diyarbakir, Turkey. Hasil dari studi menjelaskan persepsi keadilan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap sinisme organisasi, juga pengaruh sinisme organisasi dan kinerja organisasi secara signifikan. Kesimpulan penelitian ini ada hubungan antara sinisme organisasi dengan kinerja organisasi dan menunjukkan hasil tingkat sinisme yang tinggi diantara pegawai akan memiliki penurunan efek dari keadilan organisasi.

Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dalam kepemimpinan tentu menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi terbentuknya sinisme terhadap organisasi, ketepatan pemilihan Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dalam kepemimpinan menjadi kunci pendekatan hubungan atasan-bawahan. Pada saat ini pada Balai Pelaksanaan Jalan Nasional III menggunakan gaya kepemimpinan transformasional.

Didalam penelitian Wu et al. (2007) dengan penelitiannya yang berjudul "*Transformational Leadership, Cohesion Perception and Employee Cynicism about Organizational Change*". Sebelumnya telah membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif pada sinisme terhadap perubahan organisasional.

Selanjutnya penelitian Hayrullah Çetin Dan Kerem Kaptangil (2016) dengan penelitiannya yang berjudul “*the effect of leader-member exchange (lmx) on organizational cynicism: a case study of hotel enterprises in turkey*” menemukan bahwa Leader-Member Exchange (LMX) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap sinisme organisasi.

Dan penelitian Muhammad Rehan et al. (2017) dengan penelitiannya yang berjudul “Organizational Cynicism and its Relationship with Employee’s Performance in Teaching Hospitals of Pakistan” menemukan bahwa sinisme organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan gap literatur dan argumentasi diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian emperik dengan judul “**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Leader-Member Exchange Terhadap Sinisme Organisasi Dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai**” (studi Balai Pelaksanaan Jalan Nasional III)

1.2 Rumusan Masalah

Adapun perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap sinisme organisasi?
2. Apakah leader-member exchange (lmx) berpangaruh terhadap sinisme organisasi?
3. Apakah sinisme organisasi berpengaruh terhadap kinerja?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap sinisme organisasi.
2. Untuk mengetahui leader-member exchange (lmx) berpengaruh terhadap sinisme organisasi.
3. Untuk mengetahui sinisme organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Akademisi

Bagi pembaca diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya dan informasi bagi pihak yang berkepentingan untuk mengkaji masalah yang sama di masa mendatang.

2. Bagi Organisasi

Hasil dari penelitian ini sekiranya dapat menjadi masukan terhadap para pemimpin dalam organisasi dalam penempatan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.