

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar belakang**

Beberapa organisasi mengalami kesulitan menjalankan kehidupan bisnisnya selama krisis global saat ini. Beberapa organisasi bahkan telah mengurangi jumlah pekerja karena berkonsentrasi pada berbagai cara untuk meningkatkan kinerja sekaligus tetap kompetitif. Meskipun organisasi sering mengabaikan integrasi internal, seperti peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM), yang merupakan aset penting organisasi, upaya-upaya ini penting untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternalnya. Kemampuan organisasi untuk bertahan dan bertahan telah ditunjukkan oleh kemampuan untuk mengelola semua sumber daya yang dimilikinya (Podsakoff, 2022).

Pembangunan ketenagakerjaan menjadi salah satu faktor dalam upaya meningkatkan kesejahteraan rakyat. Selain itu pembangunan ketenagakerjaan juga menjadi bagian dari pembangunan nasional yang memiliki peran sangat penting dalam menciptakan SDM yang berkualitas, khususnya pada aspek human capital dalam pembangunan baik daerah maupun nasional. Keberhasilan pembangunan di bidang ketenagakerjaan ini akan menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan pembangunan perekonomian suatu daerah karena tenaga kerja menjadi salah satu faktor produksi yang memiliki peran sentral dalam menggerakkan aktivitas perekonomian (Laporan Kinerja Instansi, 2023).

Banyak perusahaan percaya bahwa untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, manajemen sumber daya manusia sangat penting. Untuk mencapai hasil yang optimal, bisnis yang sukses akan memprioritaskan sumber daya manusia, terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan. Untuk mendukung dinamika perubahan lingkungan, sistem manajemen yang efektif dan efisien diperlukan. Sistem ini harus memiliki kemampuan untuk berubah dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi (Prihatsanti et al., 2021).

Di dalam kehidupan organisasi bahwa pimpinan memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan, dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Memang benar bahwa pimpinan, baik secara individual maupun sebagai kelompok, tidak mungkin dapat bekerja sendirian. Pimpinan membutuhkan sekelompok orang lain, yang dengan istilah populer dikenal sebagai bawahan, yang digerakkan sedemikian rupa sehingga para bawahan itu memberikan pengabdian dan sumbangsuhnya kepada organisasi, terutama dalam cara bekerja yang efisien, efektif, ekonomis dan produktif.

Dari kenyataan tersebut di atas, maka peran pimpinan sangat penting, karena pimpinan atau manajer itu tidak sama dengan pegawai, karena seorang pimpinan tidak dapat melakukan pekerjaan sendiri. Keberhasilan organisasi amat ditentukan oleh hasil kerja yang dilakukan orang lain (bawahan). Untuk melaksanakan tugas sebagai seorang manajer ia harus membagi-bagi tugas dan pekerjaan tersebut kepada seluruh pegawai yang ada dalam unit kerjanya sesuai hierarkhi. Seorang pimpinan harus mampu menciptakan suasana yang kondusif, memberikan cukup

perhatian, memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja, menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh pegawai. Untuk menciptakan kondisi demikian, diperlukan adanya usaha-usaha untuk meningkatkan kualitas kerjasama tim dan mengoptimalkan kinerja pegawai. Ini dimungkinkan bila terwujudnya pemimpin yang baik dan bekerja secara optimal. Sebab bagaimanapun juga tujuan organisasi/perusahaan, salah satunya adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Rahmi, 2020). Menurut Busro (2020) menyebutkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik pegawai. Faktor-faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, umur, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertikal dan horizontal, kompensasi, iklim kerja, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, kerjasama tim dan sebagainya.

Kinerja pegawai yang optimal hanya dapat terjadi jika para pemimpin dalam suatu perusahaan dapat mengelola sumber daya manusianya sumber daya manusia yang dapat diandalkan (V.A.R.Barao et al., 2022). Selama dua dekade terakhir, bidang manajemen sumber daya manusia telah memberi banyak perhatian pada kualitas kinerja pegawai, kepemimpinan transformasional serta iklim pada perusahaan. Ketiga hal ini sangat potensial untuk terus mengembangkan sumber

daya manusia di masa depan ekonomi pengetahuan dan hiper-kompetisi (Frisby et al., 2021).

Beberapa hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi kepemimpinan (Jnaneswar K and Gayathri Ranjit 2020). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja. Gaya Kepemimpinan seseorang akan sangat berpengaruh pada baik atau tidaknya dalam pengembangan sumber daya manusia untuk waktu yang akan mendatang. Seorang pemimpin yang baik harus benar-benar mengerti lingkungan sekitarnya, termasuk di dalamnya apa yang diperlukan oleh para pegawai, agar mereka terinovasi untuk lebih giat bekerja (Ritonga & Sinaga, 2021).

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan suatu sesuai tujuan Bersama. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, motivasi, perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Dalam instansi para pemimpin harus mampu memperhatikan kepemimpinannya. Untuk memimpin harus mampu menjalin kerjasama yang baik dengan para bawahannya, pemimpin yang baik adalah pimpinan yang mampu memberikan pengaruh dan pengawasan terhadap bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Winardi (2011:48) menyatakan bahwa “seseorang menjadi pemimpin atau bermacam-macam alasan, ada yang sebatas ingin mendapatkan prestise, fasilitas, kehormatan, dan nama

besar. Ada pula yang benar-benar tulus, ingin membuat perubahan agar masyarakatnya menjadi lebih baik.

Peran pemimpin sendiri adalah untuk mengetahui apa yang dipikirkan pegawai mengenai instansi. Itulah sebabnya seorang pemimpin perlu mengadakan komunikasi yang aktif dengan para pegawainya. Sikap pemimpin akan menentukan perkembangan tim dalam organisasi instansi serta perkembangan yang dicapai yang pada akhirnya akan mempengaruhi pencapaian kinerja pegawainya. Keberhasilan suatu instansi pemerintah dalam menjalankan visi dan misi tentu tidak lepas dari Sumber Daya Manusia yang ada di aparaturnya sendiri. Terdapat keterkaitan antara kepemimpinan dengan kinerja.

Seorang pemimpin harus dapat memotivasi dan mengawasi bawahannya dengan baik, sehingga dalam melaksanakan tugasnya para pegawai dapat bekerja dengan baik. Namun sebaliknya, jika pimpinan acuh tidak acuh dengan para bawahannya, tidak memberikan motivasi dan tidak mengawasi bawahannya, maka dapat dipastikan bahwa para pegawai akan merasa bebas dalam bekerja, hadir ke kantor suka hari mereka dan tingkat kinerja pegawai akan memburuk. Inilah peran penting seorang pemimpin dalam mengontrol para bawahannya untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Jyoti & Bhau (2020), Khan, et al. (2020), Nasir, et al. (2022), Nguyen, et al. (2021) terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah kerjasama tim. Kerjasama tim merupakan sekelompok orang-orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan lebih mudah diperoleh dengan melakukan kerjasama tim dibandingkan dilakukan sendiri. Kerjasama tim merupakan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai target yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan Bersama secara efektif dan efisien.

Menurut Robbins dan Timothy (2008:406) *team-work* adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi dari pada jumlah masukan individual. Harus disadari bahwa kerjasama merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan tersebut bukanlah tujuan pribadi, bukan tujuan ketua tim, bukan pula tujuan dari pribadi yang paling populer di tim. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Moslehpour, et al. (2019), Obeng, et al. (2020), Permarupan, et al. (2021), terdapat pengaruh yang signifikan antara kerjasama tim terhadap kinerja pegawai.

Pada lingkup pemerintahan Kota Batu, kinerja merupakan aspek penting keberhasilan suatu organisasi yang bertujuan untuk melayani masyarakat, pelayanan publik merupakan wadah untuk memberikan masyarakat legalitas dari pemerintah, untuk mewujudkan suatu penyelenggaraan pelayanan publik maksimal dibutuhkan aparat yang mampu bersikap profesional dalam tugasnya. Fakta menunjukkan indeks kualitas kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)

Indonesia sangat rendah. Jika dibandingkan dengan ASN negara-negara lain, kinerja ASN Indonesia jauh tertinggal (Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi).

Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) merupakan sebuah instansi pemerintah yang mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian. Dalam hal ini (BKPSDM) Kota Batu adalah unsur pendukung dalam membantu tugas Walikota selaku Wakil Pemerintah dalam melaksanakan Manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah dibidang Kepegawaian, yang dipimpin oleh kepala Badan yang bertanggungjawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. Untuk melaksanakan tugas dan fungsi sebagai Pembina Kepegawaian yang merupakan unsur pendukung tugas Wali Kota Batu, tentunya diharapkan memiliki kinerja yang optimal.

Selama beliau menjabat, ketika memberikan arahan kepada pegawainya, beliau juga memperhatikan pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Kebanyakan dari pegawai awalnya memastikan tujuan pekerjaan dan menyusun tahapan penyelesaian, apabila tugas yang diberikan terdapat dalam *Standart Operasting Procedure* (SOP), maka pelaksanaannya sesuai dengan SOP disertai dengan mitigasi resiko. Setelah pekerjaan selesai, Kepala BKPSDM melakukan pengecekan kualitas pekerjaan tersebut sehingga output tugas dapat sesuai atau bahkan ada juga yang dapat menyelesaikan melebihi ekspektasi. Selama proses pengerjaan tugas, tak lupa para pegawai tersebut menyampaikan

progress secara periodik kepada atasan, dengan tujuan atasan dapat memantau *time management* serta mitigasi resiko dapat terlaksa dengan maksimal. Tak luput pula setelah menyampaikan arahan kepada para pegawai, Beliau melakukan konfirmasi guna memastikan bahwa arahan yang disampaikan telah diterima dengan baik oleh mereka, sehingga pekerjaan tersebut bisa berjalan sesuai dengan arahan juga ketentuan yang berlaku.

Dalam sebuah tim pada BKPSDM Kota Batu yang dibutuhkan adalah kemauan untuk saling bergandeng-tangan menyelesaikan pekerjaan. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja per-individu disuatu organisasi ataupun suatu perusahaan. Namun pada prakteknya masih banyak ditemukan masalah yang berkenaan dengan kinerja pegawai yang tidak efektif dan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Berdasarkan pada hasil pengamatan pada BKPSDM Kota Batu, penulis melihat masih adanya masalah yang berkaitan dengan kinerja pegawainya. Misalnya dalam hal mematuhi peraturan jam kerja, keluar saat jam kerja untuk keperluan pribadi, pulang sebelum jam kerja selesai. Dalam hal pelaksanaan pekerjaan, masih banyak pegawai yang kurang bisa memanfaatkan waktu dengan efektif sehingga tidak jarang ada pekerjaan yang tidak selesai tepat pada waktunya.

Selain itu masih adanya pegawai yang menggunakan waktu kerja untuk melakukan pekerjaan lain yang tidak seharusnya dilakukan pada saat jam kerja. Hal ini tentu saja berpengaruh terhadap kinerja pegawai untuk menghasilkan pelayanan yang memuaskan karena perhatian yang terbagi dengan kegiatan-



kegiatan diluar kewajibannya sebagai pelayan publik. Pada umumnya gaya kepemimpinan dalam mengelola para pegawainya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab agar dapat bekerja dengan efektif demi terwujudnya tujuan organisasi yang diinginkan dan terciptanya aparatur pemerintah yang baik dan sehat. Fenomena lain yang terjadi adalah masih belum optimalnya kinerja pegawai pada BKPSDM Kota Batu, dikarenakan kompetensi yang dimiliki tidak didukung dengan kinerja pegawai dengan tugas yang padat pada semua kegiatannya tidak seimbang dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai mengakibatkan kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya mengalami penurunan dan tidak optimal dalam menjalankan tugasnya. Fenomena yang terjadi pada BKPSDM Kota Batu ditemukan adanya masalah untuk meningkatkan kinerja pegawai, bisa dilihat di tabel berikut :

**Tabel 1.1 Rekapitulasi Rata-Rata Hasil Penilaian Kinerja BKPSDM Kota Batu Pada Tahun 2021-2023**

No	Unsur-Unsur	Tahun 2021		Tahun 2022		Tahun 2023	
		Nilai	%	Nilai	%	Nilai	%
1	Nilai Skp	64.46	10.86	68.08	10.28	30.31	23.09
2	Orientasi Pelayanan	69.05	10.14	70.59	9.92	64.84	10.80
3	Integritas	67.44	10.38	69.16	10.12	63.63	11.00
4	Komitmen	70.55	9.92	72.07	9.71	67.20	10.42
5	Disiplin	67.51	10.37	69.16	10.12	62.99	11.11
6	Kerjasama	67.05	10.44	68.78	10.18	63.15	11.08
7	Kepemimpinan	47.45	14.75	49.15	14.24	49.59	14.12
<b>Jumlah</b>		389.05	76.86	398.91	74.57	401.71	91.62
<b>Rata-Rata</b>		64.84	10.98	66.71	10.65	57.39	13.09

**Sumber: Subag SDM Kota Batu**

Pada tabel 1.1 dapat dilihat bahwa rata-rata kinerja pegawai BKPSDM Kota Batu sudah baik pada tahun 2021 rata-rata sebesar 64.84 dengan persentase 10.98%, akan tetapi pada tahun 2022 kinerja pegawai mengalami penurunan sebesar 66.71 dengan persentase sebesar 10.65% dan pada tahun 2023 kinerja pegawai mengalami penurunan 57.39 dengan persentase sebesar 13.09. Penurunan itu terlihat pada unsur-unsur penilaian yang terdiri dari nilai SKP, orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, kepemimpinan yang mengalami fluktuasi setiap tahunnya sehingga terindikasi bahwa terdapat masalah pada kinerja pegawai. Penilaian kinerja ini dilakukan pada setiap tahunnya pada bulan desember dan dinilai oleh pejabat penilai yakni atasan langsung pegawai tersebut.

Dari uraian diatas dapat diketahui kinerja pegawai BKPSDM Kota Batu belum optimal. Hal ini dapat terlihat pada dimensi sasaran kerja pegawai yaitu pada aspek kualitas kerja dimana hasil kerja pegawai masih banyak mendapat keluhan dari beberapa pegawai karena kesalahan SK Kenaikan Pangkat, SK Berkala dan hasil kerja yang kurang rapi. Pada dimensi perilaku kerja yaitu pada aspek disiplin karena masih adanya pegawai yang sering tidak masuk kerja dan tidak mengikuti apel pagi dan sore sehingga mendapatkan teguran secara lisan dan tulisan. Pada aspek komitmen masih ada beberapa pegawai yang masuk kerja namun tidak melakukan tugas pokoknya dan kurang memiliki tanggungjawab pada tugasnya.

Secara keseluruhan kerjasama tim pada BKPSDM Kota Batu belum optimal dikarenakan kurang tercipta kondisi yang nyaman karena kantor BKPSDM masih kurang luas dalam melakukan aktivitas pekerjaan dan pelayanan kepegawaian sehingga menimbulkan ketidaknyamanan. Para pegawai sebagian sudah baik namun ada beberapa pegawai kurang mengetahui dan kurang peduli pada fungsi jabatan dan tugasnya sehingga dalam hal ini peran kepemimpinan sangat dibutuhkan.

Menurut penelitian dari Novita et al., (2024), Alvin (2021), Novita et al., (2024) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif pada kinerja pegawai apabila kepemimpinan baik, kinerja pegawai mengalami peningkatan. Menurut penelitian sebelumnya dari (Arifin, 2020), Novita et al., (2024) dimana hasil riset membuktikan kerjasama tim berdampak positif dan berhubungan secara signifikan terkait kinerja pegawai. Berbeda menurut (Hidayat, Lubis & Shabri, 2019) mengatakan jika gaya kepemimpinan seorang pemimpin secara signifikan tidak mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam riset yang dikerjakan oleh (Lamtiur, 2018) menunjukkan bahwa kerjasama tim membuktikan hasil negatif serta signifikan pada kinerja pegawai.

Berdasarkan *research* (penelitian) yang menyangkut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, penelitian ini mencoba mengkaji ulang dan memperdalam pengaruh gaya kepemimpinan dan kerjasama tim terhadap kinerja pegawai. Dari latar belakang yang telah diuraikan dan hasil penelitian berkaitan dengan kepuasan kerja yang beraneka ragam maka penulis tertalik untuk

melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Batu.”**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti merumuskan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah deskripsi kepemimpinan, kerjasama tim, dan kinerja pegawai?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah kepemimpinan dan kerjasama tim berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai?

### **1.3 Tujuan penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan kepemimpinan, kerjasama tim, dan kinerja pegawai.
2. Untuk mengetahui kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk menganalisis kerjasama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Untuk menganalisis kepemimpinan dan Kerjasama tim berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai.

#### **1.4 Manfaat penelitian**

Dengan adanya penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan penulis, khususnya mengenai pengaruh kepemimpinan dan kerjasama tim terhadap kinerja pegawai.

##### **2. Manfaat Praktis**

Untuk memberikan informasi dan saran khususnya mengenai pengaruh kepemimpinan dan Kerjasama tim terhadap kinerja pegawai pada kantor BKPSDM Kota Batu.