

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Saat ini dinamika kerja pada organisasi-organisasi di seluruh dunia telah bergeser dari bekerja secara individual menjadi bekerja secara tim. Efektivitas dan kinerja tim ditentukan oleh kemampuan anggota bekerja dalam tim. Akan tetapi tidak semua orang mampu bekerja dalam tim, karena memerlukan kemampuan individu untuk berkomunikasi secara terbuka dan jujur, bekerja sama dengan orang lain, membagi informasi, mengakui perbedaan dan mampu menyelesaikan konflik, serta dapat menekan tujuan pribadi demi tujuan tim. Semua kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki individu yang bekerja di dalam tim termasuk ke dalam keterampilan interpersonal. Keterampilan tersebut hanya dapat ditampilkan oleh individu yang peduli terhadap individu yang lain dan berusaha menampilkan yang terbaik jauh melebihi yang diprasyaratkan dalam pekerjaannya. Dengan kata lain individu tersebut menampilkan perilaku sosial organisasi.

Setiap organisasi harus lebih mampu berkompetisi dan bersaing dengan organisasi lain. Keberhasilan suatu organisasi tidak sepenuhnya tergantung pada manajemen yang ada dalam organisasi, tetapi juga pada tingkat keterlibatan pegawai terhadap aktifitas pencapaian tujuan yang diinginkan oleh organisasi. Setiap organisasi diharapkan dapat berhasil meningkatkan produktifitas kinerja dari pegawainya agar mampu mencapai keberhasilan organisasi yang diinginkan (Munandar, 2001:90).

Organisasi milik pemerintah maupun swasta akan berorientasi pada pencapaian tujuan tertentu yaitu mampu bersaing dengan tetap mengembangkan organisasi kearah yang lebih baik untuk mendapatkan keuntungan yang lebih besar. Namun pada kenyataannya organisasi-organisasi seringkali mengalami kendala-kendala. Salah satu faktor penyebabnya adalah ketidakpuasaan kerja yang berdampak pada kinerja pegawai yang kurang produktif sehingga hasil kerja menjadi tidak optimal. Oleh karena itu salah satu langkah yang dipilih organisasi adalah berupaya untuk menciptakan kepuasan kerja pegawai sebagai motivasi pencapaian hasil kerja dan tujuan yang diinginkan organisasi tersebut (Fauzan,2014:78).

Peningkatan produktivitas, efektivitas, efisiensi dan kreativitas dalam suatu organisasi sangat bergantung pada kesediaan orang-orang dalam organisasi untuk berkontribusi secara positif dalam menyikapi perubahan. Perilaku untuk bersedia memberikan kontribusi positif ini diharapkan tidak hanya terbatas dalam kewajiban secara formal, melainkan idealnya lebih dari kewajiban formalnya. Dalam literatur organisasi modern, perilaku dalam bentuk kerelaan untuk memberikan kontribusi yang lebih dari kewajiban formal bukanlah merupakan bentuk perilaku organisasi yang dapat dimunculkan melalui basis kewajiban-kewajiban peran formal Pegawai. Bateman dan Organ (1998:56) dalam Brahmana dan Sofyandi (2007:33) menyebut perilaku ini sebagai *Organizational Behaviour Citizenship* (OCB).

Prestasi kerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya. Suatu lembaga menginginkan pegawai untuk belajar sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai kerja yang baik tanpa adanya prestasi kerja yang baik dari seluruh anggota organisasi, maka keberhasilan lembaga dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai.

Prestasi kerja pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus lebih berkualitas ketimbang pelaksanaan pekerjaan masa lalu, untuk saat yang akan datang lebih berkualitas dari pada saat ini. Pengukuran kerja yang dikaitkan dengan prestasi pegawai akan meningkatkan motivasi untuk memperoleh imbalan yang lebih tinggi. Hal ini akan memotivasi pegawai mencapai produktivitas yang lebih baik. Produktivitas dihasilkan melalui perpaduan antara prestasi kerja dan teknologi yang digunakan. Sedangkan prestasi kerja dihasilkan oleh perpaduan antara kemauan dan kemampuan. Dengan kata lain seorang pegawai yang mampu dan mau dijamin prestasinya akan tinggi.

Dengan adanya kesesuaian pekerjaan dengan keterampilan yang dimiliki Pegawai dapat mendorong Pegawai menghasilkan prestasi kerja yang baik dan meningkatkan kepuasan kerjanya. Sistem penggajian juga disesuaikan dengan tingkat keterampilan Pegawai, ketika gaji yang diberikan perusahaan lebih rendah dibandingkan dengan yang diberlakukan pada perusahaan yang sejenis dapat menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja sehingga pegawai akan sulit berprestasi. Begitu pula dengan rekan kerja yang merupakan pendorong dalam berprestasi bagi Pegawai secara individual. Kelompok kerja dengan keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan Pegawai lebih berprestasi berada dalam kelompok kerja. Dengan adanya kepemimpinan yang baik mengakibatkan pengaruh yang berbeda terhadap prestasi kerja seorang pegawai. (Luthans, 2005).

Menurut Robbins (2008:43) Iklim organisasi dan gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi tingkat prestasi kerja para pegawai. setiap organisasi memiliki iklim organisasi dan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda hal ini dikarenakan setiap individu memiliki karakter yang berbeda-beda sesuai dengan tingkat kebutuhannya.

Aktifitas pegawai dalam organisasi sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang diberlakukan serta situasi lingkungan dalam organisasi tempat mereka bekerja. Pengarahan, perhatian, serta motivasi dari pemimpin diharapkan dapat memacu pegawai untuk mengerjakan pekerjaannya dengan optimal. Gaya kepemimpinan yang diberlakukan diharapkan mendorong gairah pegawai, kepuasan kerja dan produktifitas kerja pegawai yang tinggi dalam pencapaian tujuan yang diinginkan (Luthans, 2005:70).

Persepsi terhadap supervisi dan lingkungan organisasi yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai (Silverthorne, 2005:98). Hal yang sama juga dikemukakan oleh As'ad (2004:43), selain iklim organisasi kepuasan kerja pegawai juga dipengaruhi oleh kemampuan pimpinan dalam memonitor dan mengelola sikap dari bawahan. Sejalan dengan pernyataan ini, Jain (2007:22) juga menyatakan bahwa rasa puas Pegawai tercipta dikarenakan pimpinan secara berkala memberikan empowerment kepada bawahannya untuk terus bekerja secara maksimal.

Robbins (2003:290) mengungkapkan, kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi. Demikian juga dengan Luthans (2005:89), mengatakan kepemimpinan memiliki peranan penting dalam memberikan pengarahan, motivasi, serta perhatian saat bawahannya melakukan pekerjaannya untuk pencapaian tujuan yang diinginkan. Sejalan dengan pernyataan ini Berry (1998) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi rasa puas dan tidak puas yang akan berdampak langsung terhadap efektifitas kinerja dari para bawahannya. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu membangun hubungan yang kondusif dengan bawahan agar kepuasan kerja dapat tercapai yang juga mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Hersey dan Blanchard (2002:23) kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan pemimpin, dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu. Pendekatan situasional merupakan salah satu pendekatan gaya kepemimpinan yang berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan. Gaya kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi dari perusahaan dan para bawahannya. (Rivai, 2003:65).

Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan yang akan diteliti lebih lanjut adalah gaya kepemimpinan situasional. Dalam Kepemimpinan situasional terjadi hubungan saling mempengaruhi antara jumlah petunjuk dan pengarahan, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan pemimpin, dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Kondisi kerja meliputi iklim organisasi dan lingkungan organisasi. Ketika kondisi kerja dipersepsikan baik akan membuat pekerjaan dengan mudah dapat diselesaikan. Sebaliknya ketika kondisi kerja tidak menyenangkan akan berdampak pada sulitnya menyelesaikan suatu pekerjaan. Iklim organisasi yang dipersepsikan baik akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja Pegawai (Luthans, 2005:68). Iklim organisasi yang kondusif merupakan syarat utama untuk mencapai kepuasan kerja Pegawai (Adenike, 2011:90). Ketika pegawai mempersepsikan secara positif iklim organisasinya maka dapat membuat suasana

nyaman saat bekerja dan perasaan-perasaan tersebut pada akhirnya akan menimbulkan rasa puas dalam bekerja.

Sebaliknya, bagi pegawai yang mempersepsikan negatif iklim organisasinya, dapat menyebabkan rasa bosan saat bekerja, menurunnya gairah bekerja, meningkatkan kemangkiran saat bekerja, produktifitas menurun dan tingkat kepuasan kerja menjadi rendah. Persepsi para pegawai dalam memaknai iklim organisasinya berpengaruh dalam perilaku yang ditampilkan saat bekerja (Idrus, 2006:54). Tingkat prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi iklim organisasi dengan hubungan yang positif artinya dengan iklim organisasi yang menyenangkan, Pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, serta adanya kerjasama yang baik antar pegawai dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai (Rismayani, 2006:122). Iklim organisasi memiliki hubungan yang searah dan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja pegawai demikian sebaiknya iklim organisasi yang buruk akan diikuti dengan rendahnya prestasi kerja pegawai (Sulaida, 2010:21).

Prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai akan memberikan pengaruh positif dan mendukung keberhasilan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Ketika terdapat perbedaan atau kesenjangan antara persepsi pegawai dengan persepsi pimpinan mengenai iklim yang dirasakan maka akan memungkinkan terciptanya prestasi kerja dari pegawai. Kepemimpinan juga memiliki peranan yang besar dalam menciptakan prestasi kerja Pegawai, hal ini dikarenakan kepemimpinan mampu mempengaruhi prestasi kerja pegawai saat bekerja. Iklim organisasi memberikan pengaruh terhadap tingkat prestasi kerja, misalnya pekerjaan yang menyenangkan dan memiliki tantangan, hubungan antara rekan kerja yang harmonis, dan kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk maju dalam pekerjaannya sehingga mampu menghasilkan prestasi kerja yang baik. Demikian

juga dengan gaya kepemimpinan, dimana pimpinan yang bijak dalam menentukan hubungan dengan Pegawai, mampu menguraikan rinci pekerjaan dengan baik, mempercayai pegawai dan memiliki nilai persahabatan yang baik dengan pegawai berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawainya (Plangiten, 2013:31).

Topik mengenai prestasi kerja, gaya kepemimpinan situasional dan iklim organisasi merupakan topik yang sudah sering diteliti pada masa sebelumnya. Meskipun demikian, saat ini topik ini masih akan tetap diteliti namun pada instansi pemerintah yang berbeda yaitu salah satu instansi pemerintah tersebut adalah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Indragiri Hulu.

Adapun yang melatarbelakangi penulis dalam memilih gaya kepemimpinan situasional pada organisasi Bappeda Kabupaten Indragiri Hulu dikarenakan organisasi Bappeda merupakan organisasi yang memiliki kompleksitas tugas dan fungsi pemerintahan dibandingkan dengan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) lainnya yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Indragiri Hulu. Kompleksitas tugas dan fungsi ini mencakup diantaranya memantapkan pelaksanaan mekanisme perencanaan pembangunan daerah, meningkatkan koordinasi, integrasi, dan sinergi penyusunan perencanaan pembangunan daerah, meningkatkan kapasitas kelembagaan, tatalaksana kerja, dan kemampuan teknis sumber daya aparatur perencanaan, menyediakan data dan informasi perencanaan pembangunan yang berkualitas setiap saat dan berkesinambungan, meningkatkan pelaksanaan evaluasi, pelaporan, penelitian serta kerjasama pembangunan. Selain itu Bappeda Kabupaten Indragiri Hulu merupakan OPD yang paling sering membuat kebijakan-kebijakan terkait penyelenggaraan pemerintahan di Kabupaten Indragiri Hulu sehingga dituntut untuk dapat memiliki seorang pemimpin yang mampu menyesuaikan responnya setiap saat menurut kondisi atau tingkat perkembangan

kematangan, kemampuan dan minat para pegawainya dalam menyelesaikan tugas-tugas dari fungsi organisasi Bappeda Kabupaten Indragiri Hulu. Dalam hal ini dibutuhkan respon seorang pemimpin dalam perilaku kepemimpinannya dalam memberikan pengarahan dan dukungan yang bersifat sosioemosional setiap saat guna mencapai tujuan dari organisasi Bappeda Kabupaten Indragiri Hulu.

Dasar utama pembentukan perangkat daerah adalah adanya urusan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah dan menjadi kewenangan daerah, yang terdiri atas urusan wajib dan urusan pilihan. Urusan wajib dibagi atas urusan wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar, dan urusan wajib yang tidak berkaitan dengan pelayanan dasar. Penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah yang bersifat wajib, diselenggarakan oleh seluruh pemerintah daerah, sedangkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersifat pilihan hanya dapat diselenggarakan oleh daerah yang memiliki potensi unggulan dan kekhasan daerah. Hal ini dimaksudkan untuk efisiensi dan memunculkan sektor unggulan masing-masing daerah sebagai upaya optimalisasi pemanfaatan sumber daya daerah dalam rangka mempercepat proses peningkatan kesejahteraan rakyat.

Organisasi formal memiliki suatu struktur yang terumuskan dengan baik, yang menerangkan hubungan-hubungan otoritasnya, kekuasaan, akuntabilitas dan tanggung jawabnya. Struktur yang ada juga menerangkan bagaimana bentuk saluran-saluran melalui apa komunikasi berlangsung. Kemudian menunjukkan tugas-tugas terspesifikasi bagi masing-masing anggotanya. Struktur Organisasi adalah susunan dan hubungan-hubungan antar komponen bagian-bagian dan posisi-posisi dalam suatu organisasi, komponen-komponen dalam tiap organisasi memiliki ketergantungan. Sehingga jika suatu komponen baik maka akan

berpengaruh pada komponen lainnya namun apabila tidak baik maka akan muncul konflik dalam struktur organisasi tersebut.

Dalam pembentukan organisasi perangkat daerah yang baru pada Pemerintah Kabupaten Indragiri Hulu dilakukan berdasarkan asas:

- 1) Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah.
- 2) Intensitas urusan pemerintahan dan potensi daerah.
- 3) Efisiensi.
- 4) Efektivitas.
- 5) Pembagian habis tugas.
- 6) Rentang kendali.
- 7) Tata kerja yang jelas.
- 8) Fleksibilitas.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Indragiri Hulu yang merupakan bagian atau sub sistem dari sistem birokrasi negara, dengan sendirinya tidak luput dari tuntutan untuk meningkatkan efisiensi dalam mengelola sumber daya dan dana baik yang berasal dari pemerintah pusat maupun yang berasal dari daerah sendiri. Beranekaragamnya tugas dan kewajiban Bappeda Kabupaten Indragiri Hulu sebagai perwujudan dari sebagian tugas umum pemerintahan dan pembangunan negara, menuntut pula kepada semua aparat birokrasinya untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka secara efektif dan efisien.

Dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 dalam pasal 1 ayat (1) disebutkan bahwa Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Selanjutnya Aparatur Sipil Negara

merupakan yang melaksanakan fungsi-fungsi administrasi. Dengan demikian dapat dipahami bahwa pegawai ASN yang bekerja pada Bappeda Kabupaten Indragiri Hulu adalah perencana, pelaksana dan sekaligus diharapkan menjadi motivator atau pendorong semangat keikutsertaan masyarakat dalam gerak usaha memperbaiki seluruh aspek tata kehidupan. Untuk dapat berfungsi sebagai pendorong bagi pembaharuan dan pembangunan masyarakat, dituntut perilaku keteladanan yang berupa sikap kreatif, inovatif, kemampuan keras serta tanggungjawab yang tinggi, yang diantaranya ditunjukkan oleh efektivitas mereka dalam melaksanakan tugas.

Sebagaimana yang telah dijelaskan diatas, suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kinerja pegawainya. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Bappeda Kabupaten Indragiri Hulu mempunyai tugas dan fungsi sebagai berikut :

- 1) Memantapkan pelaksanaan mekanisme perencanaan pembangunan daerah;
- 2) Meningkatkan koordinasi, integrasi, dan sinergi penyusunan perencanaan;
- 3) Meningkatkan kapasitas kelembagaan, tatalaksana kerja, dan kemampuan teknis sumber daya aparatur perencanaan;
- 4) Menyediakan data dan informasi perencanaan pembangunan;
- 5) Meningkatkan pelaksanaan evaluasi, pelaporan, penelitian serta kerjasama pembangunan.

Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tersebut, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Indragiri Hulu disusun kedalam kelompok Sekretariat dan Bidang. Secara keseluruhan komposisi jabatan organisasi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Indragiri Hulu dapat dilihat dalam Tabel 1.1 berikut ini:

**Tabel 1.1 Jumlah Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Indragiri Hulu Menurut Jabatan**

Sumber :

No.	Jabatan/Bidang	Jumlah Orang	Persentase
1.	Kepala Badan	1	1.59
2.	Sekretaris Badan	1	1.59
3.	Kepala Bidang	4	6.35
4.	Kepala Sub Bidang	12	19.05
5.	Jabatan Fungsional	5	7.94
6.	Staf Bidang Fisik dan Prasarana	10	15.87
7.	Staf Bidang Sosial Budaya	9	14.29
8.	Staf Bidang Ekonomi	11	17.46
9.	Staf Bidang Penelitian dan Pengembangan	10	15.87
<b>Total</b>		<b>63 Orang</b>	<b>100 %</b>

Kabupaten Indragiri Hulu Tahun 2017

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas, dapat diketahui jabatan struktural pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Indragiri Hulu yaitu untuk Eselon IVa (Kasubid) dengan komposisi jabatan sebesar 12 jabatan, Eselon IIIa (Kabid) sebanyak 4 Jabatan dan Eselon II (Kepala Badan) sebanyak 1 orang Sedangkan keadaan aparatur pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah yang tidak menduduki jabatan saat ini berjumlah 45 orang.

Adapun fenomena masalah terkait kepemimpinan yang ditemui pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Indragiri Hulu dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Keadaan kerja yang kurang kondusif dimana bawahan merasa pimpinan dianggap belum mampu membuat suatu perubahan dalam organisasi, dan juga ada kecenderungan tidak adil dalam memberikan penilaian kinerja kepada para

pegawai sehingga muncul ketidakpuasan pegawai terhadap penilaian prestasi kerja yang diberikan dalam lembaran Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

- 2) Adanya kebiasaan buruk atasan pegawai seperti datang terlambat, jadwal makan siang yang relatif lama, tidak adanya kepastian apakah atasan pegawai yang bersangkutan masih kembali atau tidak sebelum jam pulang resmi. Akibatnya, banyak surat yang tidak bisa segera di disposisikan sehingga terlambat untuk di proses
- 3) Masih ditemukannya sikap *like* and *dislike* antara atasan dengan pegawai dan pegawai dengan pegawai atau praktik pilih kasih dalam proses pekerjaan yang ada di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Indragiri Hulu sehingga menimbulkan sikap yang kurang menghargai antara sesama pegawai serta sikap kurang percaya antara pimpinan dengan bawahan atau sebaliknya. Contoh: Adanya pejabat yang menduduki suatu jabatan hanya bergaul dengan sesama pejabat dan kadang kala dia hanya mencari staf/pegawai yang hanya dia kenal saja untuk bergaul dan bekerja sama.

Selanjutnya fenomena masalah terkait iklim organisasi yang ada pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Indragiri Hulu dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Kurangnya sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Bappeda Kabupaten Indragiri Hulu mulai dari ruangan kerja yang tidak representatif dimana banyak pegawai yang tidak mendapatkan meja dan kursi untuk bekerja selain itu masih terbatasnya komputer, printer dan jaringan internet untuk menunjang pegawai dalam bekerja sampai kepada terbatasnya bahan alat tulis kantor lainnya sehingga mengakibatkan konsentrasi pegawai dalam bekerja menjadi terganggu serta tidak efektifnya proses koordinasi kerja antar pegawai.

- 2) Banyaknya perilaku pegawai yang tidak disiplin terutama dalam menggunakan kelengkapan pakaian dinas dalam kerja sesuai yang telah ditentukan oleh organisasi seperti memakai label tanda pengenal, Logo Korp Pegawai Negeri Sipil dan Baju dinassesuai hari yang telah diatur, sehingga hal ini berdampak kepada sulitnya membedakan mana pegawai yang berasal dari Bappeda dan mana yang berasal dari OPD Lainnya.
- 3) Adanya kebiasaan-kebiasaan buruk sebagian pegawai seperti menunda-nunda pekerjaan meskipun pegawai yang bersangkutan memiliki pengetahuan dan ketrampilan kerja yang baik, cakap, berbakat dan berkompeten dalam bidang pekerjaannya. Hal ini umumnya terjadi karena kurangnya pemahaman pegawai tentang pentingnya kerjasama kelompok, koordinasi dan diskusi kelompok, persepsi yang salah tentang pengukuran kinerja individu dan sikap ego yang berlebihan.
- 4) Tidak adanya pembagian tugas yang jelas jika atasan pegawai berhalangan atau tidak ada di tempat atau sedang melakukan perjalanan dinas sehingga apabila ada tugas dan pekerjaan yang membutuhkan penyelesaian dengan segera maka akan sulit sulit terlaksana seperti adanya surat masuk dan surat keluar yang tidak bisa segera diproses dan diekspedisi, selain itu dalam proses pengerjaan tugas rutin menjadi terkendala karena kurang pengawasan dari pimpinan karena para bawahan tidak mendapat pengarahan sama sekali.
- 5) Masih ditemuinya pegawai yang sulit diajak bekerjasama dalam hal melakukan tugas-tugas pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan seperti dalam penyusunan Renja dan Renstra yang membutuhkan koordinasi antar bidang dan antar OPD. Lemahnya kerjasama ini berdampak kepada tidak tercapainya target

penyelesaian pekerjaan yang telah direncanakan dalam Rencana Kerja Perangkat Daerah dalam hal ini Bappeda Kabupaten Indragiri Hulu.

Dari fenomena iklim organisasi yang ada di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Indragiri Hulu terkait pegawai yang tidak mentaati peraturan jam kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat diketahui melalui data rekapitulasi kehadiran pegawai ASN Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Indragiri Hulu pada bulan Januari s/d Desember Tahun 2016 dapat dilihat pada tabel 1.2 berikut ini:

**Tabel. 1.2 Tingkat Kehadiran Apel Pagi Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Indragiri Hulu Tahun 2016**

No	Bulan/Hari	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari x Jumlah Pegawai	Tidak Hadir/ Tanpa Keterangan Dalam Satu Bulan	Persentase (%)
1.	Januari (23 Hari Kerja)	63	1449	350	24.15
2.	Februari (24 Hari Kerja)	63	1512	432	28.57
3.	Maret (25 Hari Kerja)	63	1575	440	27.94
4.	April (23 Hari Kerja)	63	1449	233	16.08
5.	Mei (23 Hari Kerja)	63	1449	644	44.44
6.	Juni (24 Hari Kerja)	63	1512	511	33.80
7.	Juli (20 Hari Kerja)	63	1260	290	23.02
8.	Agustus (18 Hari Kerja)	63	1134	356	31.39
9.	September (23 Hari Kerja)	63	1449	433	29.88
10.	Oktober (24 Hari Kerja)	63	1512	289	19.11
11.	November (25 Kerja)	63	1575	431	27.37
12.	Desember (23 Hari Kerja)	63	1449	390	26.92

Sumber: Sekretariat Bappeda Kabupaten Indragiri Hulu Tahun 2017

Sementara itu berdasarkan wawancara dengan dengan beberapa staf Aparatur Sipil Negara di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Indragiri Hulu, kendala yang dirasakan sehubungan dengan prestasi kerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Indragiri Hulu adalah:

- 1) Masih banyak kesalahan yang dilakukan pegawai dalam bekerja seperti tidak tercapainya realisasi kegiatan yang sudah direncanakan, masih ditemukannya pegawai yang tidak melakukan perjalanan dinas sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat dan kurang disiplinnya pegawai dalam mentaati peraturan jam masuk kantor yang telah diatur oleh organisasi.
- 2) Pekerjaan pegawai tidak selesai tepat waktu seperti pelaksanaan pelaporan realisasi APBD Kabupaten Indragiri Hulu yang belum ada laporannya, banyaknya surat-surat yang belum terproses dengan baik dan masih ditemukannya pekerjaan-pekerjaan tahun sebelumnya yang masih dikerjakan ditahun berikutnya.
- 3) Kerjasama antara pegawai kurang dalam hal pelaksanaan pekerjaan yang sudah disusun dengan baik, masih terdapatnya miss komunikasi antara pimpinan dengan bawahan.

Kendala di atas apabila hal ini dibiarkan berlarut-larut, dikhawatirkan akan memberikan dampak negatif terhadap prestasi pegawai secara keseluruhan. Prestasi kerja yang dihasilkan pegawai tidak terlepas dari iklim organisasi yang berlaku. Iklim organisasi merupakan keadaan di tempat kerja baik fisik maupun non fisik yang mendukung pelaksanaan tugas dalam organisasi. Apabila iklim organisasi tidak kondusif maka pegawai akan sulit berprestasi, begitu juga sebaliknya, jika iklim organisasi kondusif maka akan memberikan peluang yang besar bagi pegawai dalam meningkatkan prestasinya.

Bertitik tolak dari uraian di atas dan fenomena yang terjadi, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Iklim Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Indragiri Hulu”**

## **1.2. Perumusan Masalah**

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimanakah gaya kepemimpinan situasional Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Indragiri Hulu?
- 2) Bagaimanakah iklim organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Indragiri Hulu?
- 3) Bagaimanakah prestasi kerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Indragiri Hulu?
- 4) Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan iklim organisasi terhadap prestasi kerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Indragiri Hulu?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menjelaskan dan menganalisis gaya kepemimpinan situasional Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Indragiri Hulu
- 2) Untuk menjelaskan dan menganalisis iklim organisasi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Indragiri Hulu
- 3) Untuk menjelaskan dan menganalisis prestasi kerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Indragiri Hulu

- 4) Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan iklim organisasi terhadap prestasi kerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Indragiri Hulu

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Dengan dapat diketahuinya gambaran pengaruh dari variabel-variabel yang ada, maka manfaat didalam penelitian ini adalah :

1. Bagi Bappeda Kabupaten Indragiri Hulu, penelitian ini sebagai bahan masukan bagi Pemerintah Kabupaten Indragiri Hulu tentang pentingnya memberikan kepuasan kerja kepada pegawai sehingga nantinya dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai.
2. Bagi dunia pendidikan diharapkan bermanfaat untuk perkembangan ilmu yang berkaitan dengan masalah yang diteliti serta dapat memperkaya khasanah terhadap jenis penelitian yang sama.

Bagi peneliti diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan, pengalaman, pemahaman tentang pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan iklim organisasi terhadap prestasi kerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Indragiri Hulu.