

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi merupakan sarana atau alat untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu di katakana organisasi adalah (wahana) kegiatan dari pada orang-orang yang bekerja sama dalam usahanya mencapai tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya, hubungan dan tata kerjanya. Pengertian yang demikian disebut organisasi yang bersifat statis, karena sekedar hanya melihat kepada strukturnya. Di samping itu terdapat pengertian organisasi yang bersifat dinamis.

Pengertian organisasi ini dilihat dari sudut dinamikanya, aktivitas atau tindakan dari pada tata hubungan yang terjadi dalam organisasi itu, baik yang bersifat formal maupun yang bersifat informal misalnya aktivitas atau hubungan antara atasan dan bawahan, tata hubungan antara sesama atasan dan bawahan. Berhasil atau tidaknya tujuan yang akan dicapai dalam organisasi, baik organisasi pemerintah maupun non-pemerintah, tergantung sepenuhnya kepada faktor manusianya.

Organisasi berisikan orang-orang yang mempunyai serangkaian aktivitas yang jelas dan dilakukan secara berkelanjutan guna mencapai tujuan organisasi. Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan di prakarsai, dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota organisasi, dimana manusia sebagai pendukung utama setiap organisasi apapun bentuk organisasi itu.

Organisasi membutuhkan kinerja para pegawai dalam menjalankan tugas, pokok, dan fungsi suatu organisasi. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi (**Hariandja, 2007:194**) dalam **Putra**.

Kinerja pegawai akan menjadi jaminan maju mundurnya suatu organisasi. Menurut Amstrong dan Baron dalam (Sedarmayanti, 2011:202) Kinerja adalah sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan dan standar, dan persyaratan atribut yang disepakati. Kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu. Kinerja pegawai *Job Performance* dapat diartikan sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya.

Kinerja pegawai yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang baik secara langsung akan mempengaruhi kinerja lembaga dan untuk memperbaiki kinerja pegawai tentu merupakan suatu pekerjaan yang memakan waktu dan proses yang panjang. Selain dengan meningkatkan pengawasan dan pembinaan, juga dilakukan penilaian terhadap tingkat keberhasilan kinerja yang telah dilakukan oleh para pegawainya melalui peran pemimpin yang cakap memimpin instansi tersebut. Menurut (**Griffin, 2002:92**) dalam **Ananto** kinerja pegawai tidak akan terlepas dari peran kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut. Hal ini dikarenakan kepemimpinan dapat mengarahkan tujuan

organisasi, memotivasi perilaku ke arah pencapaian tujuan tersebut, dan mampu mendefinisikan budaya organisasi.

Faktor yang didefinisikan mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan. Pemimpin dan bawahan dalam suatu organisasi memiliki peran yang sama pentingnya, artinya dengan adanya pemimpin yang memiliki kemampuan dan visi yang kuat tidak akan berarti tanpa adanya bawahan yang mendukungnya. Begitu juga sebaliknya adanya bawahan dengan kompetensi yang handal tanpa adanya pemimpin yang mampu menggerakannya juga tidak memiliki banyak arti. Pemimpin dengan gaya kepemimpinannya menentukan strategi organisasi yang baik jangka panjang maupun jangka pendek. Kepemimpinan merupakan pengarahan langsung dan tidak langsung kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan. Sedangkan menurut **Handoko (2009:294)** dalam **Ananto** kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sangat diperlukan teladan dari seorang pemimpin, sebab pemimpin adalah panutan dan sorotan dari bawahannya.

Kepemimpinan dalam konteks penelitian ini yang akan dikaji adalah mengenai gaya kepemimpinan (*Leadership Style*) yaitu kepemimpinan transformasional. faktor kepemimpinan ini mempunyai berpengaruh langsung terhadap strategi organisasi yaitu pada saat merencanakan atau membuat kebijakan dan mengambil keputusan, implementasi (pelaksanaan kerja), dan evaluasi (kinerja organisasi secara keseluruhan). Menurut **(Robbins:2006)** dalam **Fajra** Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.

Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Hubungan antara kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan seseorang berpengaruh dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Mengenai gaya kepemimpinan pada organisasi, setiap pemimpin pada masing-masing organisasi mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara yang satu dengan yang lain baik secara sector publik maupun swasta.

Bentuk gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi mungkin dapat mempengaruhi kinerja setiap karyawan. Adanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi maka karyawan akan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dan mempunyai harapan terpenuhinya kebutuhan.

Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap mampu meningkatkan kinerja karyawan adalah kepemimpinan transformasional. Bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional, digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi dan budaya apapun.

Menurut **Burn** dalam **Pasolong (2008:129)** menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yaitu para pemimpin dan pengikut saling meningkatkan motivasi dan moralitas yang lebih tinggi. Pegawai merasa percaya, kagum,

loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkan. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi pegawai untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kerja.

Objek penelitian ini adalah sub bagian umum dan kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung merupakan lembaga Pemerintah Provinsi Jawa Barat, Dinas Pendidikan Kota Bandung memiliki tugas pokok yaitu mewujudkan masyarakat Kota Bandung yang cerdas, sehat, Produktif, Berakhlak Mulia dan Cinta Lingkungan Hidup guna mendukung Bandung Bermartabat. Dan rincian tugas dari Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan tugas pelayanan administrasi umum dan administrasi kepegawaian .

Dinas Pendidikan Kota Bandung merupakan suatu instansi yang ditugaskan oleh Pemerintah untuk melaksanakan urusan Pemerintah di bidang Pendidikan, Pemuda dan olahraga berdasarkan asas otonomi dan pembantuan.

Berdasarkan pengamatan pada sub bagian umum dan kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung. Permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai sebagai salah satu variabel untuk menentukan keberhasilan organisasi masih rendah. Indikasi rendahnya kinerja tersebut secara faktual dapat dikemukakan indicator-indikatornya sebagai berikut:

1. *Personal Factor* ditunjukkan dengan tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu, contoh : keterampilan dan kompetensi

yang di miliki oleh pegawai Sub Bagian Umum dan Kepegawaian masih ada ketimpangan dan kesenjangan dalam pelaksanaan pekerjaan belum sesuai dengan tingkat kebutuhan pekerjaan, hal ini dapat diliat dari masih adanya pegawai yang tidak bisa menyelesaikan tugas yang diberikan dan meminta bantuan rekan kerja, karena terkendala penguasaan ms.office.

2. *System Factor* yaitu motif yang kurang dari pegawai Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung di dalam mengerjakan tugas pokok dan fungsi.contoh : masih ada pengabaian tugas dari beberapa pegawai seperti tugas penyusunan dan pengelolaan data pegawai dimana adanya keterlambatan dalam penyusunan struktur organisasi Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian, waktu jam kerja melakukan kegiatan membaca Koran, padahal terlihat masih ada pekerjaan yang harus di selesaikan. Pegawai melakukan pekerjaan tidak sesuai dengan jam yang di tentukan yaitu pukul 08.00 wib tetapi para pegawai melakukan memulai pekerjaan jam 09.30 wib.

Permasalahan tersebut terjadi diduga oleh adanya faktor-faktor berikut:

- a. Pertimbangan yang diindividualkan, kurangnya peran seorang Kepala Sub Bagian sebagai seorang pimpinan dalam memberi dukungan, membesarkan hati, dan memberi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada para bawahannya.contoh: hal ini dapat dilihat dari masih adanya pegawai yang belum bisa mengoperasikan ms.office tetapi pemimpin tidak melakukan usaha pengembangan kemampuan pegawai dalam bidang itu, dan tidak ada pelatihan komputerisasi yang di berikan kepada pegawai sebagai pemecahan masalah.

- b. Inspirasi, kurang motivasi yang diberikan oleh pemimpin kepada pegawainya dalam penyelesaian tugas, dimana seharusnya pemimpin memberikan inspirasi teladan dan kedisiplinan yang baik dalam melaksanakan pekerjaan, hal ini dapat dilihat komunikasi antara kepala Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian kurang intensif dan masih adanya pegawai yang mengabaikan tugasnya dan bersantai-santai dalam jam kerja dan Kepala Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian tidak melakukan pengawasan yang secara optimal.

Berdasarkan uraian diatas, dapatlah dipahami bahwa kepemimpinan transformasional dan merupakan faktor-faktor yang perlu mendapat perhatian dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung. Oleh karena itu, penulis merasa tertarik untuk mencoba melakukan penelitian yang lebih mendalam dengan judul: **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung”**.

B. Perumusan Masalah

Berpedoman pada latar belakang penelitian di atas, yang menjadi pernyataan masalah (*Problem Statement*) dalam penelitian ini adalah: kinerja pegawai pada Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung. Rendahnya kinerja pegawai di Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian tersebut disebabkan belum efektifnya kepemimpinan transformasional sehingga mempengaruhi terhadap keberhasilan dalam mengembangkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan *Problem Statement* tersebut, diidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung?
2. Faktor apa saja yang menjadi penghambat dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai untuk pegawai Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung?
3. Usaha-usaha apa saja yang dilakukan untuk menanggulangi hambatan-hambatan yang dihadapi dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai di Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung?

C. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian:

- a. Mengetahui apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung.
- b. Mengetahui faktor apa saja yang menjadi penghambat dalam meningkatkan kinerja pegawai Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung.
- c. Mengetahui usaha-usaha apa saja yang harus dilakukan untuk menanggulangi hambatan-hambatan yang di hadapi dalam meningkatkan kinerja pegawai Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung.

2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian terdiri dari kegunaan teoritis yang berdasarkan pertimbangan kontekstual dan konseptual dan kegunaan praktis untuk perbaikan bagi lembaga yang bersangkutan kegunaan penelitian ini.

a. Kegunaan Teoritis:

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman serta memperluas wawasan dalam menerapkan teori-teori yang diperoleh dan bagi pengembangan ilmu administrasi negara pada umumnya khususnya mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung.

b. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan masukan untuk pertimbangan dan sumbangan pemikiran yang bermanfaat mengenai masalah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung

1) Kegunaan bagi Kepala Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian

Dilaksanakannya penelitian ini Kepala Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian diharapkan mengetahui atau menerapkan gaya kepemimpinan dengan menggunakan kinerja pegawai dan menambah kreativitas Kepala Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung dalam memimpin.

2) Kegunaan bagi pegawai

Pelaksanaan penelitian ini diharapkan akan dapat menambah pemahaman dalam meningkatkan kinerja pegawai, meningkatkan motivasi dan kreativitas, serta meningkatkan pengalaman dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi pegawainya.

D. Kerangka Berpikir

Sugiyono (2011:91) mengemukakan bahwa, kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah di indentifikasikan sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir berisi gambaran penelitian secara menyeluruh yang memperlihatkan paradigma teori tentang masalah yang diteliti dan keterkaitan antar variabel. Variabel yang ada dalam penelitian ini antara lain, gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen (X), sedangkan variabel dependennya (Y) adalah kinerja pegawai.

Selanjutnya untk memecahkan permasalahan peneliti menggunakan kerangka pemikiran yang dapat dijadikan landasan berupa tori, dalil dan pendapat para ahli yang kebenarannya tidak diragukan yang berhubungan dengan permasalahan yang sedang di bahas yaitu mengenai kepemimpinan transformasional dan kinerja.

Menurut **Yulk (2010:8)** mengemukakan pengetian kepemimpinan yaitu:

“Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama”

Kemudian berikut ini definisi transformasional menurut **Pasolong (2007:128)** yaitu mengubah sesuatu hal menjadi bentuk lain. Sedangkan definisi Kepemimpinan Transformasional menurut **Bass (Pasolong,2007:128)** mengemukakan bahwa:

“Kepemimpinan Transformasional adalah kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih baik dari pada apa yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal”

Menurut **Bass dan Avolio dalam Ancok (2012:120)**. Faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional sebagai berikut:

1. *Idealized influence* (pengaruh yang di idealkan) adalah sifat-sifat keteladanan (role mode) yang ditujukan kepada para pengikut dari pemimpinnya.
2. *Intellectual stimulation* karyawan merasa bahwa manajer mendorong pegawai untuk memikirkan kembali cara kerja karyawan, untuk mencari cara baru dalam melaksanakan tugas, karyawan merasa mendapatkan cara baru dalam mempersepsikan tugas-tugas karyawan.
3. *Inspiration motivation* (motivasi inspirasi) adalah sifat yang memberikan inspirasi dalam bekerja mengajak karyawan untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar hidup dan karya mereka menjadi lebih bermakna, bekerja tidak hanya mencari uang tetapi juga sebuah wahana untuk menumukan kebermaknaan dalam hidup.
4. *Individualized consideration* (kepedulian individu) karyawan merasa diperhatikan dan diperlukan secara khusus oleh pemimpin, pemimpin memperlakukan setiap karyawan sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan dan keinginan masing-masing. Pemimpin memberikan nasihat yang bermaksa, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan dan memperhatikan aspirasi karyawan.

Menurut **Lyman Forter** dan **Edward Lauler** dalam **Sedarmayanti (2011:223)** menyatakan kinerja adalah fungsi dari keinginan melakukan pekerjaan, keterampilan yang perlu untuk menyelesaikan tugas, pemahaman yang jelas atas apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Semuanya itu yang harus dilakukan antara pemimpin dan pegawai, termasuk pegawai yang bekerja di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung.

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut **Armstrong** dan **Baron** yang dikutip oleh **Sedarmayanti (2011:223)** antara lain:

- a. *Personal Factors* ditunjukkan dengan tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- b. *Leadership Factor* ditentukan kualitas dorongan bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer.
- c. *Team Factors* ditunjukkan kualitas dukungan yang diberikan rekan kerja.
- d. *System Factors* ditunjukkan adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi
- e. *Contextual* atau *Situasional Factors* ditunjukkan tingginya tingkat tekanan lingkungan internal dan eksternal.

E. Hipotesis

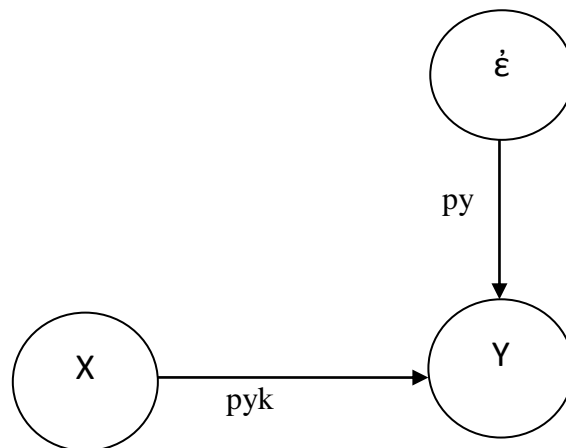
Sugiyono (2013:96) mengemukakan Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan hanya

didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, penulis mengajukan hipotesis ini sebagai berikut: “Ada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung”.

1. $H_0 : P_s \leq 0$ = Tidak ada pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap kinerja (Y) pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandung (studi kasus subbagian umum dan kepegawaian)
2. $H_1 : P_s > 0$ = Ada pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap kinerja (Y) pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandung (sub bagian umum dan kepegawaian)

Gambar 1.1 Paradigma



keterangan :

X : Variable kepemimpinan transformasional

Y : Variable Kinerja Pegawai

ϵ : Pengaruh dari variabel lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian

pyk: Besarnya pengaruh dari variabel kepemimpinan transformasional
 py : Besarnya pengaruh dari variabel lain yang tidak dapat dijelaskan
 dalam penelitian

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa definisi operasional harus bisa diukur dan dipahami oleh orang lain. Adapun definisi operasional penelitian ini adalah :

- a. Kepemimpinan transformasional (X) merupakan sebagai suatu kondisi yang dilakukan oleh Kepala Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung yang menggerakkan pegawai kearah suatu tujuan tertentu. Berdasarkan dimensi *Idealized influence, Inspiration motivation, Intellectual stimulation, Individualized consideration*
- b. Kinerja pegawai (Y) fungsi dari keinginan melakukan pekerjaan, keterampilan yang perlu untuk menyelesaikan tugas, pemahaman yang jelas atas apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakan. *Personal Factors, Leadership Factor, Team Factors, System Factors, Contextual* atau *Situasional*
- c. Pengaruh yaitu menunjukkan seberapa besar keterkaitan atau pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandung Sub Bagian Umum dan Kepegawaian.
- d. Signifikan yaitu data yang mempunyai makna

F. Lokasi dan Lamanya Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilaksanakan dengan mengambil lokasi pada Dinas Pendidikan Kota Bandung Jl. Jendral Ahmad Yani No. 239, Kiaracandong, Kota Bandung, Jawa Barat 40281.

2. Lamanya Penelitian

Lamanya penelitian yang diperkirakan memakan waktu terhitung dari bulan Desember 2015 sampai dengan Bulan Mei 2016, mulai dari tahap penjajagan dan seterusnya.