

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi senantiasa memanfaatkan sumber daya manusia yang dimilikinya dengan sumber daya lainnya seperti mesin, sarana dan prasarana untuk dioptimalkan dalam mendukung proses kerja pegawai dalam organisasi. Pada saat yang sama organisasi juga secara terus menerus mengkaji sejauh mana ia telah berfungsi serta selalu berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungannya sebagaimana yang diharapkan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama. Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah, dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terkendali, untuk mencapai tujuan bersama. Faktor-faktor seperti uang, material, mesin, metode, lingkungan dan sarana prasarana lainnya sangat menunjang dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengesankan kehendak pemimpin pada mereka dipimpin dan mendorong ketaatan, rasa hormat, kesetiaan dan kerjasama. Tidak bisa di pungkiri bahwa kepemimpinan itu salah satu faktor penentu

sukses tidaknya organisasi melalui upaya-upaya meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi.

Kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan berbagai pola perilaku yang disukai oleh pemimpin selama proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Untuk mendapatkan kinerja yang tinggi seharusnya adanya sebuah korelasi dari apa yang telah di tentukan dengan apa yang terjadi di lapangan. Hal ini akan mengakibatkan kecocokan dan kesesuaian antara tujuan dengan hasil yang dicapai karena adanya sebuah kepemimpinan.

Kinerja adalah suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan oprasional. Kinerja merupakan hasil usaha yang dilakukan oleh pegawai dalam proses pencapaian tujuan, dari hasil kinerja dapat terlihat sejauh mana usaha yang dilakukan dalam proses pencapain tujuan yang dilakukan.

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat, dengan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, yang digerakan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Tercapainya kinerja yang maksimal tidak akan terlepas

dari peran pemimpin birokrasi dalam memotivasi bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan secara efisien dan efektif.

Kecamatan atau sebutan lain adalah wilayah kerja camat sebagai perangkat daerah kabupaten/kota (PP. 19 tahun 2008) tentang Kecamatan dibentuk di wilayah kabupaten/kota dengan Peraturan Daerah berpedoman pada Peraturan Pemerintah ini. Pembentukan Kecamatan sebagaimana dimaksud pada ayat 1 dapat berupa pemekaran 1 (satu) kecamatan menjadi 2 (dua) kecamatan atau lebih, dan penyatuan wilayah desa atau kelurahan dari beberapa kecamatan. Kedudukan kecamatan merupakan perangkat daerah kabupaten/kota sebagai pelaksana teknis kewilayahan yang mempunyai wilayah kerja tertentu dan dipimpin oleh camat.

Dalam konteks otonomi daerah di Indonesia, Kecamatan merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten atau Kota yang mempunyai wilayah kerja tertentu yang dipimpin oleh seorang Camat. Istilah "Kecamatan" di provinsi Aceh disebut juga dengan "Sagoe Cut" sedangkan di Papua disebut dengan istilah "Distrik".

Berdasarkan peninjauan yang dilakukan di Kecamatan Cicalengka Kabupaten Bandung, penulis menemukan masalah rendahnya kinerja pegawai. Hal itu terlihat dari:

1. Efektivitas kerja pegawai rendah, mengakibatkan pelaksanaan kerja pegawai tidak optimal. Contohnya : Semestinya para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya memperhatikan hasil kerja dan waktu yang ditetapkan.

Kenyataannya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan pegawai memerlukan waktu yang cukup lama. Seperti pembuatan KTP, KK.

2. Disiplin kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan masih kurang, mengakibatkan penyelesaian pekerjaan memerlukan waktu yang cukup lama. Contohnya : Semestinya pegawai masuk jam kerja pada pukul 08.00. Kenyataannya, Masih ada pegawai yang datang ke Kantor pukul 09.00 atau 10.00.

Berdasarkan indikator-indikator permasalahan di atas, dapat diketahui bahwa kinerja pegawai masih rendah, di duga disebabkan oleh Kepemimpinan Situasional, yang tidak efektif, yang meliputi faktor-faktor sebagai berikut:

1. *Telling* (instruksi) atau pengarahan pimpinan terhadap pegawai tidak efektif, menyebabkan pelaksanaan kerja tidak optimal. Contoh: Semestinya pimpinan dalam memberikan intruksi disesuaikan dengan situasi dan kondisi. Kenyataannya pimpinan dalam memberikan instruksi terhadap pegawai untuk melaksanakan tugas apapun tanpa pertimbangan-pertimbangan (otoriter).
2. *Selling* (konsultasi) yang dilakukan oleh pimpinan tidak efektif, menyebabkan tidak terjadi komunikasi atau kesepahaman dua arah. Contoh: Semestinya pimpinan dalam melaksanakan konsultasi dengan pegawai didasarkan pada kesepahaman dan demokratis. Kenyatannya pimpinan cenderung menggurui bahkan ingin dipandang paling pandai dan paling mampu mengatasi berbagai masalah pegawai maupun pegawai dengan organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah dalam penelitian tersebut di atas, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih mendalam permasalahan tersebut dengan judul: **Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Cicalengka Kabupaten Bandung**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut maka peneliti mengidentifikasi masalahnya sebagai berikut :

- a. Seberapa besar Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Cicalengka Kabupaten Bandung ?
- b. Apa saja yang menjadi penghambat di dalam pelaksanaan kepemimpinan situasional ?
- c. Apa saja upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai di Kecamatan Cicalengka Kabupaten Bandung ?

C. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Mengembangkan konsep, informasi dan teori Kepemimpinan Situasional dan Kinerja pegawai Kantor Kecamatan Cicalengka Kabupaten Bandung.
- b. Menerapkan Konsep Kepemimpinan Situasional dalam rangka memecahkan masalah Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Cicalengka Kabupaten Bandung.

- c. Untuk mengetahui upaya yang dilakukan dalam menghadapi hambatan yang ada dalam kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Cicalengka Kabupaten Bandung.

2. Kegunaan Penelitian

- a. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat berguna dalam memperluas dan memperkaya pandangan ilmiah ilmu administrasi pada umumnya, teori Kepemimpinan dan Kinerja pada khususnya.
- b. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Kantor Kecamatan Cicalengka Kabupaten Bandung dalam rangka meningkatkan Kinerja Pegawai melalui pendekatan kepemimpinan situasional yang dilakukan Camat.

D. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini mengkaji kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1995:179) yang didukung oleh Korman dan Sanford yang memfokuskan pada perilaku pimpinan dalam hubungannya dengan pengikut (ketua dan anggota). Serta pendapat para ahli mengenai teori-teori yang berhubungan dengan locus dan focus penelitian sebagai dasar pedoman untuk mengukur sejauh

mana pedoman ini sesuai dengan kenyataan di lapangan sehingga akan menghasilkan kesimpulan yang objektif.

Terry (Thoha,2006:5) merumuskan bahwa **“Kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya di arahkan mencapai tujuan organisasi”**.

Lebih lanjut Hersey dan Blanchard (Thoha,1983:65) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah :

Mendefinisikan kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut : jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tingkat khusus fungsi atau tujuan tertentu.

Kepemimpinan situasional juga mendasarkan atas hubungan antara kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin dan kadar dukungan sosio-emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin dalam pelaksanaan tugas, fungsi atau tujuan tertentu. Konsep ini dikembangkan untuk membantu orang-orang yang melakukan proses kepemimpinan, tanpa mempersoalkan peranan mereka, agar lebih efektif dalam hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan level kematangan para pengikutnya, bagi para pemimpin.

Konsep dasar dari gaya kepemimpinan situasional adalah kedewasaan atau kematangan bawahan. Begitu tingkat kedewasaan dalam menyelesaikan tugas meningkat, maka pemimpin harus mulai mengurangi orientasi pada tugas dan mulai meningkatkan orientasi pada hubungan (atasan-bawahan) sampai bawahan mencapai kedewasaan tingkat sedang. Begitu bawahan mulai bergerak tingkat kedewasaannya

dari tingkat sedang menuju dewasa, adalah tepat saatnya pemimpin untuk mengurangi baik orientasi pada bawahan maupun orientasi pada tugas. Dengan demikian bawahan tidak hanya dewasa tetapi juga dewasa secara psikologi.

Kepemimpinan situasional yang menggunakan konsep dasar kedewasaan atau kematangan bawahan ini baru berarti apabila peranan pemimpin atau manajer dalam memotivasi bawahan tidak diberikan kepada bawahan sesuai dengan tingkat kedewasaannya. Setelah kedewasaan atau kematangan bawahan diketahui dan gaya kepemimpinan dipahami, maka dapat diterapkan perilaku kepemimpinan yang efektif dalam manajemen, yang terkenal dengan nama kepemimpinan situasional. Menurut teori situasional, seorang pemimpin dapat menggunakan satu dari empat gaya kepemimpinan, berdasarkan kombinasi perilaku hubungan dan tugas seperti pandangan Hersey dan Blanchard (Thoha,2003:66).

1. *Telling* (memerintah) **Perilaku atau gaya kepemimpinan ini berorientasi pada tugas dan rendah pada hubungan dengan anggota organisasi atau bawahan. Pemimpin merupakan pusat kegiatan karena kesiapan dan kematangan bawahan rendah, mengharuskan pemimpin menjelaskan peran setiap anggota organisasi atau bawahan tentang apa, bagaimana, kapan dan dimana melaksanakan berbagai tugasnya.**
2. *Selling* (menjual/menawarkan) **Perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan perilaku orientasi tugas dan hubungan yang keduanya tinggi. Perilaku atau gaya ini dilakukan untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi anggota organisasi sebagai bawahan yang masih rendah kesiapan dan kematangannya.**
3. *Participating* (mengikutsertakan/partisipasi) **Perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan orientasi pada tugas dan orientasi hubungan dengan anggota organisasi tinggi. Pada dasarnya gaya kepemimpinan ini menunjukkan kesediaan atau kemampuan pemimpin**

dalam mengikutsertakan atau mendayagunakan anggota organisasi sebagai bawahan. Gaya kepemimpinan akan efektif apabila bawahan memiliki kesiapan dan kematangan yang tinggi.

4. *Deligating* (pendelegasian/wewenang) **Perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan orientasi tugas rendah dan hubungan dengan anggota sebagai bawahan rendah. Gaya atau perilaku kepemimpinan ini akan efektif apabila anggota organisasi sebagai bawahan sangat tinggi kesiapan dan kematangan dalam bekerja.**

1. Pengertian Kinerja

Amstrong dan Baron (soedarmayanti,2011:202) menyatakan :

sarana untuk mendapatkan hasil yang baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan dan standar, dan persyaratan atribut yang disepakati.

Sedangkan menurut Prawirosentono (1992:2) mengatakan bahwa yang dimaksudkan dengan kinerja (*performance*) dalam suatu kelompok orang atau organisasi yang di sesuaikan dengan kewenangan dan tanggung jawab dari tiap-tiap individu dalam suatu organisasi ataupun kelompok sekalipun dalam mencapai tujuan, yaitu sebagai berikut :

Kinerja/*Performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Selanjutnya Prawirosentono (1992:27), berpendapat bahwa faktor-faktor yang dijadikan ukuran kinerja adalah sebagai berikut :

1. **Efektivitas, merupakan pengukuran atas keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasaran/tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas berkaitan dengan kemampuan suatu organisasi dalam mencapai tujuan, misalnya, baik jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Ukuran lain dari eektivitas adalah kepuasan (*satisfaction*) dari pegawai atas hasil atau pekerjaan yang dilakukannya, bagaimana pegawai merasa kegunaan dari pekerjaan baik bagi dirinya maupun bagi organisasi.**
2. **Otoritas dan Tanggung Jawab, adalah digunakan sebagai acuan untuk mengukur kinerja berdasarkan asumsi bahwa dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab selayaknya disebarkan tanpa adanya tumpang tindih yang mungkin dilakukan oleh pegawai karena kurang jelasnya pembagian antar keduanya. Wewenang yang dimiliki pegawai selayaknya berkaitan langsung dengan tanggung jawab yang dimiliki (*responsibility*). Untuk mengukur otoritas dan tanggung jawab dengan demikian menggunakan indikator pendelegasian wewenang dan tanggung jawab.**
3. **Disiplin, adalah merupakan ketaatan dan hormat terhadap aturan maupun sanksi yang dijatuhkan kepada fihak yang melanggar, hal ini meliputi penggunaan waktu kerja dan penerapan sangsi.**

Inisiatif adalah salah satu dimensi kinerja berdasarkan asumsi bahwa pegawai dalam pelaksanaan kerja memiliki kesempatan untuk mengemukakan pendapat maupun melaksanakan perintah berdasarkan cara yang dianggapnya tepat, sehingga mereka memiliki kesempatan untuk berkreasi dan tidak tergantung pada instruksi dari atasan, hal ini meliputi kesempatan mengemukakan gagasan dan usaha perbaikan kerja.

E. Hipotesis Penelitian

Bertitik tolak dari kerangka pemikiran tersebut diatas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut : **Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Cicalengka Kabupaten Bandung.**

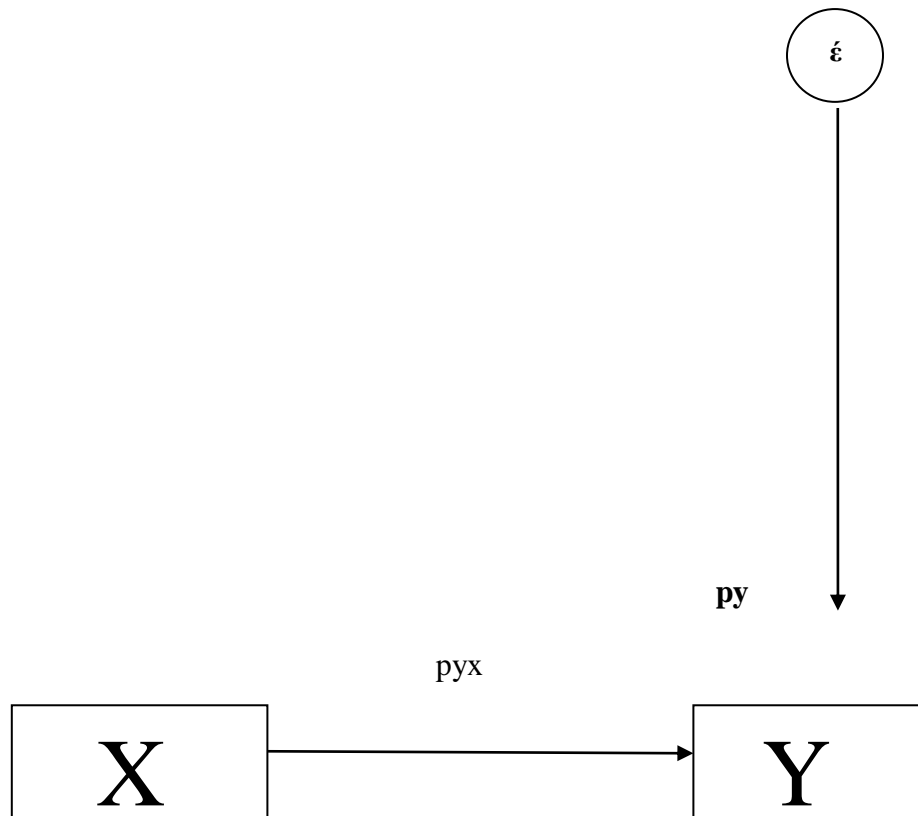
Hipotesis Statistic

- a. $H_0 : \rho_s = 0$,kepemimpinan Situasional : Kinerja para pegawai = 0,Kepemimpinan situasional (X) Kinerja (Y) artinya Kepemimpinan Situasional terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Cicalengka Kabupaten Bandung tidak ada pengaruh yang signifikan.
- b. $H_1 : \rho_s \neq 0 =$ Kepemimpinan Situasional : Kinerja para pegawai $\neq 0$, Kepemimpinan Situasional (X) Kinerja (Y) artinya Kepemimpinan Situasional terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Cicalengka Kabupaten Bandung ada pengaruh yang signifikan.

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

1. Kepemimpinan situasional (X) adalah gaya kepemimpinan berbagai pola perilaku yang disukai oleh pemimpin selama proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja di Kecamatan Cicalengka Kabupaten Bandung tersebut berdasarkan indikator kepemimpinan situasional yaitu :

- a. Telling
 - b. Selling
 - c. Participating
 - d. Degelation
2. Kinerja (Y) adalah hasil pekerjaan yang dicapai oleh pegawai Kecamatan Cicalengka Kabupaten Bandung untuk mencapai hasil maksimal dengan indikator sebagai berikut :
- a. Efektivitas
 - b. Otoritas dan tanggung jawab
 - c. Disiplin
 - d. Inisiatif
3. Pengaruh yang signifikan menunjukkan variabel komunikasi di Kecamatan Cicalengka Kabupaten Bandung terhadap meningkatnya kinerja pegawai Kecamatan Cicalengka Kabupaten Bandung.



Gambar 1 Paradigma Penelitian

Keterangan Gambar :

X : Variabel kepemimpinan situasional

Y : Variabel Kinerja Pegawai Di Kecamatan Cicalengka Kabupaten Bandung

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

pyx : Besarnya kinerja pegawai dari variabel kepemimpinan situasional

py : Besarnya pengaruh dari variabel lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian.

G. Lokasi Dan Lamanya Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilaksanakan dengan mengambil lokasi di Kecamatan Cicalengka Kabupaten Bandung.

2. Lamanya Penjajagan Penelitian

Lamanya penelitian di lakukan dari tanggal 03 Januari – 10 maret 2016