

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Lahirnya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 yang diubah dengan Undang- Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pusat dan Pemerintahan Daerah menjadi tonggak penting dimulainya pelaksanaan otonomi tersebut, sehingga daerah memiliki kewenangan yang lebih luas untuk mengatur rumah tangganya sendiri. Konsekuensi dari pelaksanaan Undang-Undang tersebut adalah Pemerintah Daerah harus dapat lebih meningkatkan kinerjanya dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat.

Salah satu aspek penting dalam upaya peningkatan kinerja Pemerintah Daerah adalah melalui kebijakan perencanaan pembangunan daerah yang berkualitas dan berkesinambungan. Hal ini didukung oleh Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, yang menyebutkan bahwa perencanaan pembangunan nasional maupun daerah terdiri dari perencanaan pembangunan jangka panjang, perencanaan pembangunan jangka menengah dan perencanaan pembangunan tahunan.

Fungsi dan peran BAPPEDA sebagai lembaga teknis daerah yang bertanggung jawab terhadap perencanaan pembangunan sebagaimana

diamanatkan dalam pasal 14 , ayat (1), Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, bahwa salah satu urusan wajib yang menjadi kewenangan pemerintah daerah adalah urusan perencanaan dan pengendalian pembangunan. Peran strategis dari Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung tersebut tentunya perlu didukung dengan sumber daya manusia yang memiliki kinerja tinggi. Kinerja pegawai merupakan indikator dari potensi yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja pegawai mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja Bappeda Kota Bandung secara keseluruhan.

Pegawai dalam suatu organisasi merupakan aset terpenting dalam pencapaian tujuan suatu organisasi, dimana pegawai mampu menghasilkan kinerja yang baik yang dapat memberikan kontribusi besar dalam menjalankan aktivitas suatu organisasi. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins 2008). Rencana suatu organisasi akan berjalan lancar jika setiap anggota organisasi didalamnya memiliki kerjasama dan koordinasi yang terintegrasi dengan baik maupun faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung. Salah satu permasalahan dasar dalam perusahaan / instansi adalah bagaimana meningkatkan kinerja pegawainya.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2009:9). Upaya meningkatkan kinerja

pegawai tentunya perlu merencanakan suatu strategi dan menciptakan pengelolaan yang baik dan professional. Untuk itu dalam mencapai tujuan tersebut seluruh sumber daya yang ada dalam instansi harus dapat dimanfaatkan sebaik mungkin termasuk sumber daya manusia sebagai faktor utamanya.

Pentingnya kinerja pegawai yang ada di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Bandung yang mempunyai tugas pokok membantu Walikota dalam menyelenggarakan Pemerintah Kota Bandung di bidang perencanaan pembangunan daerah, dan berperan sebagai lembaga teknis daerah yang bertanggung jawab terhadap perencanaan. Sebagai tolak ukur kemajuan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung menggunakan daftar penilaian kinerja. Untuk melihat kondisi awal kinerja pegawai Bappeda Kota Bandung, maka penulis melakukan pra survey terhadap 30 orang pegawai dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Hasil Pra Survey Kinerja Pegawai Bappeda Kota Bandung

Dimensi Kinerja Pegawai	% Bobot Penilaian	Bobot Standar
Kualitas pekerjaan	83,3%	100%
Kuantitas pekerjaan	86,7%	100%
Kehadiran	73,3%	100%
Konservasi (pencegahan dan pemeliharaan)	70,0%	100%
Jumlah	313,4%	100%
Rata-rata	78,3%	100%

Sumber : Hasil Pra Survey, Februari 2015

Berdasarkan tabel 1.1 hasil pra survey kinerja pegawai di BAPPEDA kota bandung, maka cara perhitungan untuk bobot penilaian adalah sebagai berikut :

Keterangan:

Jawaban Setuju dengan bobot : 3

Jawaban Kurang setuju dengan bobot : 2

Jawaban Tidak Setuju dengan bobot : 1

Bobot	Frekuensi (pertanyaan 1,2,3,4)			
	(1)	(2)	(3)	(4)
3	17	20	12	13
2	11	8	12	7
1	2	2	6	10

Frekuensi x Bobot

	51	60	36	39
	22	16	24	14
	2	2	6	10
Jumlah	75	78	66	63
3 x 30	90	90	90	90
% Skor	83.3%	86.7%	73.3%	70.0%

Sumber : Hasil Pra Survey, Februari 2015

Tabel 1.1 menjelaskan bahwa persentase penilaian kinerja pegawai yang ada di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung yaitu 78,3% dari standar 100% seperti halnya dalam konservasi dan tingkat kehadiran pegawai yang masih memiliki *gap* atau kesenjangan terbesar dibandingkan dua aspek lainnya. Artinya target standar yang ditetapkan instansi masih belum memenuhi harapan. Masih adanya beberapa aspek kinerja pegawai yang masih rendah tentunya menjadi bahan bagi institusi untuk melakukan evaluasi atas faktor-faktor yang dapat mempengaruhi capaian kinerja pegawainya. Mangkunegara (2011:14) menyebutkan faktor kepemimpinan dan pemberdayaan menjadi salah satu determinan penting dalam kaitannya dengan kinerja pegawai.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan institusi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi renggang (lemah). Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran-sasarannya. Untuk melihat kondisi awal proses kepemimpinan di Bappeda Kota Bandung berdasarkan penilaian bawahan, maka penulis melakukan pra survey terhadap 30 orang pegawai dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2
Hasil Pra Survey Kepemimpinan di Bappeda Kota Bandung

Dimensi Kepemimpinan	% Bobot Penilaian	Bobot Standar
Inovator	76,7%	100%
Komunikator	73,3%	100%
Motivator	78,0%	100%
Kontroler	86,0%	100%
Jumlah	314%	100%
Rata-rata	78,5%	100%

Sumber : Hasil Pra Survey, Februari 2015

Berdasarkan tabel 1.2 hasil pra survey kepemimpinan di BAPPEDA kota bandung, maka cara perhitungan untuk bobot penilaian adalah sebagai berikut :

Keterangan:

Jawaban Setuju dengan bobot : 3

Jawaban Kurang setuju dengan bobot : 2

Jawaban Tidak Setuju dengan bobot : 1

Bobot	Frekuensi			
	(pertanyaan 1,2,3,4)			
	(1)	(2)	(3)	(4)
3	13	12	15	19
2	13	12	10	9
1	4	6	5	2
Frekuensi x Bobot				
	39	36	45	57
	26	24	20	18
	4	6	5	2
Jumlah	69	66	70	77
3 x 30	90	90	90	90
% Skor	76,7%	73,3%	78%	86%

Sumber : Hasil Pra Survey, Februari 2015

Tabel 1.2 memperlihatkan bahwa secara rata-rata proses kepemimpinan yang berjalan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung yaitu 78,5% dari standar 100% berdasarkan penilaian bawahan tersebut kepemimpinana di Bappeda masih belum efektif, terutama menyangkut inovator yaitu kemampuan pimpinan dalam memberikan inovasi-inovasi masih belum efektif. Hal yang sama juga terlihat dari kemampuan pimpinan belum mampu menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi yang dilakukan secara baik kepada seseorang atau sekelompok pegawai.

Kepemimpinan yang efektif tentunya sangat dibutuhkan dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai, namun perlu didukung dengan proses pemberdayaan pegawai yang baik. Pemberdayaan erat hubungannya dengan profesionalisme yang pada awalnya selalu dimiliki oleh individual. Oleh karena itu, pemberdayaan terjadi ketika kekuasaan dimiliki pegawai, maka pegawai akan mengalami rasa kepemilikan dan kontrol atas pekerjaan mereka. Kahn (2007:54) menjelaskan

pemberdayaan pegawai merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara pegawai dan manajemen.

Pemberdayaan Pegawai di Bappeda Kota Bandung dilaksanakan melalui kewenangan dibidang perencanaan pembangunan untuk mewujudkan visi yang ditetapkan, Bappeda telah menggariskan kebijakan sebagai acuan atau pedoman atas pelaksanaan program-program beserta kegiatannya. Namun implementasi visi Bappeda tersebut dalam kaitannya dengan pemberdayaan pegawai masih belum sesuai harapan. Untuk melihat kondisi awal pemberdayaan pegawai di Bappeda Kota Bandung, maka penulis melakukan pra survey terhadap 30 orang pegawai dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3
Hasil Pra Survey Pemberdayaan Pegawai
di Bappeda Kota Bandung

Dimensi Pemberdayaan Pegawai	% Bobot Penilaian	Bobot Standar
Keinginan	63,3%	100%
Kepercayaan diri	76,7%	100%
Kredibilitas	86,7%	100%
Akuntabilitas	75,8%	100%
Komunikasi	80,0%	100%
Jumlah	382,6%	100%
Rata-rata	76,5%	100%

Sumber : Hasil Pra Survey, Februari 2015

Berdasarkan tabel 1.3 hasil pra survey pemberdayaan pegawai di BAPPEDA kota bandung, maka cara perhitungan untuk bobot penilaian adalah sebagai berikut :

Keterangan:

Jawaban Setuju dengan bobot : 3

Jawaban Kurang setuju dengan bobot : 2

Jawaban Tidak Setuju dengan bobot : 1

Bobot	Frekuensi (pertanyaan 1,2,3,4,)				
	1	2	3	4	5
3	7	14	21	9	15
2	13	11	6	20	12
1	10	5	3	1	3
Frekuensi x Bobot					
	21	42	63	27	45
	26	22	12	40	24
	10	5	3	1	3
Jumlah	57	69	78	68	72
3 x 30	90	90	90	90	90

Sumber : Hasil Pra Survey, Februari 2015

Tabel 1.3 memperlihatkan bahwa secara rata-rata proses pemberdayaan pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung yaitu 76,5% dari standar 100% berdasarkan penilaian bawahan tersebut pemberdayaan di Bappeda masih belum sesuai dengan harapan pegawai. Hal ini dapat dilihat dari beberapa aspek terutama menyangkut keinginan pegawai untuk terlibat langsung dalam mengidentifikasi permasalahan yang berkembang dan masalah akuntabilitas seperti penggunaan jalur pelatihan dalam mengevaluasi kinerja pegawai belum berjalan secara optimal sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 7, 12 dan 17 UU Nomor 43 Tahun 1999 karena belum adanya instrumen pendukung; pendistribusian pegawai belum merata antar bagian, komposisi

pegawai yang ada belum/tidak mampu mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi karena tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Permasalahan tersebut menunjukkan perlunya dilakukan perbaikan dalam sistem manajemen kepegawaian dalam rangka pemberdayaan pegawai institusi daerah.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini dituangkan dalam Judul : **Pengaruh Kepemimpinan dan Pemberdayaan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung.**

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan, maka terdapat beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi yaitu sebagai berikut :

1. Kinerja pegawai Bappeda Kota Bandung terutama menyangkut konservasi dan tingkat kehadiran masih belum optimal
2. Inovator dan Komunikator pimpinan dalam memberikan inovasi-inovasi dan komunikasi masih belum efektif
3. Pemberdayaan pegawai seperti keinginan pegawai untuk terlibat langsung dalam mengidentifikasi permasalahan yang berkembang masih belum optimal
4. Akuntabilitas seperti penggunaan jalur pelatihan dalam mengevaluasi kinerja pegawai belum optimal

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung
2. Bagaimana pemberdayaan pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung
3. Bagaimana kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung baik secara simultan maupun parsial

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji dan mengetahui :

1. Kepemimpinan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung
2. Pemberdayaan pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung
3. Kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung
4. Besarnya pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai terhadap

kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung baik secara simultan maupun parsial

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan atau manfaat :

1.4.1 Kegunaan Praktis

1. Bagi Penulis

- a) Peneliti dapat mengetahui kinerja pegawai Bappeda Kota Bandung yang belum optimal
- b) Peneliti dapat mengetahui pola kepemimpinan yang diterapkan di Bappeda Kota Bandung
- c) Peneliti dapat mengetahui pemberdayaan pegawai yang dilakukan di Bappeda Kota Bandung
- d) Sebagai bekal bagi penulis untuk menjadi tenaga kerja yang handal dan profesional

2. Bagi instansi

Memberikan informasi terhadap pengambilan keputusan bagi pimpinan guna meningkatkan kinerja pegawai dan Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pihak pimpinan untuk dapat lebih mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai informasi atau sumbangan pikiran yang bermanfaat untuk para pembaca yang akan mengadakan penelitian dibidang yang sama.

4. Kegunaan Akademis

Mampu menghasilkan suatu referensi yang berguna bagi lingkungan kampus Universitas Pasundan. Juga diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan yang bermanfaat.

1.4.2 Kegunaan Teoritis

1. Memberikan pengetahuan mengenai variabel kepemimpinan, pemberdayaan dan kinerja yang diimplementasikan pada institusi milik pemerintah daerah
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan konseptual bagi pengembangan ilmu dan penelitian dalam bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya mengenai determinan dari kinerja pegawai.