

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan pengawasan. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Usaha untuk mencapai tujuan organisasi, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja saja, tetapi juga menyangkut pegawai (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor lainnya tersebut.

Unsur dalam manajemen adalah tenaga kerja pada suatu organisasi, sehingga dalam Manajemen SDM faktor yang diperhatikan adalah manusianya itu sendiri. Saat ini banyak organisasi menyadari bahwa SDM merupakan masalah organisasi yang paling penting, karena melalui sumber daya manusialah yang menyebabkan sumber daya yang lain dalam organisasi dapat berfungsi atau dijalankan. Peran manajemen SDM dalam menjalankan aspek SDM, harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktek dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan organisasi, yang meliputi kegiatan antara lain: melakukan analisis jabatan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja menyeleksi calon pekerja, melakukan evaluasi kinerja, dan lain-lain.

Kinerja merupakan hasil akhir dari suatu pekerjaan atau aktivitas tertentu. Apabila kita melakukan suatu pekerjaan dengan baik, maka kita akan

menghasilkan kinerja yang baik pula. Dalam sebuah organisasi apabila kinerja pegawai baik, maka akan menciptakan kinerja organisasi yang baik, dan sebaliknya apabila kinerja pegawai kurang baik, hal ini akan membentuk kinerja organisasi yang kurang baik juga. Mangkunegara (2013:67) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura merupakan suatu instansi yang bergerak di bidang pengawasan dan pembinaan terhadap kegiatan pertanian dan pengelolaan tanaman pangan untuk wilayah Provinsi Jawa Barat dimana keberhasilan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dalam instansi tergantung pada kinerja para pegawai yang ada di instansi tersebut, pentingnya kinerja pegawai yang ada di Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan tujuan instansi itu yaitu untuk meningkatkan pelayanan terhadap para masyarakat terutama dalam proses pengawasan dan pembinaan terhadap kegiatan pertanian, serta pengelolaan tanaman pangan yang ada di Provinsi Jawa Barat. semakin baik pelayanan terhadap masyarakat atau para petani maka, semakin meningkat kerja sama antara instansi dengan para petani dan akan berpengaruh positif bagi kegiatan pertanian dan tanaman pangan yang ada di Provinsi Jawa Barat.

Capaian kinerja pada Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat dapat dilihat dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Berdasarkan Rencana Strategis Dinas Tanaman Pangan dan

Hortikultura Provinsi Jawa Barat tahun 2011 – 2016, terdapat 13 sasaran yang harus dicapai pada tahun 2016. Ke 13 indikator sasaran kinerja diukur dengan melalui berbagai unsur dan instrumen pengukuran kinerja yang merupakan hasil kegiatan program yang dilaksanakan selama tahun 2016. Berdasarkan hasil pengukuran dari setiap indikator kinerja yang telah ditetapkan sebagai sasaran peningkatan tahun 2016.

Tabel 1.1
Laporan Akuntabilitas Kinerja Pegawai Tahun 2016

No.	Indikator Kinerja Sasaran	(%)	Kriteria
1	Peningkatan Produksi dan Produktivitas pangan pokok beras, jagung dan kedelai - Produksi - Produktivitas	92,89 93,54	SB SB
2	Menurunnya Tingkat Kehilangan Hasil Pasca Panen	96,72	SB
3	Meningkatnya /Produksi, Produktivitas dan Kualitas Produk Pertanian	88,62	B
4	Meningkatnya Pendapatan Usaha Tani komoditas Pertanian	0	0
5	Meningkatnya Ketersediaan dan kualitas sarana dan prasarana pertanian - Tersedianya Pupuk - Tersedianya Alsintan - Tersedianya Benih	93,43 87,37 94,76 98,23	SB
6	Meningkatnya Diversifikasi produk usaha pertanian	0	0
7	Terlaksananya inovasi dan teknologi Tanaman Pangan - PTT - SRI Hortikultura - Buah Buahan - Sayuran	95,81 91,45 95,34 92,99 93,77	SB
8	Meningkatkan kinerja sumber daya pertanian Jawa Barat	96,88	SB
9	Meningkatnya kualitas tata guna lahan dan air serta terkendalinya konservasi lahan pertanian	97,67	SB
10	Terkendalinya hama dan penyakit tanaman	82,00	B
11	Meningkatnya sarana pengolahan hasil pertanian	84,22	B
12	Pengembangan usaha pemasaran - Berkembangnya Pola Kemitraan - Terpromosikannya Produk Unggulan Pertanian	98,87	SB
13	Meningkatnya margin pemasaran hasil pertanian	0	0

Sumber: Laporan Akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP) tahun 2016

Ket : 91 - 100 % sangat baik
80 % - 90 % baik
< 80 % kurang baik

Tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa Tingkat Capaian Kinerja Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat, untuk tahun **2016** baru bisa dilaksanakan pengukuran dari 13 kinerja sasaran 7 capaian kinerja menunjukkan Kriteria **Sangat Baik** 91-100%, 3 sasaran menunjukkan kriteria **Baik** dengan nilai 80 - 90% dan Kriteria **Buruk** dengan nilai < 80%, namun terdapat 3 sasaran dengan Kriteria **Sangat Buruk** atau belum terlaksana dengan baik, karena masih bernilai 0%, hal ini terjadi karena kurang optimalnya kemampuan dalam menyusun rencana kerja dan merealisasikannya, serta minimnya kemampuan dalam pengawasan dan pembinaan kepada masyarakat tani oleh para pegawai Dinas Pertanian Tanaman Pangan Provinsi Jawa Barat.

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, terindikasi bahwa kinerja Dinas Pertanian Tanaman Pangan Provinsi Jawa Barat masih belum optimal, karena:

1. Penyelesaian program kerja terkonsentrasi pada akhir tahun anggaran, sehingga *output* yang dihasilkan kurang maksimal karena keterbatasan waktu.
2. Beberapa unit kerja belum maksimal dalam memberikan laporan kinerja yang disebabkan oleh tidak meratanya pembagian tugas.
3. Masih adanya keluhan dari masyarakat tentang kinerja pegawai yang masih belum optimal dalam memberikan pelayanan, dan adanya program kerja Dinas yang belum sesuai dengan harapan masyarakat.

pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja Kinerja pegawai merupakan indikator dari potensi yang dimiliki oleh pegawai menunjukkan kesuksesan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Kinerja

pegawai mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja Dinas Pertanian Tanaman Pangan Provinsi Jawa Barat. Penilaian kinerja pegawai sangat penting bagi instansi pemerintahan. Prestasi kinerja PNS akan dinilai berdasarkan 2 (dua) unsur penilaian, yaitu :

1. SKP (Sasaran Kinerja Pegawai), yaitu : rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dan
2. Perilaku Kerja, yaitu : setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil mensyaratkan setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan rencana kerja tahunan instansi. SKP itu memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Penilaian prestasi kerja dengan menggunakan SKP ini mulai diberlakukan setiap instansi pemerintahan pada Tahun 2014 sesuai dengan Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011. Dari unsur-unsur di atas yang mana pada saat penilaian dicocokkan dengan standar nilai yang ada di bawah ini.

Tabel 1.2

Standar Nilai Kinerja Pegawai

No	Nilai (%)	Kategori
1	91 - ke atas	Sangat Baik
2	76 – 90	Baik
3	61 – 75	Cukup
4	51 – 60	Kurang
5	50 ke bawah	Buruk

Sumber : Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011

Peraturan Pemerintah ini mensyaratkan setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan rencana kerja jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Berdasarkan pengamatan awal penelitian, diindikasikan terdapat masalah pada kinerja pegawai di instansi tersebut. Hal ini bisa dilihat dari rata-rata daftar penilaian Sasaran Kinerja Pegawai Negeri Sipil (SKP) jangka pendek yakni periode Januari sampai dengan Desember Tahun 2016.

Tabel 1.3
Rekapitulasi Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)
Pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan Provinsi Jawa Barat
Januari – Desember Tahun 2016

Bulan	Jumlah Pegawai	Nilai Rata-rata SKP	Target Minimal
Januari	210	89.41	90
Februari	210	89.31	90
Maret	210	89.06	90
April	210	81.00	90
Mei	210	88.79	90
Juni	210	88.65	90
Juli	210	90.43	90
Agustus	210	90.00	90
September	210	88.11	90
Oktober	210	87.70	90
November	210	88.08	90
Desember	210	87.62	90
Rata-rata		88.18	90

Sumber : Sumber : Hasil SKP Pegawai

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa hasil rata-rata Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan Provinsi Jawa Barat periode Januari sampai dengan Desember Tahun 2016 sudah baik dengan nilai rata-rata SKP 88,18. Walaupun sudah dalam kategori baik, target yang ditetapkan oleh instansi yaitu memiliki nilai SKP lebih dari 90 masih belum tercapai. Artinya

masih banyak pegawai yang memiliki nilai capaian SKP dibawah angka dari 90.

Munculnya *gap* teori dengan realitas dari kinerja pegawai dengan sejumlah faktor yang mempengaruhinya juga ditunjukkan oleh hasil kajian penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya perbedaan. Artinya penelitian terdahulu masih belum menunjukkan keseragaman hasil. Penelitian yang telah dilakukan oleh Hardiyana dan Helwiyani (2013); Ridewan, dkk (2016) ; Profita, dkk (2017); Prasetya, dkk (2017); Ernaldiwan (2017); Ogola, *et al* (2017) dan penelitian dari Iqbal, Anwar and Haider (2015) dengan judul *Effect of Leadership Style on Employee Performance* menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian dari Sukarja dan Machasin (2015) Salutondok dan Soegoto (2015); serta penelitian dari Sari dan Hendro (2017) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Keberadaan pemimpin dalam perusahaan merupakan hal yang terpenting karena merupakan tulang punggung dan memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat menimbulkan motivasi pegawainya untuk berprestasi karena sukses dan tidaknya pegawai dalam mengukir prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya. Salah satu faktor situasional yang berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan adalah relasi antara pemimpin dan pengikut.

Interaksi antar pribadi yang berbeda motivasi dan potensi kekuasaan, termasuk di dalamnya keterampilan dalam mencapai tujuan bersama. Bentuk interaksi ini salah satunya adalah kepemimpinan transformasional, karena

organisasi membutuhkan visi serta dorongan yang dibentuk oleh kepemimpinan transformasional. Esensi nyata dari kepemimpinan transformasional adalah bahwa pemimpin ini menyebabkan pengikut melakukan lebih dari yang diharapkan mereka lakukan, dan pengikut itu mengetahui, serta percaya bahwa pemimpin tidak akan mengambil keuntungan dari mereka. Seseorang yang memiliki kepercayaan yang lebih pada orang lain akan berlaku sesuai dengan apa yang seharusnya, sehingga standar kerja yang diharapkan dapat dicapai.

Kepemimpinan transformasional di Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat dilaksanakan sesuai dengan visi pembangunan pertanian yakni mampu untuk mengungkapkan visi tidak hanya secara verbal melainkan melalui perubahan perilaku pimpinan. Kenyataan yang ditemukan salah satunya adalah menyangkut atribusi keberhasilan melakukan perubahan yang dikaitkan hanya pada sang pimpinan. Artinya sang pemimpin transformasional dianggap benar-benar menjadi satu-satunya orang yang bertanggung jawab atas upaya perubahan organisasinya. Kondisi ini diperkuat oleh hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis dengan beberapa pegawai Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat didapat informasi bahwa perubahan atau keberhasilan institusi cenderung akibat kuatnya pengaruh dari pemimpinnya.

Faktor kreativitas pegawai juga menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai selain kepemimpinan. Kreativitas merupakan suatu hal yang harus dimiliki oleh seorang pegawai, semakin tinggi kreativitas dalam bekerja maka akan membuat semangat kerja mereka akan lebih baik dan

akan berdampak pada meningkatnya kinerja yang akan diberikan oleh pegawai tersebut kepada instansi tempat dimana mereka bekerja. Akan tetapi kajian penelitian terdahulu menunjukkan masih adanya hasil yang berbeda dari pengaruh kreativitas terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Lee dan Tan (2012); Putra (2015) Azzahra (2016) menunjukkan bahwa kreativitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian Sari dan Hendro (2017) yang menunjukkan bahwa kreativitas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Sangatta Selatan Kabupaten Kutai Timur.

Berkaitan dengan kreativitas kerja pegawai Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Pangan Provinsi Jawa Barat itu sendiri dapat dilihat dari indikator kreativitas itu sendiri. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan beberapa pegawai didapat informasi berkaitan dengan inisiatif para pegawai dalam mengembangkan ide masih terbatas, selain itu pula kurangnya pengakuan sehingga kepercayaan diri pegawai dalam melaksanakan tugasnya rendah. Munculnya hambatan-hambatan berkaitan dengan kreativitas kerja tersebut menjadi kendala bagi instansi dalam melaksanakan sasaran kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu diperoleh adanya perbedaan hasil penelitian (*research gap*) yang dilakukan oleh para peneliti dan berdasarkan fenomena di atas dapat dijadikan permasalahan dalam penelitian ini. Dengan demikian, penulis tertarik untuk melakukan penelitian di Dinas Pertanian Tanaman Pangan Provinsi Jawa Barat mengenai analisis kepemimpinan dan

keaktivitas yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawainya, sehingga penulis tertarik untuk memilih judul : **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kreativitas Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat”**.

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat adalah suatu instansi yang mempunyai tugas utama untuk melakukan pengawasan dan pembinaan mengenai kegiatan pertanian dan pengolahan tanaman pangan yang ada di Provinsi Jawa Barat agar bisa sesuai dengan apa yang menjadi standarisasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah Untuk melakukan hal tersebut Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Povinsi Jawa Barat harus bisa memberikan kinerja terbaik mereka sesuai dengan target yang diinginkan, tetapi pada kenyataannya masih terdapat beberapa target dan sasaran instansi yang belum bisa dilaksanakan dengan baik, diantaranya:

1. Beberapa unit kerja belum maksimal dalam memberikan laporan kinerja yang disebabkan oleh tidak meratanya pembagian tugas.
2. Target Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) masih belum tercapai. Artinya masih banyak pegawai yang memiliki nilai capaian SKP dibawah angka dari 90.
3. Keberhasilan melakukan perubahan hanya dikaitkan pada pimpinan dan peran keberhasilan pegawai masih terbatas.
4. Kemauan pegawai untuk mengembangkan ide masih terbatas dan kepercayaan diri pegawai dalam melaksanakan tugas rendah.

5. Masih adanya perbedaan hasil penelitian (*research gap*) yang dilakukan oleh para peneliti sebelumnya.

1.3 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas peneliti membuat suatu perumusan masalah yang ditetapkan dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional di Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat
2. Bagaimana kreativitas Pegawai di Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat.
3. Bagaimana kinerja pegawai di Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat.
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan kreativitas pegawai baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja di Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Kepemimpinan transformasional pegawai pada Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat
2. Kreativitas pegawai Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat.

3. Kinerja para Pegawai di Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat.
4. Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional dan kreativitas terhadap kinerja pegawai Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat baik secara parsial maupun secara simultan.

1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang bermanfaat sejalan dengan maksud dan tujuan yang diharapkan baik bagi penulis, akademis, Dinas Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat, maupun untuk dunia ilmu pengetahuan khususnya bidang kajian sumber daya manusia, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat diantaranya :

1. Kegunaan Secara Akademis :
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis, serta menambah ilmu yang telah di dapatkan dibangku kuliah.
 - b. Penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar studi perbandingan dan referensi bagi penelitian lain yang sejenis.
2. Kegunaan Praktis
 - a. Bagi penulis
Penelitian ini akan menambah wawasan dan pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya pada

masalah yang diteliti yaitu pengaruh kepemimpinan dan kreativitas dalam meningkatkan kinerja pegawai suatu instansi pemerintah.

- b. Bagi Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat Penelitian ini diharapkan bisa menghasilkan suatu kesimpulan dan saran-saran terhadap masalah yang dihadapi instansi sebagai bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

- c. Bagi Pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana informasi untuk memperkaya cakrawala berfikir dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya.