

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Kinerja aparat administrasi Negara dahulu hingga saat ini, tetap di anggap sebagai isu penting yang dibicarakan, baik oleh kalangan akademisi maupun para praktisi. Hal ini berkaitan dengan pembangunan nasional yang sedang dilaksanakan dalam menekankan pentingnya suatu kinerja di segala bidang.

Keberhasilan pembangunan nasional antara lain tergantung kepada keberhasilan peningkatan kinerja pegawai negeri sipil sebagai aparat Negara. Oleh karena itu perhatian terhadap upaya peningkatan kinerja dilingkungan birokrasi dewasa ini merupakan kebutuhan yang mendesak diperlukan adanya aparat Negara yang berkualitas agar kinerja dapat meningkat.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan suatu keharusan dalam rangka meningkatkan kualitas aktivitas yang harus dilakukan secara total. Negara Indonesia sendiri saat ini sangat tergantung pada tersedianya sumber daya yang berkualitas. (Yoris Wabdaron, 2010 : 1)

Sumber daya manusia merupakan faktor yang paling menentukan dalam setiap organisasi, karena disamping sumber daya manusia sebagai salah satu unsur kekuatan daya saing bangsa, sumber daya manusia bahkan sebagai penentu utama. Oleh sebab itu sumber daya manusia harus memiliki kompetensi dan kinerja tinggi demi kemajuan organisasi. (Sedarmayanti, 2010: 1)

Instansi pemerintah merupakan suatu organisasi (wadah), maka pegawai pemerintah atau pegawai negeri adalah alat yang menggerakkan agar segala kegiatan organisasi tersebut dapat berjalan menuju pada tujuan. Pada dasarnya untuk melihat sejauhmana peranan sumber daya manusia suatu instansi, maka dapat dilihat dari hasil kinerja seorang pegawai yang ada dalam organisasi tersebut. Untuk dapat melahirkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, tidak hanya diperlukan bibit SDM yang handal, melainkan juga perlu suatu proses yang mendukung terwujudnya SDM yang produktif sesuai dengan yang diharapkan.

Manusia merupakan unsur yang terpenting dan paling diutamakan dalam suatu organisasi. Dikatakan demikian karena dari sumber daya yang ada hanya sumber daya manusia yang mempunyai sikap, perilaku, sifat, karakter dan tindakan yang bervariasi, dengan kata lain kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja sumber daya manusia yang baik merupakan hal penting bagi kelangsungan hidup organisasi. Bila organisasi ingin berkembang dengan pesat, organisasi harus mempunyai sumber daya manusia yang mampu menampilkan kinerja yang baik. Kinerja Karyawan yang tinggi akan membuat karyawan semakin loyal terhadap organisasi, semakin termotivasi untuk bekerja, bekerja dengan rasa senang dan yang lebih penting kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya kinerja yang tinggi pula.

Organisasi adalah alat saling hubungan satuan – satuan kerja yang memberikan mereka kepada orang – orang yang ditempatkan dalam struktur wewenang, sehingga pekerjaan dapat dikoordinasikan oleh perintah para atasan kepada bawahan, yang menjangkau dari puncak sampai sampai ke bawah dari seluruh badan usaha. (Sutarto, 2006:2)

Secara teoritis, kualitas SDM dalam suatu organisasi yang tinggi diharapkan mampu meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini akan dapat tercipta dalam suatu lingkungan kerja yang kondusif, yang antara lain dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan yang tepat. Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Disinilah timbulnya kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan.

Tentang kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang harus ada dalam organisasi. Kepemimpinan merupakan masalah sentral dalam kepengurusan organisasi, dinamis statisnya organisasi, tumbuh kembangnya organisasi, mati hidupnya organisasi, senang tidaknya seseorang bekerja dalam suatu organisasi, serta tercapai tidaknya tujuan organisasi, sebagian ditentukan oleh tepat tidaknya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Meskipun tidak dapat diungkiri bahwa pemimpin hanya dapat menjalankan kepemimpinannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai sebagian besar pekerjaan dilakukan oleh para bawahannya atau anggotanya. (Sutarto, 2006:3)

Kepemimpinan itu adalah masalah relasi antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan ini pada umumnya berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin dan

menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu, demi pencapaian suatu tujuan tertentu. Pemimpin merupakan faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi dan usaha. Sebab pemimpin yang sukses itu mampu mengelola organisasi, bisa mempengaruhi secara konstruktif orang lain, dan menunjukkan jalan serta perilaku benar yang harus dikerjakan bersama – sama (melakukan kerjasama). Tanpa kepemimpinan yang efektif suatu organisasi tak akan pernah mampu mengaktualisasikan potensi menjadi prestasi. (Kartini Kartono, 2005 : 1)

Pada sebuah perusahaan, sumber daya manusia terdiri dari pimpinan dan pegawai. Untuk menunjukan kerja pegawai yang baik, diperlukan berbagai cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin suatu perusahaan, yaitu dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat.

Gaya kepemimpinan memiliki peranan dalam suatu organisasi, hal ini berkaitan erat dengan hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan karena pada dasarnya gaya yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi akan sangat berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja dari para bawahannya. Pada dasarnya Gaya kepemimpinan mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

Gaya kepemimpinan juga sebagai sisi penting dari tema kepemimpinan senantiasa menarik untuk dibicarakan. Hal ini antara lain karena keluasan dan kedalaman lahan bahasanya semakin berkembang secara dinamis seiring dengan

perkembangan lingkungan yang bersifat global yang menyentuh setiap aspek kehidupan secara luas dan dalam. Maka dari itu gaya kepemimpinan merupakan faktor yang memiliki peranan cukup dominan diantara sekian banyak faktor yang mempengaruhi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Jadi khusus pada seorang pemimpin, harus benar – benar memiliki gaya (*style*) dalam memimpin organisasi yang dia pimpin agar hubungan kerja antara atasan dan bawahan dapat menghasilkan kinerja yang baik, baik atasannya maupun kinerja bawahannya.

Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah (Bapusipda) Provinsi Jawa Barat merupakan salah satu Lembaga Teknis Daerah yang mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik dalam hal perpustakaan dan kearsipan Jawa Barat sesuai dengan pasal 9 mengenai lembaga Teknis Daerah (Perda) Provinsi Jawa Barat no 22 Tahun 2008 tentang organisasi no 22 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah dan Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Barat.

Sedangkan fungsi organisasi BAPUSIPDA Provinsi Jawa Barat adalah :

1. Perumusan dan penetapan kebijakan teknis bidang perpustakaan dan kearsipan daerah;
2. Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah bidang perpustakaan dan kearsipan daerah meliputi kesekretariatan, deposit dan pengolahan bahan perpustakaan, pemberdayaan perpustakaan dan pengembangan budaya baca, layanan dan otomasi perpustakaan, layanan dan otomasi kearsipan, pembinaan dan pengembangan, pengelolaan kearsipan, serta akuisisi dan pelestarian;
3. Pengkoordinasian dan pembinaan Unit Pelaksana Teknis Badan;
4. Pelaksanaan tugas lain dari Gubernur sesuai dengan tugas dan fungsinya

Mengingat pentingnya fungsi, peran dan tugas Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Provinsi Jawa Barat, maka diperlukan gaya kepemimpinan yang dapat digunakan untuk mempengaruhi dan menggerakkan staf atau bawahan untuk melaksanakan tugas pokoknya secara benar, berdaya guna, bersih dan berwibawa.

Kinerja karyawan yang tinggi sangatlah diharapkan oleh perusahaan tersebut. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka kinerja pegawai perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global. Berdasarkan data dan observasi awal di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Provinsi Jawa Barat tampak bahwa kinerja pegawai yang masih ada yang belum mencapai target. Hal ini dapat dilihat dari beberapa indikator berikut:

1. Terkait dengan kedisiplinan pegawai Bapusipda maka berikut adalah data kehadiran pegawai Bapusipda Provinsi Jawa Barat

**Tabel 1.1**  
**Data Kehadiran Pegawai Bapusipda Provinsi Jawa Barat**  
**Periode Januari – Juli 2011**

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Pegawai (orang)</b>	<b>Rata – rata Jumlah Pegawai yang Hadir (orang per hari)</b>	<b>Rata – rata Jumlah Pegawai yang Tidak Hadir (orang per hari)</b>
<b>Januari</b>	182	164	18
<b>Februari</b>	182	173	9
<b>Maret</b>	179	155	24
<b>April</b>	177	155	20
<b>Mei</b>	175	152	23

<b>Juni</b>	175	156	19
<b>Juli</b>	174	140	34

**Sumber : Sub Bagian Umum Bapusipda, 2012**

Tabel 1.1 menjelaskan data kehadiran pegawai Bapusipda Provinsi Jawa Barat dalam periode Januari – Juli 2011 dapat di lihat jumlah kehadiran pegawai yang cenderung menurun. Maka dapat disimpulkan bahwa kehadiran jam kerja oleh pegawai di Bapusipda Provinsi Jawa Barat masih harus dipertanggungjawabkan, dengan adanya tingkat kehadiran yang cenderung menurun, maka proses penyelesaian pekerjaan akan kurang maksimal.

2. Masih terdapatnya pegawai yang kurang memanfaatkan waktu kerjanya secara optimal, seperti masih terdapat pegawai yang datang terlambat. Dalam pengamatan saya selama melakukan PKL (Praktek Kerja Lapangan) di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Provinsi Jawa Barat selama satu bulan, masih ada pegawai yang sering terlambat masuk kerja, contoh nya: jam kerja pukul 08:00 WIB, tetapi ada beberapa pegawai yang masuk pukul 08:30 – 09:00 WIB. Dan sedikitnya pegawai yang mengikuti apel pagi yang dilakukan setiap hari senin.
3. Dari segi pencapaian pekerjaan, masih ada pekerjaan yang kurang memenuhi target yang telah ditetapkan, salah satu nya adalah tentang laporan rekapitulasi absen tahunan pada tahun 2011 belum terekap semua dan juga pekerjaan lain bisa dilihat dari data berikut ini.

**Tabel 1.2**  
**Target dan Realisasi Ketepatan Penyelesaian Pekerjaan**

No	Jenis Pekerjaan	Target	Realisasi
1	Pengelolaan arsip vital	457 BOKS	370 BOKS
2	Pengelolaan arsip biro – biro	319 BOKS	181 BOKS
3	Pengelolaan arsip satuan kerja perangkat lunak	359 BOKS	185 BOKS
4	Pengelolaan arsip kepegawaian	519 BOKS	319 BOKS

Sumber :Bidang Sub Arsip Dinamis Bapusipda, 2012

4. Adanya keterlambatan penyerahan laporan hasil kegiatan pada masing – masing sub bagian bisa sampai 3 (tiga) hingga 5 (lima) hari kemudian. Dengan adanya keterlambatan akan mengakibatkan terhambatnya pekerjaan – pekerjaan selanjutnya dan akan mempengaruhi juga terhadap penyerahan laporan kerja pada setiap bidang Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.3**  
**Penyelesaian Laporan Bulanan Kegiatan Kerja**

Bulan	Sub Bidang			
	Arsip Dinamis		Arsip Statis	
	Jadwal (Tgl)	Realisasi (Tgl)	Jadwal (Tgl)	Realisasi (Tgl)
Januari	10	9	10	10
Febuari	10	11	10	11
Maret	10	10	10	13
April	10	15	10	9
Mei	10	14	10	14



Juni	10	11	10	8
Juli	10	13	10	16
Agustus	10	5	10	13
September	10	13	10	14
Oktober	10	12	10	5

**Sumber : Bidang Pengelolaan Kearsipan Bapusipda, 2012**

5. Berdasarkan formulir rekapitulasi pencapaian kinerja (RPK), masih ada pegawai di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah yang hadir terlambat tanpa izin, pulang lebih cepat tanpa izin, tidak masuk kerja tanpa izin, tidak melaksanakan tugas/perintah kedinasan dari atasan tanpa alasan, ketepatan waktu dalam penyampaian laporan harian. Untuk lebih jelasnya bisa dilihat dari tabel berikut ini dengan instrumen pengukuran kinerja terlampir.

**Tabel 1.4**  
**Formulir Rekapitulasi Pencapaian Kinerja (RPK)**

Bulan	Jumlah Proporsi Tambahan												
	Aspek Perilaku Kerja							Aspek Prestasi Kerja					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
April	6,3	6,5	9,9	13,2	16,6	20,2	4	2,3	0,6	3,6	9,2	0,8	0,9

**Sumber : Sub Bagian Umum Bapusipda, 2012**

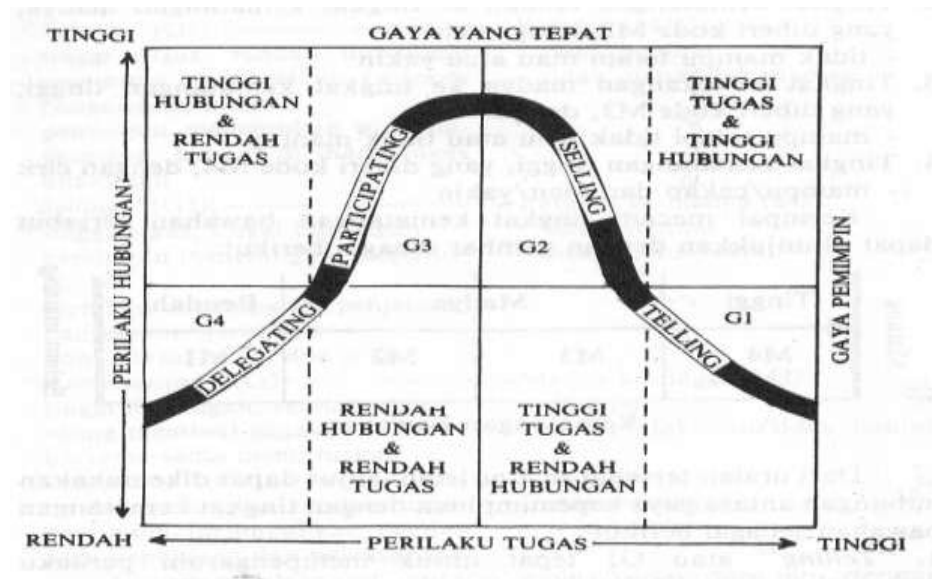
Keterangan :

1. Adalah hadir terlambat tanpa ijin.
2. Adalah pulang lebih cepat tanpa ijin.
3. Adalah tidak masuk kerja tanpa ijin.
4. Adalah tidak melaksanakan tugas/perintah kedinasan dari atasan tanpa alasan.
5. Adalah dikenai sanksi sesuai PP.No. 53 tahun 2010.

6. Adalah melaksanakan tugas pokok.
7. Adalah melaksanakan tugas tambahan.
8. Adalah prosentase penerbitan SP2D terhadap Anggaran Kas yang tercantum dalam DPA Kegiatan.
9. Adalah ketepatan Waktu Penyampaian SPJ.
10. Adalah ketepatan waktu penyampaian laporan harian.
11. Adalah Pencapaian Angka Kredit(khusus untuk pejabat fungsional angka kredit).
12. Adalah Pelaksanaan Tugas Tambahan (khusus untuk pejabat fungsional angka kredit).
13. Adalah Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Harian (khusus untuk pejabat fungsional angka kredit).

Melihat dari indikasi masalah tersebut, penulis menduga kinerja pegawai menurun disebabkan oleh pelaksanaan kepemimpinan oleh Kepala Badan yang dirasakan belum cukup efektif sesuai dengan apa yang diharapkan oleh setiap pegawai.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi / bawahan. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan. Seperti yang dikemukakan Surtarto dalam bukunya “Dasar – dasar Kepemimpinan Administrasi” mengemukakan bahwa Gaya Kepemimpinan itu mencakup 4 gaya yaitu, gaya kepemimpinan *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating* (Paul Hersey dan Kenneth H.Blanchard). (Surtato, 2001:137)



(Surtato, 2001:139)

Gaya Kepemimpinan ini akan berjalan baik apabila staf kita sepenuhnya telah paham dan efisien dalam pekerjaan, Apabila bawahan mengerjakan tugas tersebut, berarti pemimpin sukses dalam kepemimpinannya, tetapi hal tersebut tidaklah efektif. Apabila bawahan mengerjakan tugas tersebut dengan rasa ketidaksenangan, dan melakukan tugas tersebut hanya karena otoritas seorang pemimpin. Apabila bawahan merespon karena mereka ingin melakukan tugas tersebut dan menemukan kompensasinya, tetapi dari otoritas yang mempribadi, lalu bawahan menghormati, patuh dan taat kepada pimpinan, dan dengan senang hati mengerjakan tugas tersebut, kemudian merealisasikan permintaan pimpinan konsisten dengan beberapa tujuan, hal inilah yang dimaksud dengan kepemimpinan yang efektif. (Siswanto, 2005: 163)

Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara dengan beberapa pegawai di bagian kepegawaian, ternyata gaya kepemimpinan yang di pakai masih kurang efektif

jika dilihat dari kemampuan pegawai yang ternyata tidak semua pegawai mempunyai tingkat kematangan yang tinggi, hal ini dapat dilihat dari indikasi – indikasi berikut ini :

1. Kepala Badan menganggap bahwa para pegawai sudah matang, sudah siap, dan sudah paham dengan semua pekerjaannya, Kepala Badan hanya memberikan perintah atau instruksi kepada bawahannya untuk melaksanakannya terkadang membuat bawahan bingung dengan instruksi dari pimpinan yang kurang dimengerti oleh bawahan karena pimpinan hanya membuat perintah dengan kata “laksanakan” atau “fasilitasi”. Masih ada pegawai yang kurang paham dengan apa yang harus ia kerjakan. Ini akan berpengaruh penyelesaian hasil pekerjaan para pegawai dan berpengaruh pula terhadap kinerja pegawai.
2. Pencapaian target hasil kerja yang setiap tahun berubah – ubah, kadang meningkat kadang menurun dan terkadang pegawai dilapangan kurang efektif dalam bekerja dikarenakan Kepala Badan tidak terjun langsung untuk memantau dan memonitoring para pegawai dilapangan, sehingga terkadang tugas – tugas dilapangan pun kurang efektif karena pegawai menjadi santai dan seadanya dalam bekerja, apabila ada perintah dari atasan baru dikerjakan.

Berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan, terjadinya penurunan kinerja karyawan dengan ditandai dari beberapa data mengenai kinerja ada dugaan bahwa hal tersebut terjadi karena gaya kepemimpinan pimpinan yang kurang efektif terhadap bawahannya. Melihat betapa pentingnya peranan seorang pemimpin di dalam mengoperasikan perusahaan yang berarti pula seorang pemimpin harus dapat

mendorong semangat bawahannya agar perusahaan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai :

**“Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Prov. Jawa Barat “.**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dalam latar belakang, maka yang menjadi pernyataan masalah penelitian ini adalah “Kinerja pegawai pada kantor Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Prov. Jawa Barat yang masih kurang maksimal, karena gaya kepemimpinan belum dilakukan secara efektif kepada pegawainya”. Dan berdasarkan uraian dalam latar belakang, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

### **1. Masalah Gaya Kepemimpinan**

Kepala Badan menganggap bahwa para pegawai sudah matang, sudah siap, dan sudah paham dengan semua pekerjaannya. Kepala Badan hanya memberikan perintah kepada bawahannya untuk melaksanakannya terkadang membuat bawahan bingung dengan instruksi dari pimpinan yang kurang dimengerti oleh bawahan karena pimpinan hanya membuat perintah dengan kata “laksanakan” atau “fasilitasi”. Masih ada pegawai yang kurang paham dengan apa yang harus ia kerjakan. Ini akan berpengaruh penyelesaian hasil pekerjaan para pegawai dan berpengaruh pula terhadap kinerja pegawai.

Pencapaian target hasil kerja yang setiap tahun berubah – ubah, kadang meningkat kadang menurun dan terkadang pegawai dilapangan kurang efektif dalam bekerja dikarenakan Kepala Badan tidak terjun langsung untuk memantau dan memonitoring para pegawai dilapangan, sehingga terkadang tugas – tugas dilapangan pun kurang efektif karena pegawai menjadi santai dan seadanya dalam bekerja, apabila ada perintah dari atasan baru dikerjakan.

## 2. Masalah Kinerja Pegawai

Berdasarkan jika di lihat dari standar waktu, kuantitas dan kualitas pekerjaan masih ada pegawai yang terlambat masuk kerja tidak dengan sesuai jam yang telah di tentukan, dan penyelesaian laporan yang tidak sesuai dengan target waktu yang di tentukan.

### 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan pernyataan masalah tersebut dapat dikemukakan rumusan masalah penelitian sebagai berikut ;

1. Seberapa besar pengaruh *telling* (memberitahukan/ instruksi) dalam konteks gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Prov. Jawa Barat ?
2. Seberapa besar pengaruh *selling* (menjajakan) dalam konteks gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Prov. Jawa Barat ?

3. Seberapa besar pengaruh *participating* (mengikutsertakan) dalam konteks gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Prov. Jawa Barat ?
4. Seberapa besar pengaruh *delegating* (mendelegasikan) dalam konteks gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Prov. Jawa Barat ?
5. Seberapa besar pengaruh bersamaan antara *telling* (memberitahukan/instruksi), *selling* (menjajakan), *participating* (mengikutsertakan) dan *delegating* (mendelegasikan) dalam konteks gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Prov. Jawa Barat ?

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah yang telah dikemukakan maka tujuan penelitian yang akan dicapai adalah untuk :

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *telling* (memberitahukan/instruksi) dalam konteks gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Prov. Jawa Barat ?
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *selling* (menjajakan) dalam konteks gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Prov. Jawa Barat ?

3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *participating* (mengikutsertakan) dalam konteks gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Prov. Jawa Barat ?
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *delegating* (mendelegasikan) dalam konteks gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Prov. Jawa Barat ?
5. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh bersamaan antara *telling* (memberitahukan/ instruksi), *selling* (menjajakan), *participating* (mengikutsertakan) dan *delegating* (mendelegasikan) dalam konteks gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Prov. Jawa Barat ?

## 1.5 Kegunaan Penelitian

### 1. Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil ini diharapkan dapat menjadi bahan pemikiran dan bahan masukan bagi para penentu kebijakan di daerah, khususnya pada lingkungan Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Prov. Jawa Barat dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

### 2. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan acuan bagi para peneliti selanjutnya dan sebagai salah satu syarat dalam menempuh ujian sidang sarjana pada program studi Administrasi Negara.



## 1.6 Kerangka Pemikiran

Salah satu peran seorang kepala adalah sebagai pemimpin, dan karena kepemimpinan merupakan salah satu variable dalam penelitian ini, maka akan dikemukakan beberapa teori dan pendekatan konseptual tentang kepemimpinan. Gaya kepemimpinan sebagai sisi penting dari tema kepemimpinan senantiasa menarik untuk dibicarakan. Hal ini antara lain karena keluasan dan kedalaman lahan bahasanya semakin berkembang secara dinamis seiring dengan perkembangan lingkungan yang bersifat global yang menyentuh setiap aspek kehidupan secara luas dan dalam. Tanpa kepemimpinan yang efektif sesuatu organisasi tak akan pernah mampu mengaktualisasikan potensi menjadi prestasi.

Kepemimpinan seharusnya dipersepsi sebagai suatu peluang untuk memberikan manfaat bagi banyak pihak dan bukan dipersepsi sebagai komoditi atau property untuk mengeruk keuntungan diri sendiri melalui pemanfaatan pihak lain. Kejernihan persepsi ini sangat diperlukan sebagai sesuatu kekuatan bagi seorang pemimpin untuk memahami, memiliki dan menerapkan secara kombinitif faktor penentu keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi. Esensi kepemimpinan dalam setiap organisasi apapun sangat diperlukan kehadiran dan perannya, sekalipun dalam organisasi itu telah ditata struktur dan mekanisme kerja sedemikian sempurna.

Ada banyak definisi mengenai kepemimpinan, tergantung dari perspektif mana yang digunakan. Ada beberapa definisi kepemimpinan.

“Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain, baik seseorang atau sekelompok orang agar berperilaku untuk mencapai tujuan yang ditetapkan” (Uber Silalahi, 2002: 302 ).

” Kepemimpinan yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diarahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas” (Harbani Pasolong, 2007: 184).

Kebanyakan definisi tentang kepemimpinan mempertalikan fungsi pemimpin dalam organisasi dengan sasaran. Seperti yang dikemukakan oleh Ordway Tead, kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang –orang agar orang itu bekerjasama mencapai tujuan yang mereka inginkan. (Komarrudin, 1990 : 13)

Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang selalu menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling banyak diamati sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. Fenomena kepemimpinan di Negara Indonesia juga telah membuktikan bagaimana kepemimpinan telah berpengaruh sangat besar terhadap kehidupan berpolitik dan bernegara. Dalam dunia bisnis, kepemimpinan berpengaruh sangat kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidupnya. Untuk menunjukan kerja pegawai yang baik dalam sebuah organisasi, diperlukan berbagai cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin suatu perusahaan, yaitu dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain. Kebanyakan orang menganggap gaya kepemimpinan merupakan tipe kepemimpinan. Hal ini antara lain

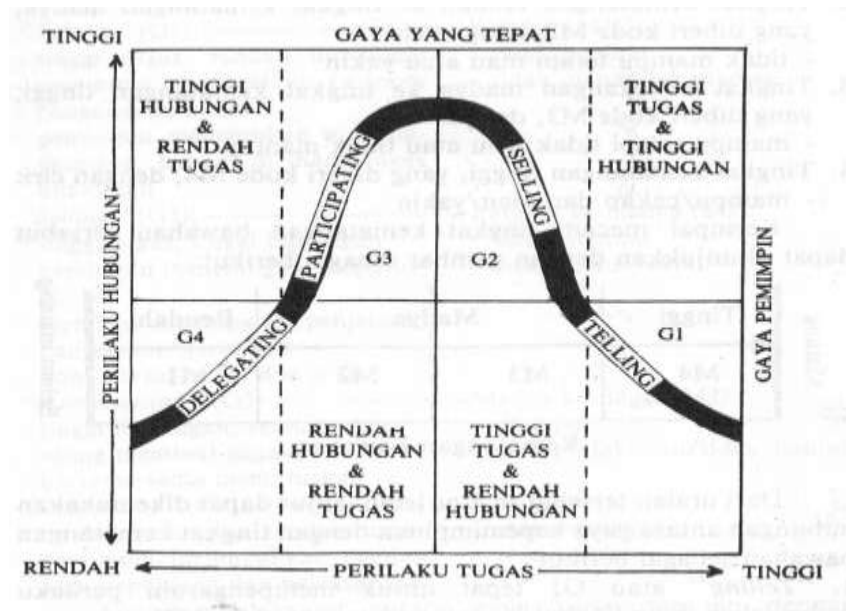
dinyatakan oleh Siagian bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan.

Gaya kepemimpinan seorang menurut Hersey & Blanchard adalah :

“ Pola – pola tingkah laku yang konsisten, mereka terapkan dalam bekerjasama dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan orang – orang itu”, (Harbani Pasolong, 2008:37)

Menyadari pentingnya penerapan gaya kepemimpinan guna meningkatkan kinerja, maka seorang pemimpin harus dapat menentukan gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk diterapkan dalam organisasi yang dipimpinnya.

Dari beberapa pemahaman ini, maka gaya kepemimpinan dapat di artikan sebagai cara, pendekatan dan perlakuan yang diberikan oleh seorang pemimpin dalam usaha mempengaruhi dan menyesuaikan persepsinya dengan persepsi orang – orang yang di pimpinnya dalam berbagai situasi kepemimpinan. Secara teoritik pembahasan gaya kepemimpinan dalam penelitian ini mencangkup teori mengenai gaya kepemimpinan *telling, selling, participating dan delegating* (Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard)



(Surtato,2006:139)

1. Gaya kepemimpinan *telling* adalah memberitahukan, menetapkan, menunjukkan, menginstruksikan secara spesifik. Gaya Kepemimpinan ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpinya. Gaya Kepemimpinan ini berarti juga keputusan yang ditetapkan tidak akan ada artinya tanpa kemampuan mewujudkan atau menterjemahkannya menjadi instruksi/perintah. Selanjutnya perintah tidak akan ada artinya jika tidak dilaksanakan. Oleh karena itu sejalan dengan pengertian kepemimpinan, intinya adalah kemampuan pimpinan menggerakkan orang lain agar melaksanakan perintah, yang bersumber dari keputusan yang telah ditetapkan. Digunakan apabila tingkat kesiapan bawahan rendah (tidak mampu dan tidak ingin), dengan perilaku hubungan

yang rendah dan perilaku tugas yang tinggi. Berarti seorang pemimpin memberi petunjuk khusus untuk mengawasi kerja bawahan secara ketat. Jika gaya *telling* ini dihubungkan dengan kesiapan (*readiness*) bawahan, maka dapat efektif jika diarahkan kepada bawahan yang tidak mampu dan tidak bersedia memikul tanggung jawab atau pada kuadran dengan tingkat kesiapan rendah. Ini merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri – ciri : tinggi tugas dan rendah hubungan, pemimpin memberikan perintah khusus, pengawasan dilakukan secara ketat, pemimpin menerangkan kepada bawahan apa yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan dan kapan harus dilaksanakan, pemimpin memberikan pengarahan tinggi dan rendah dukungan, Pemimpin memberikan batasan peranan bawahan, inisiatif pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin.

2. Gaya kepemimpinan *selling* adalah dengan menjual, menjelaskan, memperjelas, membujuk. Seorang pemimpin yang mau melibatkan bawahannya dalam pembuatan suatu keputusan. Pemimpin bersedia membagi persoalan dengan bawahannya, dan sebaliknya persoalan dari bawahan selalu didengarkan serta memberikan pengarahan mengenai apa yang seharusnya dikerjakan. Digunakan apabila tingkat kesiapan bawahan rendah (tidak mampu tetapi mau), dengan perilaku hubungan tinggi dan perilaku tugas tinggi yang artinya pemimpin melaksanakan setiap keputusan

yang diambil dan member kesempatan kepada bawahan untuk meminta kejelasan dari setiap keputusan tersebut. Gaya kepemimpinan ini efektif untuk bawahan tidak mampu tetapi bersedia bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan pemimpin. Ini merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri – ciri : tinggi tugas dan tinggi hubungan, pemimpin menerangkan keputusan untuk penjelasan, pemimpin masih banyak melakukan pengarahan, pemimpin mulai melakukan komunikasi dua arah.

3. Gaya kepemimpinan *participating* adalah (mengikutsertakan), Salah satu ciri dari kepemimpinan ini adalah adanya kesediaan dari pemimpin untuk memberikan kesempatan bawahan agar dapat berkembang dan bertanggung jawab serta memberikan dukungan yang sepenuhnya mengenai apa yang mereka perlukan. Digunakan apabila tingkat kesiapan sedang ke tinggi (mampu tetapi tidak mau/ragu-ragu) dengan perilaku hubungan tinggi dan perilaku tugas rendah, yang artinya pemimpin melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan ini efektif untuk bawahan dengan tingkat kesediaan mampu tetapi tidak mau bertanggung jawab atas tugas yang diberikan pimpinan. Ini merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri – ciri : tinggi hubungan dan rendah tugas, pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasan, pemimpin dan bawahan bersama – sama membuat keputusan.
4. Gaya kepemimpinan *delegating* adalah (mendelegasikan), digunakan apabila tingkat kesiapan bawahan tinggi (Mampu dan Mau), dengan perilaku

hubungan rendah dan perilaku tugas rendah, yang artinya pemimpin memberikan tanggung jawab kepada bawahan atas keputusan yang diambil dan pelaksanaannya. Gaya kepemimpinan ini efektif untuk bawahan dengan tingkat kesediaan yang tinggi, mempunyai keyakinan tinggi dalam arti mampu dan mau bertanggung jawab. Ini merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri – ciri : rendah hubungan dan rendah tugas, pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaan kepada bawahan.

(Surtato, 2006:137)

Bertitik tolak dari gaya kepemimpinan tersebut, para pegawai Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Provinsi Jawa Barat sebagai bawahan dapat meningkatkan kinerjanya sejauh mana gaya kepemimpinannya. Untuk itu diperlukan adanya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi, menggerakkan dan mendorong para pegawai sehingga semua aktifitas yang dilakukan mengarah pada proses tujuan organisasi dengan baik dan penuh tanggung jawab. Seperti yang dikemukakan Kartini Kartono dalam bukunya “Pemimpin dan Kepemimpinan”, menyatakan sebagai berikut :

Keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuan yang ingin diraih bergantung pada kepemimpinan, yaitu apakah kepemimpinan tersebut mampu menggerakkan sumber daya manusia, sumber daya alam, dana dan waktu secara efektif dan efisien serta berpadu pada proses manajemen. Karena itu kepemimpinan merupakan inti dari organisasi, manajemen, dan administrasi ”. (Kartini Kartono, 2005:14)

Dan juga seperti yang dikemukakan oleh Uber Silalahi dalam bukunya yang berjudul “Pemahaman Praktis Asas – Asas Manajemen”, menyatakan bahwa:

Kepemimpinan merupakan aspek inti dari manajemen – manajemen melalui kepemimpinan (*management thought leadership*) – dan menjadi posisi kunci dalam kegiatan organisasional, sebab kepemimpinan merupakan penyelaras dalam kegiatan kerjasama dalam organisasi. Bahwa kepemimpinan yang efektif membawa pengaruh positif terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja dan juga unjuk kerja. (Uber Silalahi, 2002: 132 )

Dalam bukunya Lilis Sulastri yang berjudul “Sumber Daya Manusia Strategik”, menyatakan bahwa :

Gibson (1987) untuk hal di atas juga menyatakan bahwa terdapat paling tidak 3 (tiga) factor yang mempengaruhi kinerja seseorang, yakni :

1. Faktor Individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman tingkat sosial dan demografi seseorang
2. Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
3. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem imbalan (Lilis Sulastri, 2010 :170)

Oleh karena itu, keberhasilan organisasi dalam mencapai tingginya kinerja pegawainya tergantung pada kebijakan pimpinan dalam menjalankan kepemimpinannya, sehingga mampu mempengaruhi, menggerakkan dan mendorong para pegawainya untuk bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia, baik sumber daya manusia, sumber daya alam, sarana dan waktu secara efektif dan efisien.

Selanjutnya ada beberapa pengertian kinerja itu sendiri menurut para ahli, Menurut Mangkunegara (2002:67), mengatakan bahwa : “ Kinerja adalah merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”

Agus Dharma (2001:105), memberikan pengertian kinerja sebagai berikut : “Kinerja Pegawai adalah sesuatu yang dicapai oleh pegawai prestasi kerja yang



diperlihatkan oleh pegawai, dan kemampuan kerja yang berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor”

Pengukuran Kinerja Pegawai Menurut Agus Dharma (2001:154) yang dikutip dari mengatakan hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran ”tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
3. Ketepatan waktu (Standar Waktu) , yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

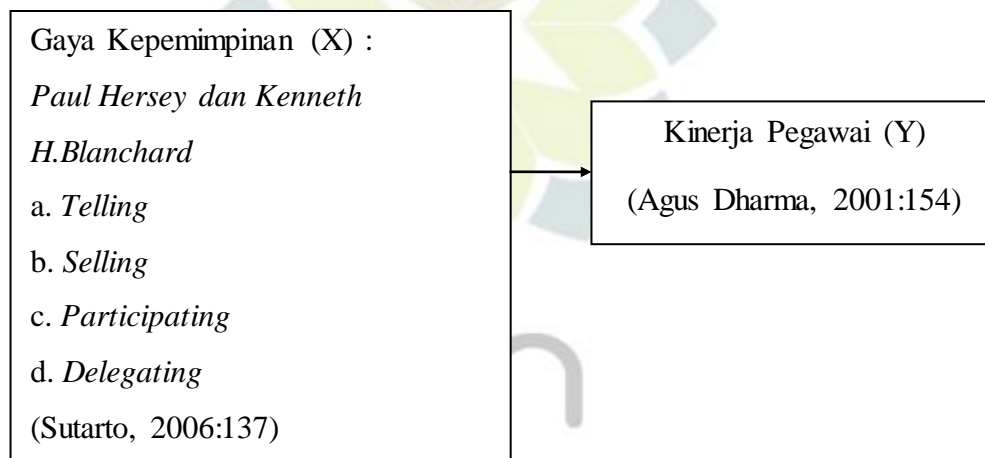
Dari uraian di atas maka dimensi yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Prov. Jawa Barat adalah kualitas kerja, kuantitas pekerjaan dan ketepatan waktu. Sedangkan dimensi yang digunakan pada gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating*.

Berdasarkan semua uraian diatas, pada kerangka pemikiran tersebut maka penelitian yang dilakukan, di fokuskan pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Prov. Jawa Barat.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar paradigma penelitian, seperti yang terlihat pada bagan berikut ini.

**Gambar 1.1**

**Paradigma Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**



**1.7 Hipotesis**

Hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data-data yang terkumpul. Hipotesis dalam penelitian ini nantinya dihubungkan dengan variabel penghubung guna mendapatkan kesimpulan akhir, seperti yang penulis kutip dari pendapat Kartini Kartono, bahwa:

Keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuan yang ingin diraih bergantung pada kepemimpinan, yaitu apakah kepemimpinan tersebut mampu

menggerakkan sumber daya manusia, sumber daya alam, dana dan waktu secara efektif dan efisien serta berpadu pada proses manajemen. Karena itu kepemimpinan merupakan inti dari organisasi, manajemen, dan administrasi ”. (Kartini Kartono,2005:14)

Dan juga seperti yang dikemukakan oleh Uber Silalahi dalam bukunya yang berjudul “Pemahaman Praktis Asas – Asas Manajemen”, menyatakan bahwa:

Kepemimpinan merupakan aspek inti dari manajemen – manajemen melalui kepemimpinan (*management thought leadership*) – dan menjadi posisi kunci dalam kegiatan organisasional, sebab kepemimpinan merupakan penyelaras dalam kegiatan kerjasama dalam organisasi. Bahwa kepemimpina yang efektif membawa pengaruh positif terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja dan juga unjuk kerja. (Uber Silalahi, 2002: 132 )

Dalam bukunya Lilis Sulastrri yang berjudul “Sumber Daya Manusia Strategik”, menyatakan bahwa :

Gibson (1987) untuk hal di atas juga menyatakan bahwa terdapat paling tidak 3 (tiga) factor yang mempengaruhi kinerja seseorang, yakni :

1. Faktor Individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman tingkat social dan demografi seseorang
2. Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
3. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem imbalan (Lilis Sulastrri, 2010 :170)

Maka hipotesis pada penelitian ini, apabila gaya kepemimpinan oleh atasan baik maka keberhasilan kinerja pegawai diharapkan dapat meningkat, namun apabila gaya kepemimpinan yang digunakan kurang baik maka kinerja pegawai pun pasti menurun. Maka hipotesis pada penelitian ini sebelumnya akan di uji kebenarannya, apakah pengaruh gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai atau apakah gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja pegawai, dijelaskan dalam bentuk Hipotesis Nol dan Hipotesis Alternatif sebagai berikut:

Hipotesis 1 :

Ha : Gaya Kepemimpinan *telling* (memberitahukan/ instruksi) dalam konteks gaya kepemimpinan dapat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Prov. Jawa Barat

Ho : Gaya Kepemimpinan *telling* (memberitahukan/ instruksi) dalam konteks gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Prov. Jawa Barat

Hipotesis 2 :

Ha : Gaya Kepemimpinan *selling* (menjajakan) dalam konteks gaya kepemimpinan dapat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Prov. Jawa Barat

Ho : Gaya Kepemimpinan *selling* (menjajakan) dalam konteks gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Prov. Jawa Barat

Hipotesis 3 :

Ha : Gaya Kepemimpinan *participating* (mengikutsertakan) dalam konteks gaya kepemimpinan dapat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Prov. Jawa Barat

Ho : Gaya Kepemimpinan *participating* (mengikutsertakan) dalam konteks gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Prov. Jawa Barat

Hipotesis 4 :

Ha : Gaya Kepemimpinan *delegating* (mendelegasikan) dalam konteks gaya kepemimpinan dapat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Prov. Jawa Barat

Ho : Gaya Kepemimpinan *delegating* (mendelegasikan) dalam konteks gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Prov. Jawa Barat

Hipotesis 5 :

Ha : *Telling* (memberitahukan/ instruksi), *selling* (menjajakan), *participating* (mengikutsertakan) dan *delegating* (mendelegasikan) dalam konteks gaya kepemimpinan secara bersama – sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Prov. Jawa Barat

Ho : *Telling* (memberitahukan/ instruksi), *selling* (menjajakan), *participating* (mengikutsertakan) dan *delegating* (mendelegasikan) dalam konteks gaya kepemimpinan secara bersama – sama tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Prov. Jawa Barat