

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Indonesia memiliki pegawai pemerintah yang disebut dengan ASN (Aparatur Sipil Negara). ASN merupakan pejabat yang memiliki perjanjian kerja yang diberikan tugas dan diberi gaji sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang bekerja untuk kepentingan negara. Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 1 No 1 dan 2 Aparatur Sipil Negara merupakan profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintahan. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat Pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Aparatur Sipil Negara memiliki spesifikasi kualifikasi yang dapat ditinjau dari tiga unsur, pertama yaitu keahlian dijelaskan bahwa setiap pegawai Aparatur Sipil Negara harus memiliki pengetahuan yang sesuai dengan tugas dan fungsinya, memiliki wawasan yang luas dan memiliki etika yang baik, kedua, seorang ASN harus dapat memahami tugas-tugas dibidangnya, ketiga, seorang ASN harus memiliki disiplin yang tinggi, dapat berkomunikasi dengan baik, selalu siap, jujur, dan terbuka (Komara, 2019).

Sesuai dengan pasal 11 Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, tugas seorang ASN yaitu memenuhi kebijakan publik yang telah dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian, yang sudah sesuai dengan ketentuan perundang-undangan, ASN memberikan pelayanan yang berkualitas dan profesional untuk publik, dan juga memperkuat kesatuan dan persatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia, mengatur terkait dengan tugas Komisi Aparatur Sipil Negara yang telah diatur pada ketentuan perundang-undangan (Indonesia).

Tidak sedikit masyarakat yang mengkritisi terkait dengan kinerja Aparatur Sipil Negara. Dilansir dari CNN pada tahun 2018 Badan Kepegawaian Negara menerima aduan dari masyarakat bahwa terdapat oknum-oknum Aparatur Sipil Negara yang ikut aktif dalam menyebarkan berita *hoax* melalui berbagai media sosial, didapati 14 laporan penyebaran *hoax* dan *hate speech* yang melibatkan anggota Aparatur Sipil Negara didalam pemerintahan pusat maupun di pemerintahan daerah dengan adanya hal ini mencoreng asas netralitas nama baik Aparatur Sipil Negara di mata masyarakat (Anugrah Perkasa, 2018). Hal ini menjadi perhatian didalam kualitas kinerja Aparatur Sipil Negara di Indonesia masih belum maksimal, pernyataan ini memperlihatkan bahwa masih rendahnya kinerja Aparatur Sipil Negara di Indonesia (Kemenpanrb, 2014).

Menurut Hidayanti, R dkk (2008) tuntutan bagi kinerja karyawan yang tinggi memang sudah menjadi bagian dari sebuah perusahaan atau organisasi, namun pada realitanya saat ini memperlihatkan bahwa tidak semua karyawan mempunyai kinerja tinggi yang sesuai dengan harapan perusahaan atau organisasi masih banyak karyawan yang memiliki kinerja rendah. Hal ini terlihat pada

pencapaian kinerja karyawan ASN di kabupaten Subang masih belum mencapai batas maksimal (Hermawan et al., 2020).

Terlihat pada pencapaian kinerja karyawan ASN di kabupaten Subang masih belum mencapai batas maksimal, hal ini dijelaskan dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah BKPSDM Kabupaten Subang Tahun 2018 (BKPSDM, 2018). Bentuk pertanggung jawaban dari Penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintahan didasarkan atas Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, pelaporan Kinerja dan tata cara Reviu atas LKIP (BKPSDM, 2018).

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang tahun 2018 menyampaikan pertanggungjawaban kinerja secara umum terbagi 8 (delapan) indikator kinerja utama yaitu: persentase jabatan struktural yang diisi sesuai dengan kompetensi, persentase ASN yang datanya akurat, persentase SK kenaikan pangkat, persentase pejabat struktural yang memiliki sertifikat diklat PIM sesuai dengan jenjangnya, jumlah ASN yang mengikuti diklat fungsional, persentase ASN yang memenuhi target kinerja, persentase ASN yang melanggar disiplin, dari 8 (delapan) indikator kinerja utama, hanya 3 (tiga) indikator yang telah tercapai yaitu persentase jabatan struktural yang diisi sesuai dengan kompetensi, jumlah ASN yang (BKPSDM, 2018), dengan ini dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan ASN di kota Subang berada dalam kategori rendah.

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi berhasil atau tidaknya sebuah perusahaan berjalan dengan baik, karena seluruh perencanaan sampai dengan menjadi hasil itu dilakukan oleh sumber daya manusia (Mustafid, 2017). Menurut Wirman dan Alvi (2014) wujud dari sumber daya manusia yang menjadi faktor penting yaitu kinerja karyawan yang baik, dengan memiliki kinerja yang baik maka hasil yang dicapai pun akan baik.

Kinerja merupakan pengukuran hasil kerja pada karyawan yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal (Robbins, P, 2006). Kinerja yang baik tidak hanya dilihat dari bagaimana dia menyelesaikan suatu pekerjaan saja, tetapi bagaimana dia bersikap dilingkungan kerjanya begitu pula sebaliknya, oleh karena itu karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan bisa melakukan tugas pokok dengan baik dan juga bersikap baik kepada rekan kerja maupun kepada atasan (Robbins, P, 2015). Sedangkan kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2017) merupakan hasil kerja yang berbentuk kuantitas dan kualitas yang diraih oleh pegawai pada saat menjalankan tugas yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja memiliki 5 (lima) aspek yang dijelaskan oleh Robbins (2006) yaitu: Kualitas kinerja dapat diukur dengan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dilakukan dan kelengkapan tugas dengan keterampilan dan kemampuan karyawan. kuantitas kerja menampilkan tingkatan jumlah hasil kerja atau jumlah aktivitas atau kegiatan seorang pegawai, misalnya seperti seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya lebih cepat dari batas waktu yang sudah ditentukan. ketepatan waktu yaitu mengukur akurasi waktu yang dikerjakan oleh seorang

pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, tingkat aktivitas yang diselesaikan sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan, dilihat pula dari sudut koordinasi dengan hasil akhir serta memaksimalkan waktu yang tersedia, efektivitas merupakan tingkat pemaksimalan penggunaan sumber daya organisasi seperti tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku, dengan tujuan meningkatkan hasil dari masing-masing unit dalam penerapan sumber daya. kemandirian merupakan tingkat kemampuan seorang pegawai dimana individu tersebut menjalankan tugas atau kerjanya sesuai komitmen kerja tanpa bimbingan dan tanpa perlu diawasi.

Kuvaas dan Dysvik (2009) menyatakan bahwa pegawai yang termotivasi akan lebih terlibat dalam pekerjaan dan mereka akan lebih bersedia untuk mengambil tanggung jawab, pegawai yang memiliki loyalitas dengan organisasi atau perusahaan akan merasa nyaman dan menyukai hal-hal yang ada pada perusahaan atau organisasi, baik dengan lingkungan kerja, rekan kerja, maupun tanggung jawabnya dalam menyelesaikan tugas, hal ini dapat meningkatkan kinerja yang dapat menghasilkan keuntungan untuk perusahaan. Peningkatan kinerja karyawan merupakan hal yang sangat diharapkan oleh seluruh perusahaan atau organisasi hal ini agar tercapainya tujuan organisasi dengan optimal, karena kinerja karyawan memperlihatkan bahwa adanya kaitan antara prestasi dengan hasil kerja karyawan (Hanif et al., 2012).

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dengan secara online pada 10 subjek ASN (Aparatur Sipil Negara) bidang DISPARPORA (Dinas Pariwisata, Kepemudaan dan Olaharaga) kota Subang pada tanggal 15 Juni 2022 diperoleh hasil: Tujuh dari sepuluh subjek menyatakan bahwa dirinya merasa

kualitas pekerjaan yang dihasilkan tidak optimal dikarenakan posisi pekerjaan subjek saat ini tidak sesuai dengan kemampuan subjek. Hal ini sejalan dengan aspek kualitas yang meliputi pengukuran kemampuan dan keterampilan pegawai.

Tujuh dari sepuluh subjek menyatakan bahwa kuantitas pekerjaan atau produksi yang dihasilkan tidak seimbang dengan fasilitas dan penghargaan yang diberikan oleh instansi kepada pegawai. Hal ini sejalan dengan aspek kuantitas yang menggambarkan bagaimana persepsi pegawai pada hasil pekerjaan serta kelengkapan tugas terhadap kemampuan.

Tujuh dari sepuluh subjek menyatakan bahwa kesulitan pada saat menyelesaikan pekerjaannya pada tepat waktu, karena pemberian tenggat waktu yang kurang pas dan juga adanya pekerjaan lain yang membuat pengerjaan tugas terhambat. Hal ini sejalan dengan aspek dari ketepatan waktu yang mana tugas atau pekerjaan dapat diselesaikan pada waktu yang telah ditentukan.

Tujuh dari sepuluh subjek mengatakan bahwa kurang efektif dalam penggunaan sumber daya organisasi, terlebih lagi pada penggunaan teknologi seperti komputer dan teknologi canggih lainnya, hal ini selaras dengan aspek efektifitas dimana pemaksimalan dalam penggunaan sumber daya organisasi.

Tujuh dari sepuluh subjek menyatakan bahwa kurangnya inisiatif untuk melakukan pekerjaan karena tugas yang dikerjakan harus menunggu perintah dari pimpinan. Hal ini selaras dengan aspek kemandirian yang mana merupakan tingkat kemampuan seorang pegawai dimana individu tersebut menjalankan tugas atau kerjanya sesuai komitmen kerja tanpa bimbingan dan tanpa perlu diawasi. Dapat disimpulkan dari wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti bahwa kinerja

karyawan ASN (Aparatur Sipil Negara) di kota Subang berada dalam kategori rendah.

Organisasi atau perusahaan dapat terus bertahan dalam persaingan lingkungan bisnis apabila organisasi atau perusahaan tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan yang mereka miliki. Oleh karena itu usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan hal yang paling serius untuk manajemen perusahaan (Liawandy, et al, 2014). Dampak baik untuk organisasi dari meningkatnya kinerja karyawan yaitu dapat meningkatkan kerjasama antar karyawan, dapat menerima dan memberi informasi yang baik, meningkatkan semangat kerja, dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu, maka dari itu organisasi akan lebih efisien, produktif, dan efektif. Keberhasilan dari suatu organisasi atau perusahaan ini dapat dilihat dari bagaimana kualitas kinerja karyawan yang ada.

Menurut Gibson (Pujiyanto, et al, 2017) kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yakni: Faktor individu meliputi: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi, faktor organisasi meliputi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan sistem penghargaan, faktor psikologis meliputi: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor psikologis dimana faktor ini meliputi persepsi. Persepsi merupakan pemberian makna kepada lingkungan yang dilakukan oleh individu dengan melalui proses pengelolaan dan penafsiran kesan indera mereka (Robbins, P, 2006). Menurut Walgito (2010), persepsi merupakan aktivitas pemberian kesan yang dilakukan oleh individu pada

stimulus yang diterima sehingga menghasilkan sesuatu yang berarti, persepsi juga merupakan proses penyerapan informasi yang diperoleh lewat panca indera kemudian diorganisir, lalu ditafsirkan sehingga mempunyai arti bagi individu itu sendiri. Podsakoff (1996) menjelaskan bahwa sikap, persepsi, dan perilaku karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang individu dalam memotivasi kelompok untuk menuju pencapaian tujuan (Northouse, 2007). Menurut *handbook of leadership* yang dikutip dari buku Kinerja Pegawai oleh Dr. Tun Huseno “ kepemimpinan merupakan suatu interaksi antar anggota suatu kelompok. Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain dari pada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Siddique et al, (2011) menjelaskan definisi dari kepemimpinan yaitu suatu seni untuk mengajak dan memberikan motivasi kepada para bawahannya, sehingga pengikut rela untuk memberikan usaha kerasnya demi mencapai tujuan tertentu (Tannady, 2018).

Bass (2006) membagi menjadi dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transaksional dimana gaya kepemimpinan ini merupakan gaya kepemimpinan bergaya manajer. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang bergaya leader. Gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass yaitu bentuk kepemimpinan yang mendorong minat karyawan untuk melihat pekerjaan dari perspektif baru serta mengembangkan keterampilan dan kemampuan karyawan ketingkat yang lebih tinggi. Menurut tinjauan dari teori motivasi teori x dan teori y yang diformulasikan oleh Dauglas

McGregor (Kreitner dan Kinicki, 2004) bahwa gaya kepemimpinan transaksional lebih mendekati asumsi negatif mengenai sifat seorang karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan Transformasional yang dijelaskan didalam buku Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi (Ancok, 2012), bahwa kepemimpinan transformasional memiliki sifat memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang cerdas dan terhormat. Podsakoff (1996) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang dapat mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku pegawai. Persepsi gaya kepemimpinan transformasional yaitu bagaimana perspektif pegawai tentang cara yang digunakan pemimpin untuk memegang dan memotivasi pegawai dalam menumbuhkan perilaku inovatif yang semakin meningkat.

Terdapat empat ciri atau karakteristik dari gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass (2006) yaitu: pengaruh ideal (*idealized influence*) merupakan role model yang ditunjukkan pada bawahannya dan sifat-sifat yang dikagumi pengikut dari pemimpinnya, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) dimana pemimpin mengajak bawahannya untuk mencari cara baru dalam mengerjakan sesuatu hal, pertimbangan individual (*individual consideration*) merupakan karakteristik pemimpin yang memperhatikan kebutuhan dari bawahannya serta membantu karyawan untuk bisa berkembang dalam karier dan kehidupannya, motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) merupakan sifat seorang pemimpin yang memberikan inspirasi kepada karyawan dalam bekerja.

Persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemahaman pegawai pada kemampuan pemimpin untuk mendorong bawahannya melalui karakteristik dari gaya kepemimpinan tersebut seperti: *idealized influence*, *intellectual stimulation*, *individual consideration*, dan *inspirational motivation*. Harris (1984) memaparkan bahwa persepsi dari pegawai terhadap pemimpinnya merupakan hal terpenting dalam proses terjadinya kepemimpinan. Dimana berhasil atau tidaknya seorang pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinannya dapat dilihat dari persepsi seorang pegawai terhadap atasannya.

Penelitian ini didukung dengan adanya hasil penelitian sebelumnya dari Rasool (2015), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kinerja. Seorang pemimpin yang menggunakan prinsip kepemimpinan transformasional akan memberikan motivasi yang inspiratif, menstimulasi pemikiran para karyawan untuk ikut berpikir dalam memecahkan permasalahan, serta memberikan perhatian secara personal terhadap karyawannya, sehingga perilaku tersebut mengubah para karyawan menjadi lebih baik, menolong mereka untuk mendapatkan potensi tertinggi dan pada akhirnya menghasilkan kinerja yang tinggi (Dvir, 2002)

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas maka penulis mengajukan rumusan permasalahan: apakah ada hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh atasan dengan kinerja anggota Aparatur Sipil Negara bidang DISPARPORA (Dinas Pariwisata, Kepemudaan dan Olahraga) di Kota Subang?

B. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh atasan dengan kinerja karyawan Aparatur Sipil Negara di Kota Subang.

2. Manfaat Penelitian

1. Manfaat secara teoritis yaitu untuk memberikan pemahaman dan sebagai informasi bagi pembaca mengenai hubungan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.
2. Manfaat praktisnya memberikan gambaran sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin perusahaan atau organisasi mengenai pentingnya persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan atasan terhadap bawahan agar kinerja karyawan dapat tercapai.