

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Asset kunci yang sangat penting untuk pengembangan dan pencapaian tujuan organisasi adalah sumber daya manusia. Manusia sebagai salah satu bagian dari organisasi atau perusahaan memiliki potensi, keterampilan dan kemampuan individu sebagai tenaga kerja.

Sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap berkembangnya organisasi sebagai perangkat yang paling menentukan dalam mencapai kegiatan organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus senantiasa memperhatikan keberlangsungan sumber daya manusia yang telah dimilikinya. Tujuan perusahaan tidak akan tercapai tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Seperti yang dikatakan oleh Hasibuan (2003:10) yang menyatakan bahwa “Karyawan adalah kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi, karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai.

Untuk mendorong pegawai agar selalu bekerja lebih giat dan rajin, suatu organisasi harus menyusun strategi sehingga pegawai akan senantiasa

memperoleh hasil yang lebih baik dalam pelaksanaan tugasnya, ini berkaitan dengan tingkat produktivitas pegawai. Apabila produktivitas pegawai tinggi maka produktivitas organisasi pun akan tinggi begitu juga sebaliknya.

Produktivitas kerja saat ini menjadi permasalahan yang tidak terelakkan lagi dikalangan pekerja terutama di Indonesia. Berdasarkan data World Economic Forum (WEF) tahun 2012 Indonesia berada pada peringkat ke 50 dari 144 negara yang disurvei mengenai tingkat produktivitasnya. Peringkat Indonesia berada dibawah peringkat negara tetangga yaitu Malaysia yang berada di peringkat ke-25. Data yang ada menunjukkan bahwa produktivitas kerja di Indonesia masih rendah, terlihat dengan belum adanya kesadaran yang muncul dari para pekerja untuk dapat bekerja secara kreatif.

Produktivitas akan berpengaruh terhadap berkembangnya suatu perusahaan, organisasi, dan bahkan suatu bangsa. Produktivitas merupakan permasalahan yang menarik untuk dikaji, melihat masih banyaknya tenaga kerja/pegawai yang memiliki tingkat produktivitas yang rendah. Salah satu organisasi pemerintahan yang dituntut untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawainya adalah Sekretariat Daerah Kota Sukabumi.

Sekretariat Daerah Kota Sukabumi berlaku sebagai koordinator dalam pelaksanaan tugas Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah, melaksanakan perumusan kebijakan Pemerintah Daerah yang akuntabel sekaligus selaku pengendali terhadap pelaksanaan penyelenggaraan kegiatan perangkat daerah yang ada di lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi. Kedudukan Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Sekretariat DPRD dan Kecamatan dilingkungan

Pemerintahan Kota Sukabumi yang bertanggung jawab kepada Walikota Sukabumi Melalui Sekretariat Daerah.

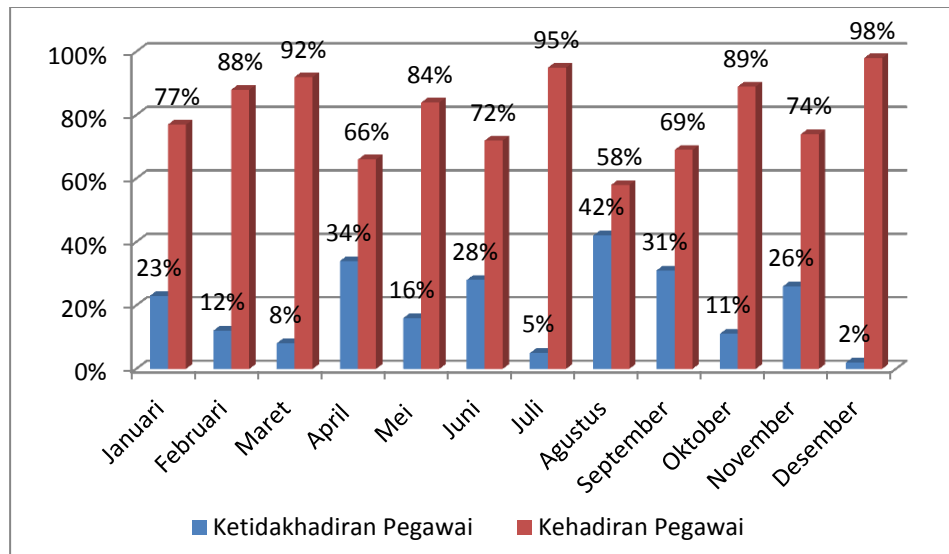
Dengan tugas dan tuntutan untuk memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat, Sekretariat Daerah Kota Sukabumi berusaha memberikan kinerja yang unggul dalam pelaksanaan tugasnya. Pegawai dituntut untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien dengan tujuan terciptanya Pemerintah Kota Sukabumi yang baik. Akan tetapi pada kenyataannya penurunan produktivitas masih terjadi, ini terlihat dari data yang akan disajikan oleh penulis. Data yang akan disajikan adalah data kehadiran pegawai yang disajikan dari bulan Januari hingga Desember 2014 yaitu sebagai berikut:

Tabel 1. 1  
Data kehadiran Pegawai  
Sekretariat Daerah Kota Sukabumi Bulan Januari-Desember 2014

<b>Jumlah Pegawai</b>	<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Hari</b>	<b>Persentase Ketidakhadiran</b>	<b>Persentase Kehadiran</b>
148	Januari	19	23%	77%
148	Februari	20	12%	88%
148	Maret	19	8%	92%
148	April	20	34%	66%
147	Mei	19	16%	84%
147	Juni	20	28%	72%
148	Juli	19	5%	95%
148	Agustus	20	42%	58%
148	September	19	31%	69%
148	Oktober	20	11%	89%
148	November	19	26%	74%
148	Desember	20	2%	98%
<b>JUMLAH</b>		97	14356	14154

*Sumber: bagian keuangan dan kepegawaian Sekretariat Daerah Kota Sukabumi*

Dari tabel 1.1 yang disajikan di atas dapat kita ketahui bahwa ada beberapa pegawai yang membolos kerja, melihat persentase kehadiran yang tidak mencapai 100%. Untuk lebih jelasnya data akan disajikan dalam bentuk grafik yaitu sebagai berikut:



Gambar 1. 1

#### Grafik Rekapitulasi Kehadiran Pegawai

Bila melihat gambar 1.1 di atas akan lebih jelas terlihat bahwa untuk tiap bulannya kehadiran pegawai mengalami kenaikan dan penurunan yang menunjukkan bahwa kehadiran pegawai berada dalam keadaan tidak stabil. Pada grafik yang berwarna biru menunjukkan persentase ketidakhadiran pegawai sedangkan untuk grafik yang berwarna merah menunjukkan tingkat kehadiran pegawai. Ketidakhadiran pegawai pada bulan Januari mencapai 23 persen untuk bulan Februari mengalami penurunan menjadi 12 persen pada bulan Maret tingkat kehadiran masih mengalami penurunan sebanyak 3 persen sedangkan

untuk bulan April mengalami kenaikan yang tinggi mencapai 34 persen dan untuk bulan-bulan selanjutnya masih mengalami kenaikan dan penurunan.

Kehadiran seorang pegawai akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karena tingkat kehadiran merupakan salah satu faktor yang menentukan produktivitas organisasi. Dari adanya pegawai yang tidak hadir maka dapat dikatakan bahwa pegawai tersebut tidak produktif, pegawai yang tidak hadir tidak menghasilkan suatu output. Dengan adanya pegawai yang tidak produktif instansi atau lembaga tidak bisa mencapai tujuan organisasi secara optimal. Selain data di atas penulis juga menyajikan data yang tersaji pada tabel 1.2 yaitu sebagai berikut:

Tabel 1. 2

Evaluasi Kinerja Program Sekretariat Daerah Kota Sukabumi

No	Unit Kerja	Program
1.	Tata Pemerintahan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penganalisisan bahan pembinaan dan petunjuk teknis yang berkaitan dengan pembinaan pemerintahan umum, otonomi daerah, kecamatan dan kelurahan serta hubungan antar lembaga</li> <li>2. Penyelenggaraan dan pengkoordinasian kegiatan di bidang pemerintahan umum, kecamatan dan kelurahan dan otonomi daerah</li> </ol>
2.	Bagian Hukum	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyelenggaraan kegiatan di bidang penyusunan Peraturan Daerah dan produk lainnya, penyuluhan hukum, bantuan hukum, publikasi produk hukum daerah, dokumentasi hukum dan informasi hukum</li> <li>2. Penyiapan bahan koordinasi, pengawasan dan pengendalian kegiatan penyusunan rancangan peraturan daerah dan produk hukum lainnya, penyuluhan hukum, bantuan hukum, publikasi produk hukum daerah, dokumentasi hukum dan informasi hukum.</li> <li>3. Pelaksanaan pembinaan keluarga sadar hukum dan penyuluhan hukum kepada masyarakat</li> <li>4. Pelaksanaan pembinaan dokumentasi dan</li> </ol>

		informasi hukum kepada kecamatan/kelurahan
3.	Organisasi dan Tata Laksana	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyelenggaraan kegiatan di bidang kelembagaan dan ketatalaksanaan, serta pembinaan pelayanan publik</li> <li>2. Penyiapan bahan koordinasi, pengawasan, dan pengendalian kegiatan perumusan kelembagaan, ketatalaksanaan dan pembinaan pelayanan publik</li> <li>3. Pelaksanaan pembinaan dan pengkajian tata kerja, metode kerja, dan prosedur kerja perangkat daerah</li> <li>4. Penyusunan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis pembinaan kelembagaan, ketatalaksanaan, dan pembinaan pelayanan publik</li> </ol>
4.	Administrasi Pembangunan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengumpulan bahan koordinasi dan penyusunan program tahunan pembangunan daerah</li> <li>2. Pengumpulan bahan dan pengadministrasian program bantuan pembangunan dari provinsi, pemerintah pusat, bantuan pihak ketiga, dan masyarakat</li> <li>3. Pengendalian administrasi pembangunan yang dibiayai APBD dan bantuan pembangunan dari provinsi, pemerintah pusat, bantuan pihak ketiga, dan dana pembangunan lainnya.</li> <li>4. Analisis dan evaluasi pelaksanaan pembangunan</li> </ol>
5.	Administrasi Perekonomian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyelenggaraan pembinaan kegiatan di bidang ekonomi kerakyatan, jasa produksi, dan sarana perekonomian</li> <li>2. Penyiapan bahan koordinasi, pengawasan, dan pengendalian kegiatan perumusan ekonomi kerakyatan, jasa produksi, dan sarana perekonomian.</li> </ol>
6.	Administrasi kesejahteraan rakyat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyelenggaraan pembinaan kegiatan di bidang kesejahteraan sosial, keagamaan, pendidikan, pemberdayaan masyarakat, pemberdayaan perempuan, dan keluarga berencana</li> <li>2. Penyiapan, pemantauan, pengkoordinasian, pengumpulan, pengolahan data serta penyiapan bahan koordinasi, pengawasan, dan pengendalian kegiatan perumusan di bidang kesejahteraan sosial, keagamaan, pendidikan, dan pemberdayaan masyarakat, pemberdayaan perempuan, dan keluarga berencana</li> </ol>
7.	Umum dan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyelenggaraan dan penyiapan kegiatan di bidang ketatausahaan, protokoler, serta sandi dan telekomunikasi</li> </ol>

	Protokol	2. Evaluasi dan penilaian kegiatan urusan rumah tangga, perlengkapan, protokol, dan pelayanan administrasi kepada seluruh perangkat daerah
8.	Perlengkapan Setda dan Rumah Jabatan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merumuskan dan menetapkan bahan kebijakan teknis administratif di bidang inventarisasi dan analisa kebutuhan, pengadaan dan distribusi, dan pemeliharaan perlengkapan di lingkungan sekretariat daerah dan rumah jabatan</li> <li>2. Penyelenggaraan kegiatan analisis kebutuhan, inventarisasi, pengadaan dan pemeliharaan perlengkapan sekretariat daerah dan rumah jabatan</li> <li>3. Penyelenggaraan administrasi pengadaan barang dan perlengkapan sekretariat daerah dan rumah jabatan</li> <li>4. Evaluasi dan penilaian kegiatan analisis kebutuhan, inventarisasi, pengadaan, dan pemeliharaan perlengkapan</li> </ol>
9.	Bagian Keuangan Dan Kepegawaian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyedia dan pengelola data untuk penyusunan rencana kegiatan dan pelaporan</li> <li>2. Penyelenggaraan kegiatan di bidang anggaran dan perbendaharaan, akuntansi dan verifikasi, dan urusan kepegawaian sekretariat daerah</li> <li>3. Penyiapan bahan koordinasi, pengawasan dan pengendalian kegiatan perumusan anggaran dan perbendaharaan, akuntansi dan verifikasi, dan urusan kepegawaian sekretariat daerah</li> <li>4. Pengendalian pengeluaran keuangan sekretariat daerah sesuai dengan kebutuhan dan kondisi kas</li> </ol>

*Sumber: Sekretariat Daerah Kota Sukabumi*

Tabel 1. 3  
 Nilai Rata-Rata Hasil Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Sukabumi

No	Unit Kerja	Nilai Rata-Rata Hasil Kerja %				
		2009	2010	2011	2012	2013
1	Tata Pemerintahan	70	52	40	80	75
2	Bagian Hukum	60	57	70	74	99
3	Organisasi dan Tata Laksana	45	40	80	66	67
4	Administrasi Pembangunan	68	59	53	78	77
5	Administrasi Perekonomian	55	48	65	80	88
6	Administrasi kesejahteraan rakyat	48	42	67	75	70
7	Umum dan Protokol	72	61	77	78	85
8	Perlengkapan Setda dan Rumah Jabatan	65	39	78	80	72
9	Bagian Keuangan Dan Kepegawaian	73	41	43	60	70
Total nilai rata-rata		61,7	48,7	63,6	74,6	78,1

Sumber: Sekretariat Daerah Kota Sukabumi

Keterangan :

Kriteria	Nilai
Baik	80-100
Cukup	50-79
Kurang	<50

Berdasarkan keterangan di atas diketahui bahwa rata-rata hasil kerja karyawan belum dapat dikategorikan baik karena masih berada pada kategori cukup. Hal ini dapat dilihat pada tahun 2009 nilai rata-rata hasil kerja karyawan mencapai 61,7% dan dikategorikan cukup pada tahun berikutnya 2010



mengalami penurunan yaitu sebesar 13% menjadi 48,7% dikategorikan kurang. Pada tahun 2011 mengalami kenaikan yaitu sebesar 14,9% menjadi 63,6% dikategorikan cukup, pada tahun 2012 mengalami kenaikan kembali yaitu sebesar 11% menjadi 74,6% dan untuk tahun 2013 mengalami kenaikan sebesar 3,5% menjadi 78,1%. Dapat diketahui bahwa setiap tahunnya kinerja yang ditunjukkan pegawai mengalami kenaikan dan penurunan. Kinerja pegawai belum mencapai maksimal karena berdasarkan nilai rata-rata yang didapat masih berada pada kategori cukup. Ini menunjukkan adanya penurunan produktivitas kerja yang terjadi pada Sekretariat Daerah Kota Sukabumi. Seperti yang dikatakan oleh Stephen Robbins (2008:36) “Suatu organisasi dikatakan produktif bila mencapai tujuan-tujuannya dan melaksanakannya sesuai dengan cara mengubah masukan menjadi hasil dengan biaya serendah mungkin”. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sukabumi dapat dikatakan rendah berdasarkan data kehadiran pegawai serta dari data realisasi yang belum tercapai tiap tahunnya.

Faktor kunci yang mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas adalah sikap orang-orang yang bekerjasama untuk memacu agar karyawan memiliki produktivitas yang tinggi. Maka usaha yang harus dilakukan adalah perbaikan SDM (Sumber Daya Manusia), sehingga akan ditemukan sumber daya manusia yang profesional bukan hanya sekedar pengetahuan, teknologi, dan manajemen tetapi profesionalisme yang berbentuk sikap dari para pegawainya.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas pegawai salah satunya yang dijelaskan oleh Paul Mali (dalam Tjutju, 2009:160)

yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas terdiri dari 30 variabel yang dapat dinyatakan dengan singkat sebagai berikut:

- a. Pada level keempat (tertinggi) yang mempengaruhi produktivitas secara langsung adalah efektivitas (*performance*) dan efisiensi (penggunaan sumber).
- b. Pada level ketiga, yang mempengaruhi produktivitas secara tidak langsung adalah keterampilan (*skill*), motivasi, metode dan biaya.
- c. Pada level kedua, yang mempengaruhi produktivitas terdiri atas kepemimpinan, pengalaman, iklim, insentif jadwal, struktur organisasi, teknologi dan material.
- d. Pada level pertama, adalah yang paling tidak langsung pengaruhnya atas produktivitas kerja adalah kemampuan, gaya, latihan, kondisi fisik, kesatuan, kesadaran sosial, tingkat aspirasi, proses, pembagian tugas, kebijaksanaan, penelitian dan pengembangan, badan usaha, dan perlengkapannya, standar, dan kuantitas.

Dari banyaknya faktor yang telah disebutkan di atas yang mempengaruhi produktivitas kerja salah satunya adalah kepemimpinan dimana kepemimpinan memiliki peranan yang penting serta urgent dalam suatu organisasi karena pemimpin merupakan faktor penggerak seperti yang diungkapkan Hersey dan Blanchard (dalam Sudarwan, 2009:41) "*Leadership is the process of directing and influencing the task-related activities of an a group members*". Berarti "Seorang pemimpin harus berusaha secara optimal menggerakkan bawahan, sehingga mereka dapat bekerjasama secara produktif untuk mencapai tujuan".

Dari pengertian di atas jelas terlihat bahwa pemimpin bertindak sebagai penggerak sehingga tercipta pegawai yang produktif yang dapat mewujudkan tujuan organisasi.

Sebaiknya pemimpin adalah orang yang mampu membuat rencana, melaksanakan, dan mengadakan kontrol langsung kepada bawahannya. Pemimpin yang seperti dijelaskan di atas adalah pemimpin yang mampu menerapkan kepemimpinan transformasional karena sesuai dengan yang dijelaskan oleh Hater dan Bass (1988) yang menyatakan bahwa “*The dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance*”. Berdasarkan pengertian di atas terlihat bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Tentunya pimpinan ini tidak bertindak sebagai anggota tapi benar-benar seorang pemimpin yang akan membawa bawahannya untuk mencapai tujuan organisasinya, dan mampu menyamakan visi masa depan dengan bawahannya.

Kepemimpinan transformasional juga merupakan salah satu pilihan untuk menjawab masalah yang dihadapi organisasi, kepemimpinan transformasional bisa digunakan untuk memimpin dan mengembangkan organisasi yang berkualitas. Kepemimpinan ini menekankan dalam hal pernyataan visi dan misi yang jelas, penggunaan komunikasi secara efektif dan pemberian

rangsangan intelektual, serta perhatian pribadi terhadap permasalahan individu anggota organisasi.

Atas dasar kondisi pegawai yang telah dijelaskan di atas, jika kondisi ini dibiarkan berlarut-larut maka mengakibatkan menurunnya produktivitas organisasi secara keseluruhan. Karena jika produktivitas individu menurun maka produktivitas organisasi pun ikut menurun begitupun sebaliknya. Oleh Karena itu salah satu upaya untuk mengatasi masalah tersebut dengan cara melakukan kepemimpinan transformasional secara efektif.

Berdasarkan uraian masalah di atas, maka penulis merasa tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja pada Sekretariat Daerah Kota Sukabumi”**

## **1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

Produktivitas kerja pastinya akan berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, ini disebabkan karena biasanya kondisi kerja, sistem yang digunakan, iklim dan budaya yang ada berbeda ataupun yang berhubungan langsung dengan SDM seperti motivasi dan semangat kerja yang dimiliki oleh pegawai biasanya berbeda untuk tiap individunya.

Mengingat salah satu faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja adalah kepemimpinan. Oleh karena itu, masalah produktivitas kerja dalam penelitian ini akan dikaji dalam perspektif kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan pernyataan masalah di atas, masalah dalam penelitian ini secara spesifik dirumuskan dalam pertanyaan penelitian (Research question) sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran efektivitas kepemimpinan transformasional pada Sekretariat Daerah Kota Sukabumi?
2. Bagaimana gambaran tingkat produktivitas kerja karyawan pada Sekretariat Daerah Kota Sukabumi?
3. Adakah pengaruh efektivitas dari kepemimpinan transformasional terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan pada Sekretariat Daerah Kota Sukabumi?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk memperoleh pengetahuan dengan melakukan kajian secara ilmiah mengenai masalah kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pada Sekretariat Daerah Kota Sukabumi. Analisis tersebut diperlukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan produktivitas kerja pada Sekretariat Daerah Kota Sukabumi.

Secara khusus, tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran efektivitas kepemimpinan transformasional pada Sekretariat Daerah Kota Sukabumi.
2. Untuk mengetahui tingkat produktivitas kerja karyawan pada Sekretariat Daerah Kota Sukabumi.

3. Untuk mengetahui efektivitas dari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan pada Sekretariat Daerah Kota Sukabumi.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Jika tujuan penelitian yang dikemukakan di atas dicapai, penelitian ini akan memberikan dua macam kegunaan, yaitu kegunaan teoritik dan kegunaan praktis yaitu:

1. Kegunaan teoritik, yaitu sumbangan ilmu karena penelitian ini memungkinkan untuk menambah serta memperkuat kebenaran suatu teori.
2. Kegunaan praktis, yaitu kegunaan untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi manajemen atau organisasi.
  - a. Sebagai bahan informasi bagi pimpinan Sekretariat Daerah Kota Sukabumi untuk dapat memahami sifat-sifat yang berkaitan dengan produktivitas kerja karyawan, sehingga dapat dikembangkan model pendekatan yang efektif agar tercipta kondisi kerja yang kondusif bagi para pegawai.
  - b. Sebagai bahan informasi untuk para pegawai agar dapat meningkatkan kinerja pegawainya yang berdampak terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai.
  - c. Sebagai bahan bagi pembaca atau pihak lain yang membutuhkan informasi dan data yang relevan dari hasil penelitian.

**Eka Fitriyanti, 2015**

*PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA SUKABUMI*

Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](http://repository.upi.edu) | [perpustakaan.upi.edu](http://perpustakaan.upi.edu)