

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Berdasarkan adanya kewenangan pemerintah daerah dalam melakukan tata kelola dan pembangunan yang diberikan pemerintah melalui pelaksanaan desentralisasi dan otonomi daerah. Desentralisasi dan otonomi daerah dibutuhkan untuk menumbuhkan prakarsa daerah sekaligus memfasilitasi aspirasi daerah sesuai dengan keanekaragaman kondisi masing-masing daerah. Konsekuensi dari pelaksanaan desentralisasi dan otonomi daerah tersebut adalah Pemerintah Daerah harus dapat lebih meningkatkan kinerjanya dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Salah satu upaya dalam melakukan peningkatan kinerja Pemerintah Daerah adalah melalui kebijakan perencanaan pembangunan daerah yang berkualitas dan berkesinambungan. Undang-undang Nomor 2 tahun 2004 menyebutkan bahwa perencanaan pembangunan nasional maupun daerah terdiri dari perencanaan pembangunan jangka panjang, perencanaan pembangunan jangka menengah dan perencanaan pembangunan tahunan. Perencanaan pembangunan yang baik dapat meningkatkan pertumbuhan disegala sektor pada daerah tersebut.

Perencanaan pembangunan tersebut merupakan salah satu fungsi dari lembaga teknis pemerintah daerah yaitu Bappeda (badan perencanaan pembangunan daerah) yang bertanggung jawab atas perencanaan dan pelaksanaan pembangunan daerah,

sebagaimana diamanatkan dalam pasal 14, ayat (1), Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, bahwa salah satu urusan wajib yang menjadi kewenangan pemerintah daerah adalah urusan perencanaan dan pengendalian pembangunan. Kewenangan perencanaan pengendalian tersebut kemudian dipertegas kembali dalam Peraturan Pemerintah Nomor 38 tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota. Bappeda sebagai salah satu lembaga teknis daerah yang merupakan unsur pendukung tugas kepala daerah mengemban tiga urusan yang wajib dilaksanakan, yaitu urusan penataan ruang, perencanaan pembangunan dan urusan statistik.

Berdasarkan edaran yang dikeluarkan oleh LPDP yang merujuk pada daftar Daerah Tertinggal dan Perbatasan Direktorat Kawasan Khusus dan Daerah Tertinggal, Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional (PPN)/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS). Rujukan tersebut berdasarkan surat No. 2421/Dt.7.2/04/2015 tanggal 21 April 2015, terdapat 3 kabupaten yang tertinggal di Sumatera Barat, salah satunya Pasaman Barat. Masalah ini tentunya menjadi tanggung jawab Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Pasaman Barat yang merupakan salah satu badan teknis badan teknis daerah dan pembangunan bagi daerah Pasaman Barat untuk melakukan Upaya konkrit guna mendorong peningkatan kualitas rencana pembangunan yaitu dengan meningkatkan kinerja karyawan agar karyawan mampu bekerja dengan maksimal sehingga dapat mendorong terwujudnya suatu rencana pembangunan yang baik dan sesuai dengan harapan semua pihak. Oleh sebab



itu peningkatan terhadap kinerja pegawai pada kantor Bappeda Pasaman Barat perlu dilakukan agar dapat meningkatkan pembangunan supaya tidak lagi merupakan kabupaten yang tertinggal serta dapat mendongkrak perekonomian Pasaman barat menjadi lebih baik lagi.

Kinerja merupakan suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan. Tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja menurut Gordon dalam Nawawi (2006). Dengan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa karyawan memegang peranan penting dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan agar dapat tumbuh dan berkembang untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi, mengarahkan kegiatan anggota kelompoknya serta mengordinasikan tujuan anggota dan tujuan organisasi agar keduanya dapat tercapai. Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya. Widyatmini dan Hakim (2008) mengatakan seorang pemimpin harus melakukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang di pimpinnya. Gaya kepemimpinan yang efektif di butuhkan dalam suatu perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja semua karyawan dalam mencapai tujuan yang telah di tetapkan organisasi.

Menurut Rizqon (2012) kinerja karyawan mempunyai beberapa faktor yang dapat mempengaruhi, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi



seseorang untuk berprestasi. Sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Regina, 2010).

Kepemimpinan menurut Robbin (2002) adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Kepemimpinan transaksional merupakan model gaya kepemimpinan dengan cara memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan (Ismail, et al., 2011).

Ada dua gaya kepemimpinan yang menjadi perhatian utama para pakar organisasi, yaitu *transactional* dan *transformational leadership* (Benyamin and Flyinn, 2006). Menurut Locander dalam Maulizar (2012) konsep kepemimpinan yang berkembang pesat adalah konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985. Kedua konsep kepemimpinan tersebut berbasiskan pada gaya, perilaku dan situasi yang meliputi seorang pemimpin (Locander dalam Maulizar). Kepemimpinan transaksional berdasarkan prinsip pertukaran imbalan antara pemimpin dengan bawahan dimana pemimpin mengharapkan imbalan berupa kinerja bawahan yang tinggi sementara bawahan mengharapkan imbalan dan penghargaan secara ekonomis dari pemimpin (Humphreys dalam maulizar 2012).

Kepemimpinan transaksional merupakan suatu dinamika pertukaran antara pimpinan dan bawahan dimana pimpinan menetapkan sasaran-sasaran khusus, memonitor perkembangan, dan mengidentifikasi *rewards* atau penghargaan yang dapat diharapkan oleh bawahan bilamana sasaran dapat dicapai (Rohman, 2009).

Selain gaya kepemimpinan, keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam

mencapai tujuannya dapat di pengaruhi juga oleh *talent management* dan budaya organisasi yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Yang mana *talent management* merupakan serangkaian inisiatif yang dilakukan perusahaan melalui proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang bertalenta untuk menyelaraskan karyawan yang tepat dengan pekerjaan dan waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis perusahaan dan prioritas kegiatan perusahaan dengan mengoptimalkan kinerja karyawan bertalenta sehingga tercipta keunggulan bisnis dan tercapainya visi perusahaan (Nisa, dkk, 2016). *Talent management* juga merupakan proses yang dilakukan perusahaan atau organisasi untuk memenuhi dan mengantisipasi kebutuhan perusahaan dan organisasi dalam SDM (Capelli,2008) dalam Nisa, dkk (2016). Oleh sebab itu memiliki karyawan yang berbakat merupakan keuntungan bagi perusahaan dan organisasi agar organisasi tersebut dapat berkembang dan terus maju dengan baik dan perusahaan juga perlu memanfaatkan bakat yang dimiliki oleh karyawan atau pegawai yang dimiliki sehingga bakat yang dimiliki dapat digunakan seoptimal dan semaksimal mungkin dengan catatan bahwa karyawan tersebut dikelola dengan baik oleh organisasi tersebut agar bakat yang dimiliki bisa berkembang dan digunakan dengan baik.

Begitu juga dengan budaya organisasi, suatu perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang baik akan berdampak terhadap kenyamanan pegawai yang terdapat pada organisasi tersebut sehingga pegawai dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan dapat menghasikan kinerja yang optimal. Menurut Schein (1992), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan

memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi.

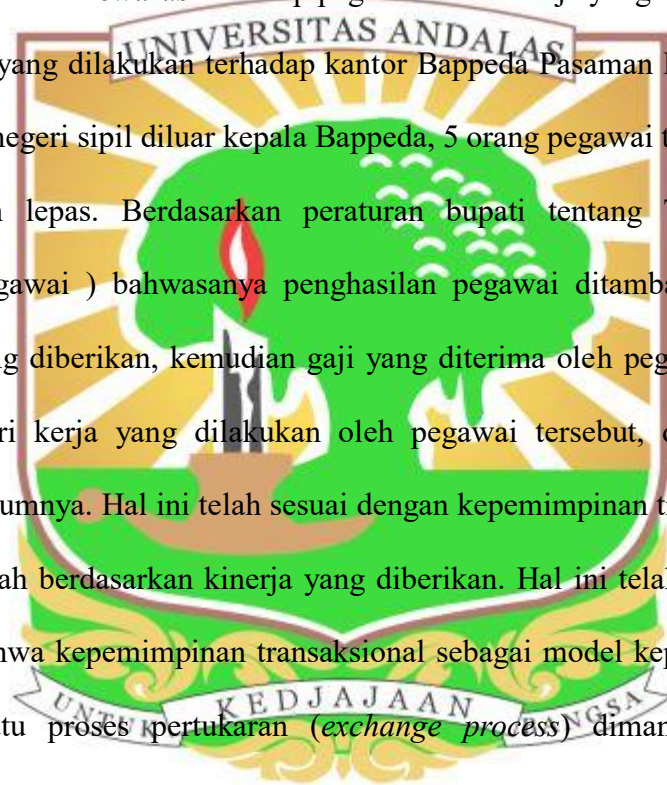
Budaya organisasi merupakan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bisa mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang sudah berjalan dengan cukup baik sehingga perlu diajarkan dan diterapkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berteman dengan mereka-mereka tersebut (Scain dalam Novziransyah, 2017).

Menurut Lako dalam Novziransyah (2017) peran strategis budaya organisasi kurang disadari dan dipahami oleh kebanyakan orang pelaku organisasi di Indonesia, terutama prinsipal yaitu pemilik dan agen dan dipercaya untuk mengelola organisasi. Banyaknya masalah yang berhubungan dengan ketenagakerjaan akhir-akhir ini menunjukkan bahwa kesadaran manajemen terhadap peran strategis dan implementasi budaya organisasi dalam instansi pemerintahan masih lemah dan mengkhawatirkan, sehingga dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja suatu organisasi hal ini sesuai dengan hasil penelitian Pratiwi dalam Novziransyah (2017) dimana budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Demikian juga dengan hasil penelitian Sinaga dalam Novziransyah (2017) bahwa budaya organisasi dan *reward* secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Seperti yang kita ketahui bahwa pemberian gaji pegawai dan honorer tidak

berdasarkan kinerja yang diberikan, karena penetapan gaji karyawan berdasarkan kepada golongan dan bagi pegawai honorer yang menerima gaji sama yang ditetapkan oleh pemerintah daerah dan jauh lebih sedikit daripada PNS, sehingga timbul kecemburuan yang akan mengakibatkan pegawai tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu diperlukan peran pemimpin untuk dapat melakukan pemberian *rewards* terhadap pegawai atas kinerja yang telah dicapai. Dari hasil observasi yang dilakukan terhadap kantor Bappeda Pasaman Barat, terdapat 26 orang pegawai negeri sipil diluar kepala Bappeda, 5 orang pegawai tidak tetap, dan 31 pegawai harian lepas. Berdasarkan peraturan bupati tentang TPP (tambahan penghasilan pegawai) bahwasanya penghasilan pegawai ditambah sesuai dengan beban kerja yang diberikan, kemudian gaji yang diterima oleh pegawai harian lepas berdasarkan hari kerja yang dilakukan oleh pegawai tersebut, dan hal ini telah disepakati sebelumnya. Hal ini telah sesuai dengan kepemimpinan transaksional yang memberikan upah berdasarkan kinerja yang diberikan. Hal ini telah disebutkan oleh Bass (1990) bahwa kepemimpinan transaksional sebagai model kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) dimana para pengikut mendapat *rewards* segera dan nyata setelah melakukan perintah-perintah pemimpin. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai akan mendapatkan *rewards* setelah melakukan suatu pekerjaan yang diperintahkan oleh pemimpinnya, hal tersebut dapat mendorong pegawai untuk dapat meningkatkan kinerjanya agar mendapatkan reward yang sangat diinginkan oleh para pegawai. Berikut adalah tabel pendapatan pegawai yang bekerja dikantor Bappeda Pasaman Barat.



Tabel 1.1

Daftar Pendapatan Pegawai Bappeda Pasaman Barat

Karakteristik	Jumlah	Persentase (%)	
Pendapatan	Rp.1.000.000	34	54.8
	Rp 1.000.001 – Rp 2.500.000	6	9.7
	Rp 2.500.001– Rp 5.000.000	9	14.5
	Rp 5.000.001 – Rp 7.000.000	10	16.1
	>Rp 7.000.000	3	4.8
Total	62	100	

Dari tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas pegawai Bappeda memiliki pendapatan Rp. 1.000.000,-, Hal ini yang menyebabkan kurangnya motivasi pegawai untuk dapat bekerja maksimal karena gaji yang didapatkan kecil.

Kemudian, penetapan tempat yang tidak tepat dengan bakat yang dimiliki oleh pegawai dapat menimbulkan ketidakmampuan pegawai tersebut dalam melaksanakan tugas yang diberikan sehingga kinerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut kurang optimal. Masih banyak kita jumpai bahwasanya terdapat penempatan posisi jabatan yang dimiliki pegawai tidak sesuai dengan bidang akademik yang dimilikinya, oleh karena itu diperlukan penerapan *talent management* pada setiap organisasi agar

pegawai dapat bekerja sesuai dengan bakat yang dimiliki dan dapat menghasilkan kinerja yang optimal dan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Begitu juga dengan budaya organisasi, budaya organisasi yang baik akan menghasilkan suasana kerja yang baik pula seperti yang kita ketahui bahwa budaya merupakan gambaran dari organisasi tersebut, apabila budaya dari organisasi tersebut buruk maka akan berdampak kepada kinerja yang dihasilkan oleh anggota dari organisasi tersebut.

Pegawai yang telah memahami nilai-nilai dalam suatu organisasi akan menjadikan nilai tersebut sebagai kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individu dan masing – masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi atau pegawai yang baik pula. Dan nilai tersebut harusnya disampaikan dengan jelas oleh seorang pimpinan yang bertanggung jawab dalam mengarahkan anggota organisasi agar senantiasa melakukan pekerjaan dengan baik dan sesuai dengan harapan semua pihak.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, *Talent Management* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai BAPPEDA (Badan Perencanaan Pembangunan Daerah) di Kabupaten Pasaman Barat.**



1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai BAPPEDA Kabupaten Pasaman Barat ?
2. Bagaimanakah pengaruh *Talent Management* terhadap Kinerja Pegawai BAPPEDA Kabupaten Pasaman Barat?
3. Bagaimanakah pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai BAPPEDA Kabupaten Pasaman Barat ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan BAPPEDA kabupaten Pasaman Barat.
2. Untuk mengetahui pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan BAPPEDA kabupaten Pasaman Barat.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan BAPPEDA kabupaten Pasaman Barat.



1.4 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat di jadikan sebagai sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh kepemimpinan transaksional, *talent management* dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini di harapkan dapat di bangun suatu model yang bermanfaat bagi pihak yg membutuhkan yaitu :

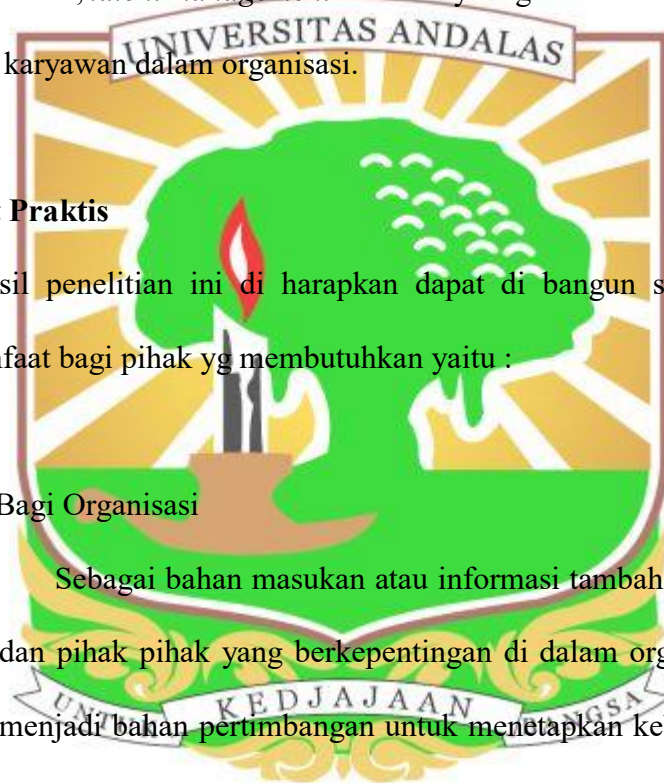
1. Bagi Organisasi

Sebagai bahan masukan atau informasi tambahan bagi organisasi dan pihak pihak yang berkepentingan di dalam organisasi dan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk menetapkan kebijakan organisasi tentang kepemimpinan, *talent management* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di kantor Bappeda Pasaman Barat.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

1.5.1 Lingkup Teoritis

Ruang lingkup teoritis untuk penelitian ini dibatasi pada teori



kepemimpinan transaksional, *talent management* dan budaya perusahaan serta dampaknya terhadap kinerja.

1.5.2 Lingkup Kontekstual

Ruang lingkup kontekstual untuk penelitian ini dibatasi pada karyawan di kantor BAPPEDA kabupaten Pasaman Barat provinsi Sumatera Barat.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan

Berisi penjelasan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Literatur

Berisi penjelasan mengenai konsep dan teori yang menjadi dasar acuan penelitian, penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan dengan pokok bahasan, hipotesis yang akan menjadi dasar pertimbangan dalam pembuktian permasalahan penelitian, serta kerangka pemikiran yang merupakan gambaran bagaimana penelitian akan dijalankan.

BAB III Metode Penelitian

Berisikan rancangan penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan instrument penelitian, definisi variabel, serta metode analisis data.



BAB IV Hasil dan Analisis

Berisi penjelasan mengenai gambaran umum penelitian, karakteristik responden, analisis deskriptif penelitian, pengujian instrument penelitian, uji asumsi klasik, uji hipotesis, dan pembahasan dan implikasi.

BAB V Penutup

Berisi penjelasan mengenai kesimpulan, keterbatasan, saran, dan implikasi.

