

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pasca reformasi tahun 1998 perubahan paradig pembangunan yang semula bersifat sentralistik menjadi desentralistik dalam otonomi daerah. Dalam rangka pelaksanaan asas desentralisasi daerah provinsi, daerah kabupaten, dan daerah kota yang berwenang mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat. Kewenangan daerah mencakup kewenangan dalam seluruh bidang pemerintah bermula dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian, dan evaluasi. Dengan diberlakukan undang-undang No. 22 Tahun 1999 di gantikan oleh undang-undang No 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah, ini berarti pemerintah pusat tidak hanya melimpahkan masalah pembiayaan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah, akan tetapi yang lebih penting adalah peningkatan efesiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya keuangan dalam rangka peningkatan kesejahteraan dan pelayanan kepada masyarakat (publik).

Aktivitas pemerintah daerah provinsi Maluku utara sementara waktu akan di jalankan di pusat pemerintahan yang lama yaitu kota ternate selama lima tahun (1999-2004) sambil menunggu pemerintah

daerah provinsi Maluku utara mempersiapkan infrastruktur sebagaimana layaknya sebuah pusat pemerintah (pasal 20 UU No. 46 Tahun 1999) sejak 4 Agustus 2010 menggantikan kota terbesarnya, ternate yang berfungsi sebagai ibu kota sementara selama 11 tahun untuk menunggu kesiapan infrastruktur sofifi.

Pemberlakuan otonomi daerah, perlu lebih ditekankan pada prinsip – prinsip demokrasi, peran serta masyarakat, pemerataan dan keadilan, serta memperhatikan potensi, kondisi dan keanekaragaman daerah. Sejalan dengan pelaksanaan otonomisasi dan globalisasi merupakan perkembangan yang tak dapat dihindarkan dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat di masa modernisasi.

Belajar dari berbagai negara maju di berbagai belahan dunia dan beberapa negara berkembang yang telah berhasil maju diawal abad ke – 22 ini, tercatat kunci keberhasilan mereka terutama terletak pada keunggulan kompetensi sumberdaya manusianya. Sehubungan dengan itu langkah yang telah ditempuh Indonesia antara lain adalah pengembangan kerangka kebijakan pelaksanaan otonomisasi dan restrukturisasi organisasi dan manajemen, yang mulai diberlakukan sejak tahun 1999.

Keberhasilan dalam melaksanakan otonomisasi terletak pada kunci suksesnya dengan mensyaratkan peningkatan kompetensi pegawai secara signifikan pada semua tingkatan pemerintahan (kampung, kelurahan, Kecamatan, kabupaten dan Kota). Disadari bahwa hanya dengan kualitas Sumber Daya Manusia yang memadai dan handal, kinerja dan pelayanan kepada masyarakat dapat terlaksana dengan baik, termasuk di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate.

Penataan sistem administrasi pemerintahan yang lebih professional menuntut adanya kemampuan untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja dan kualitas pribadi pemimpin. Kondisi ini umumnya bergantung pada faktor keturunan dan merupakan keadaan jasmani-rohani yang herediter sifatnya, yaitu berupa: intelegensi, energi, kekuatan tubuh dan kelenturan mental. Penyebab lahirnya adalah lingkungan sosio – kultural dimana ia dibesarkan dan kondisi zamannya. Dengan demikian seorang pemimpin adalah produk interaksi antara sifat – sifat karakteristik individual dengan tempaan dan tuntutan situasi zaman, namun kepemimpinan merupakan fenomena kompleks sehingga efektivitas kepemimpinan memerlukan proses yang terencana, teratur dan berkelanjutan serta berkesinambungan yang harus ditanamkan dan dibina sepanjang masa.

Fokus bagi sebuah organisasi adalah unsur kepemimpinan yang ada di dalamnya. Adapun yang menjadi indikator keberhasilan dari seorang pemimpin adalah keberhasilan para pegawai bawahannya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan target waktu yang diberikan. Hal ini tidak dapat dipisahkan dengan adanya pemberian motivasi dari pimpinan dalam suatu organisasi.

Studi tentang kepemimpinan yang pada awal perkembangannya cenderung masih bersifat induktif murni dengan menempati posisi sentral dalam literatur manajemen dan perilaku keorganisasian pada beberapa dekade terakhir. Secara umum, kajian perkembangan riset dan teori kepemimpinan dapat dikategorikan menjadi tiga tahap penting (Ogbonna dan Harris, 2000 : 25). Pertama, tahap awal studi tentang kepemimpinan menghasilkan teori – teori sifat kepemimpinan ( *trait theories* ), yang mengasumsikan bahwa seseorang dilahirkan untuk menjadi pemimpin dan bahwa dia memiliki sifat atau atribusi personal yang membedakannya dari mereka yang bukan pemimpin.

Kedua, muncul kritik terhadap sulitnya mengelompokkan dan memvalidasi sifat pemimpin, kemudian muncul teori – teori perilaku kepemimpinan ( *behavioral theories* ). Teori ini penekanan yang semula diarahkan pada sifat pemimpin dialihkan kepada perilaku dan gaya yang dianut oleh para pemimpin. Dengan demikian, berdasarkan teori ini,

agar organisasi dapat berjalan secara efektif, terhadap penekanan suatu gaya kepemimpinan terbaik (*one best way of leading*).

Ketiga, adanya anggapan bahwa baik teori – teori sifat kepemimpinan maupun teori – teori perilaku kepemimpinan memiliki kelemahan yang sama, yaitu mengabaikan peranan penting faktor – faktor situasional dalam menentukan efektifitas kepemimpinan, selanjutnya muncul teori – teori kepemimpinan situasional (*situational theories*). Dari pengembangan kelompok teori yang terakhir ini, maka terjadi perubahan orientasi dari *one best way leading* menjadi *context – sensitive leadership*. Jika ditelusuri lebih lanjut, perkembangan ketiga teori kepemimpinan tersebut tidak dapat dipisahkan dari paradigma riset kepemimpinan. Perilaku kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam membangun kemajuan perusahaan dengan melihat faktor situasi dan kondisi diperlukan adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia yang menjadi landasan suatu organisasi untuk menunjukkan suatu keluaran dalam bekerja yang maksimal.

Peningkatan sumber daya manusia ini dapat dilihat oleh pimpinan menjadi suatu bagian yang utuh yaitu, adanya kualitas pencapaian hasil kerja pegawai dalam perusahaan, serta kuantitas dari segi efisiensi dan efektivitas yang dilakukan pegawai. Menurut Veithzal Rivai (2003 :

604) yang dimaksud dengan kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya – biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Peningkatan kinerja pegawai secara perorangan akan mendorong peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate. Hal ini tidak terlepas dari peranan seorang pemimpin yang situasional dengan menggunakan tehnik waktu, kondisi dan situasi dalam meningkatkan kualitas pegawainya. Dengan demikian, penilaian kinerja sangat dibutuhkan sebagai faktor penting untuk memberikan *feed back* kepada pimpinan untuk memberikan kapasitas lebih kepada pegawai dalam meningkatkan kinerjanya, maka seorang pegawai juga akan dibantu oleh pegawai yang lain dalam megembangkan karirnya pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate, dimana para *Staff* membantu dan saling bekerja sama untuk dapat dinilai dalam meningkatkan kinerjanya. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate, memiliki sistem prosedur pelayanan yang cukup baik, mulai dari pimpinan yang menerapkan kepemimpinan yang efektif dengan melihat situasi kondisi

lingkungan kerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate.

Pimpinan yang berperan aktif dan cekatan yang selalu mementingkan persahabatan yang ideal kepada bawahannya. Pimpinan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate sehingga tidak heran memberikan kepemimpinan yang efektif dalam membina pegawainya. Dari hasil pengamatan sementara yang dilakukan oleh penulis dalam pra penelitian, terdapat permasalahan indisipliner dan targetnya kurang tercapai dalam pembangunan, , dalam permasalahan ini kepemimpinan yang diterapkan oleh Pimpinan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate, dalam membangun kinerja pegawainya tidak lain adanya insentif pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate yang kurang mencukupi.

Adanya masalah yang dihadapi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate merupakan hambatan bagi para pegawai dalam meningkatkan kinerja mereka. Untuk itu peran kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kurang meningkatnya kualitas kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate yang menjadi pandangan buruk oleh segelintir pegawai yang bekerja baik sebagai pegawai tetap maupun tenaga kontrak. Hersey dan Blanchard dalam Gitosudarmo

(2005:165), mengatakan kepemimpinan situasional terdiri dari empat indikator (Telling Style, Selling Style, Participating Style dan Delegating Style) yang harus diterapkan oleh pimpinan dalam mengelola kinerja pegawainya yaitu seluruh pegawai yang berada pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate.

Kondisi demikian dapat terjadi di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate, jika didukung oleh sumberdaya manusia yang handal di bidangnya dan mampu menciptakan budaya dan lingkungan kerja yang kondusif, dengan harapan setiap pegawai dapat menterjemahkan dengan baik sesuai dengan tugas pokok dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sehubungan dengan itu upaya menciptakan budaya kerja dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate. Untuk itu sudah barang tentu membutuhkan figur pemimpin yang dapat mengerti dan memahami gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan pada bawahan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi.

Sesuai uraian di atas mendorong penulis untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate?
2. Apakah Gaya kepemimpinan situasional mana yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan Instruksi, Konsultasi, Partisipasi dan Delegasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sebagai bahan informasi dan masukan bagi Pemerintah Kota Ternate dalam rangka mengenali gaya kepemimpinan yang ada,

baik secara teoritis maupun praktis untuk selanjutnya diambil kebijakan guna mendayagunakan dan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai khususnya di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Ternate; dan

2. Sebagai bahan informasi dan referensi bagi peneliti yang berminat pada pengembangan sumberdaya manusia khususnya berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan peningkatan kinerja di lingkup organisasi pemerintahan.