

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.I. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi sekarang ini, Indonesia membutuhkan tenaga-tenaga yang profesional dengan sumber daya yang berkualitas. Sumber daya manusia menjadi salah satu peranan penting dan mempunyai kontribusi paling besar dalam berjalannya fungsi pemerintahan sesuai dengan perundang-undangan yang telah ditetapkan. Dalam UU Republik Indonesia nomor 23 tahun 2014 menjelaskan bahwa penyelenggaraan pemerintahan daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan, dan peran masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, dan kekhasan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia

Pemerintahan daerah menetapkan Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) di masing-masing daerah yang ada di Indonesia. Pada masing-masing Satuan Kerja terdapat dinas-dinas daerah yang bekerja sesuai dengan fungsinya. Salah satu daerah yang menjadi sasaran dalam melindungi dan memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat adalah Kota “Y”. Perda nomor 17 tahun 2008 menjelaskan mengenai dinas-dinas daerah yang ada di Kota “Y”, salah satu dinas yang ada di Kota “X” adalah Dinas “X”.

Pemerintah Daerah Kota “Y” menetapkan bahwa Dinas “X” merupakan satuan kerja perangkat daerah yang berada dibawah Pemerintah Kota “Y” dan dipimpin oleh satu Kepala Dinas Eselon II, yang mempunyai tanggungjawab dalam rangka penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang pangan, pertanian dan perikanan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan. Dinas “X” Kota “Y” merupakan salah satu dinas daerah

(Perda No. 17 tahun 2008) di bidang penyuluhan dan pembinaan. Setiap pemimpin yang ada dalam dinas daerah termasuk Dinas “X” diawasi oleh Inspektorat Kota “Y” dan dalam jangka waktu tertentu di evaluasi oleh Sekretaris Daerah yang berkoordinasi dengan Walikota Kota “Y”.

Dinas “X” Kota “Y” menjalankan fungsi yang diberikan oleh Pemerintah Daerah Kota “Y”. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Pasal 124 Tahun 2004 mengungkapkan bahwa Dinas “X” Kota “Y” merupakan unsur pelaksana otonomi daerah. Pemerintah Daerah Kota “Y” menetapkan rencana strategis yang harus dijalankan oleh Dinas “X”. Setiap dinas daerah dipimpin oleh Kepala Dinas yang diangkat dan diberhentikan oleh Walikota Kota “X”. Dalam proses kerja, Kepala Dinas bertanggungjawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. Kepala Dinas melapor proses kerja kepada Sekretaris Daerah Kota “Y”

Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Dinas yang sekarang menjabat, baru pertama kali menduduki posisi paling atas di suatu organisasi dan telah menjalaninya selama dua tahun. Sebelumnya Kepala Dinas menduduki posisi sebagai Kepala Bidang. Kepala Dinas mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah di bidang pangan, pertanian dan perikanan. Selain itu, salah satu fungsi dari Kepala Dinas ialah penyusunan target di bidang pangan, pertanian dan perikanan berdasarkan rencana strategis yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Daerah Kota “Y”. Kepala Dinas beserta dengan bawahannya membuat target yang akan dijalankan dalam waktu lima tahun ke depan, yang dibagi menjadi target tahunan dan dibuat di setiap akhir tahun. Setiap tahunnya, dinas ini mengadakan evaluasi dari target tahunan yang dibuat. Hasil evaluasi dijadikan sebagai umpan balik yang akan di *follow-up* pada target berikutnya.

Setelah target dibuat, kepala dinas mensosialisasikan rencana tersebut kepada kelompok jabatan fungsional, sekretariat serta 5 bidang yaitu bidang pertanian tanaman pangan, kehewan dan peternakan, perkebunan, perikanan serta bidang ketahanan pangan. Pegawai Negeri Sipil Dinas “X” Kota “Y” bekerja di kantor dan di lapangan. Bagian yang berada di kantor merupakan bagian yang mengurus administrasi dan untuk yang bekerja di lapangan berada di masing masing bidang. Sasaran strategis di lima bidang yaitu meningkatnya produksi pertanian tanaman pangan dan hortikultura, meningkatnya produksi hasil perkebunan, meningkatnya produksi hasil perikanan dan menurunnya penyakit hewan menular serta meningkatnya produksi perikanan. Setiap pegawai memiliki peranan penting dalam mengontrol dan membantu masyarakat tani, peternak dan nelayan sesuai dengan bidangnya masing – masing.

Selama dua tahun menjabat sebagai kepala dinas, rencana strategis yang dijalankan hampir memenuhi namun ada beberapa yang harus dihilangkan. Hal ini dikarenakan APBD yang tidak turun pada dinas ini. Oleh karena itu, Kepala Dinas tidak menjalankan target tersebut karena sudah ditetapkan di dalam rencana strategis. Kepala dinas mengungkapkan untuk bidang yang direvisi yaitu bidang pertanian dan bidang perkebunan. Pada bidang lainnya berjalan sesuai dengan rencana strategis yang dibuat.

Target yang dibuat merupakan hasil pertimbangan dari kepala dinas dan seluruh bawahan yang bekerja pada Dinas “X”. Hasil pertimbangan ini diputuskan oleh kepala dinas. Kepala dinas memantau jalannya pemenuhan target berdasarkan dari laporan kepala bidang, kelompok jabatan fungsional dan kepala sub bagian. Saat kepala bidang tidak dapat menjelaskan secara konkrit mengenai proses kerja yang terjadi di lapangan, Kepala Dinas meminta laporan dari Kepala Seksi. Tidak berhenti disitu, kepala dinas juga dapat meminta laporan dari seluruh staf setiap bidang jika dibutuhkan. Selain itu, salah

satu tanggungjawab kepala dinas juga turun ke lapangan melihat sejauh mana peningkatan hasil kerja pada setiap bidangnya.

Kepala dinas mengungkapkan bahwa ia berusaha melibatkan bawahan dalam membuat keputusan yang dibuat. Kepala dinas mendengarkan segala hal yang dibutuhkan dan diinginkan para bawahannya di kantor ataupun di lapangan yang sesuai dengan visi, misi dan aturan instansi untuk mendukung tercapainya target yang telah dibuat. Hal ini dilakukan dengan harapan dapat terciptanya kerja sama yang telah ditetapkan.

Kepala seksi mengungkapkan ketika peralatan yang dibutuhkan direalisasikan dengan tepat pada waktunya maka pencapaian target terpenuhi sesuai waktunya. Hanya saja 4 dari 10 orang bawahan menganggap dalam situasi tertentu kepala dinas memiliki sudut pandang yang berbeda dengan bawahan dalam merealisasikan peralatan yang diperlukan di kantor dan di lapangan. Ketika bawahan menganggap bahwa peralatan yang ada di lapangan sudah kurang baik untuk digunakan dan harusnya segera diganti dengan yang baru, Kepala Dinas masih tetap memberikan arahan untuk tetap menggunakan peralatan yang sudah ada. Beberapa bawahan mengungkapkan bahwa pekerjaan lambat untuk diselesaikan, jika peralatan sudah tidak dapat digunakan secara maksimal. Kepala Bidang dan Kepala Seksi menghabiskan waktu mereka di kantor untuk meminta Kepala Dinas merealisasikannya. Walaupun demikian, target Dinas "X" Kota "Y" dapat tercapai, karena akhirnya Kepala Dinas dapat merealisasikannya.

Sebanyak 6 orang bawahan mengungkapkan bahwa dukungan menjadi salah satu hal yang penting. Salah satu cara Kepala Dinas menunjukkan dukungan adalah dengan menjadwalkan kunjungan ke lapangan. Kepala Dinas yang hadir di lapangan dapat melihat situasi kondisi serta kelayakan dari peralatan yang digunakan. Bawahan menginginkan Kepala Dinas untuk lebih sering turun ke lapangan untuk memantau proses

kerja bawahan. Masukan dari Kepala Dinas kepada bawahan, menjadi salah satu dukungan bagi bawahan dalam bekerja. Seperti masukan kepala dinas dalam menangani kasus penyakit pada hewan dan tanaman, penentuan harga untuk dipasarkan serta mencari solusi dari perbedaan pendapat antar bawahan. Bawahan merasa dengan sikap Kepala Dinas seperti itu membantu pencapaian target yang telah ada dalam rencana strategis.x

Sejalan dengan RPJMD (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah) Kota “Y”, visi dan misi Dinas “X” tidak selalu berubah sehubungan dengan bergantinya kepala dinas. Artinya bawahan bekerja sesuai visi dan misi yang sama namun dipimpin oleh pemimpin yang berbeda dalam jangka waktu tertentu. Setiap berganti pemimpin, bawahan berusaha menyesuaikan diri dengan pemimpin barunya.

Setelah peneliti melakukan hasil wawancara terhadap 10 karyawan tetap diperoleh data mengenai perilaku yang ditampilkan Kepala Dinas “X” Kota “Y”. Sebanyak 6 orang (60%) bawahan mengatakan bahwa kepala dinas mendorong karyawan dengan cara memberikan pujian dan merekomendasikan naik jabatan saat bawahan mencapai target yang telah ditetapkan. Sebanyak 4 orang (40%) berpendapat bahwa kepala dinas kurang memberikan semangat, pujian bahkan merekomendasikan bawahan untuk naik jabatan. Bawahan mengungkapkan bahwa pencapaian target merupakan kewajiban setiap bidangnya tanpa adanya dorongan bawahan harus mencapai target sehingga sesuai dengan visi dan misi instansi.

Sebanyak 4 orang (40%) karyawan mempersepsikan bahwa kepala dinas memantau kinerja bawahan dan menegur jika bawahan melakukan kesalahan. Kepala dinas bertanya kepada masing-masing kepala bidang mengenai kinerja bawahan saat berada di lapangan. Sebanyak 4 kepala seksi juga mengungkapkan bahwa kepala dinas memanggil mereka untuk memaparkan mengenai hasil kerja. Sebanyak 6 orang lainnya

(60%) menunjukkan bahwa kepala dinas kurang memantau proses kerja yang sedang berjalan di kantor dan di lapangan.

Sebanyak (30%) bawahan mempersepsi kepala dinas lamban dalam mengambil keputusan sehingga hal tersebut menghambat pegawai dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Ketika berada di lapangan pegawai membutuhkan alat dalam waktu yang cepat, namun kepala dinas masih mempertimbangkan mengenai alat yang lama masih dapat berfungsi atau tidak. Begitu pula, dalam urusan surat-menyurat, kepala dinas cukup lamban dalam mengurusinya surat yang diperlukan bawahan. Hal tersebut menghambat pegawai dalam mengerjakan tugasnya. Sebanyak 7 orang (70%) bawahan menganggap bahwa kepala dinas cukup mendukung segala kebutuhan yang ada di kantor ataupun lapangan secara langsung, sehingga target tetap berjalan sebagaimana yang telah ditetapkan.

Setiap organisasi membutuhkan seorang pemimpin dalam mengarahkan bawahannya mencapai target yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Daerah. Bass (1985) menyatakan bahwa kepemimpinan diartikan sebagai suatu proses mempengaruhi bawahan, menciptakan visi mengenai tujuan yang akan dicapai dan menjelaskan kepada bawahan cara untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bass (1985) mengungkapkan salah satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan pada perusahaan atau organisasi adalah *transactional leadership*.

Menurut Bass (1985) *transactional leadership* berada pada kekuatan pemimpin untuk menjadikan para bawahannya berhasil dalam pekerjaannya pada proses *exchange*. *Transactional leadership* melibatkan nilai-nilai yang relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, keadilan serta tanggung jawab. *Transactional leadership* lebih cenderung untuk mempertahankan kestabilan dalam organisasi daripada mempromosikan

perubahan. *Transactional leadership* terdiri dari 3 komponen yang berbeda yaitu *contingent reward*, *active management by exception*, dan *passive management by exception*.

Bass (1985) mengungkapkan bahwa organisasi yang sesuai menggunakan *transactional leadership* merupakan organisasi yang menjalankan visi, strategi dan budaya organisasi yang ditetapkan oleh pihak yang berada di atasnya. Organisasi yang sesuai membutuhkan *transactional leadership* merupakan organisasi yang menjalankan apa yang telah ditetapkan dari atasan. Pemimpin transaksional menaruh fokus pada kesuksesan dalam mempertahankan organisasi berjalan dengan mulus dan efisien. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin harus mengikuti keadaan lingkungan perusahaan (Tannenbaum & Schmidt dikutip oleh Daft, 1999). Sejalan dengan hal tersebut, Dinas “X” Kota “Y” membutuhkan pemimpin yang transaksional yang mampu membawa bawahan untuk mencapai target berdasarkan rencana strategis yang telah ditetapkan Peraturan Daerah Kota “Y” Nomor 48 tahun 2016 tentang susunan organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi Dinas “X” Kota “Y”. Oleh karena itu, peneliti ingin mengetahui gambaran *transactional leadership* yang ditunjukkan oleh Kepala Dinas “X” Kota “Y”

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Dari penelitian ini ingin diketahui gambaran gaya kepemimpinan Kepala Dinas dalam memimpin Dinas “X”

## **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai *transactional leadership* Kepala Dinas “X” Kota “Y”.

### 1.3.2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran dari setiap komponen *transactional leadership* yang dimiliki Kepala Dinas “X” Kota “Y”.

## 1.4. Kegunaan Penelitian

### 1.4.1. Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dari penelitian ini antara lain :

1. Memberikan informasi tambahan dalam pengembangan ilmu psikologi, khususnya dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi mengenai *transactional leadership*.
2. Memberikan informasi tambahan kepada peneliti lain yang tertarik untuk meneliti *transactional leadership* dan mendorong dikembangkannya penelitian yang berhubungan dengan hal tersebut.

### 1.4.2. Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi kepada Kepala Dinas “X” Kota “Y” mengenai gambaran *transactional leadership* yang dimilikinya. Informasi ini menjadi saran yang dapat digunakan untuk kemajuan Dinas “X” Kota “Y”.

## 1.5. Kerangka Pemikiran

Pemerintah Daerah Kota “Y” menetapkan bahwa Dinas “X” Kota “Y” merupakan satuan kerja perangkat daerah yang berada dibawah Pemerintah Kota “Y” dan dipimpin oleh satu Kepala Dinas Eselon II, yang mempunyai tanggungjawab dalam rangka penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang pangan, pertanian dan perikanan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan. Dinas “X” merupakan salah satu dinas daerah (Perda No. 17 tahun 2008) di bidang penyuluhan dan pembinaan. Setiap pemimpin yang ada dalam dinas daerah termasuk Dinas “X”

diawasi oleh Inspektorat Kota “Y” dan dalam jangka waktu tertentu di evaluasi oleh Sekretaris Daerah yang berkoordinasi dengan Walikota Kota “Y”.

Kepala dinas mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah di bidang pangan, pertanian dan perikanan. Salah satu fungsi kepala dinas ialah membuat target berdasarkan rencana strategis yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Daerah Kota “Y”, kemudian disosialisasikan kepada seluruh bawahan yang ada dalam Dinas “X” Kota “Y”. Kepala dinas juga mengelola pengurusan ketatausahaan dan Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) dan pembinaan kelompok fungsional. Kepala dinas harus dapat mengetahui peningkatan hasil kerja dari kelima bidang yang ada dalam instansi tersebut dan membina hubungan yang baik dengan bawahannya sehingga dapat menunjang tercapainya target dinas.

Pegawai Negeri Sipil Dinas “X” Kota “Y” yang berada pada masing – masing bidang di kontrol dan diawasi oleh Kepala Dinas, Kepala Bidang dan Kepala Seksi. Pada setiap bidang, staf dipimpin oleh kepala seksi. Setiap kepala seksi melaporkan hasil peningkatan kerja pada Kepala Bidang yang memberikan hasil kerja bawahan pada Kepala Dinas. Pekerjaan tidak hanya berada dalam kantor namun terdapat pula yang langsung terjun di lapangan. Saat waktu tertentu, kepala dinas akan turun ke lapangan melihat peningkatan hasil kerja dari setiap bidang. Kepala dinas selalu mendorong kepala bidang, kepala seksi bahkan para staf yang bekerja di dinas ini untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Tugas dari pekerjaan yang dijalani oleh Pegawai Negeri Sipil Dinas “X” Kota “Y” sudah ditetapkan oleh Pemerintah Daerah Kota “Y” yang dituangkan dalam rencana strategis. Sejalan dengan RPJMD visi, misi dan aturan Dinas “X” Kota “Y” tidak berubah sehubungan dengan bergantinya kepala dinas. Bawahan bekerja sesuai dengan visi dan misi yang sama namun dipimpin oleh pemimpin yang berbeda dalam

jangka waktu tertentu. Oleh karena itu, setiap bawahan memiliki persepsi mengenai gaya kepemimpinan bagi pemimpin yang menjabat saat ini.

Salah satu gaya kepemimpinan menurut Bass (1985) adalah *transactional leadership* yang melandasi perilaku pemimpin di suatu organisasi tertentu. *Transactional leadership* berada pada kekuatan pemimpin untuk menjadikan bawahannya berhasil mencapai pemenuhan target dalam pekerjaannya yang melibatkan hubungan timbal balik. Pemimpin memberikan penghargaan jika bawahan mencapai target dan memberikan tindakan koreksi atas perilaku bawahan yang menyimpang. Penghargaan yang diterima dapat berupa materi atau simbolik, langsung diberikan atau pada waktu tertentu, sebagian atau menyeluruh, implisit atau eksplisit. Bass (1985) merumuskan adanya 3 komponen yang ada pada *transactional leadership* yaitu *contingent reward*, *active management by exception* dan *passive management by exception*.

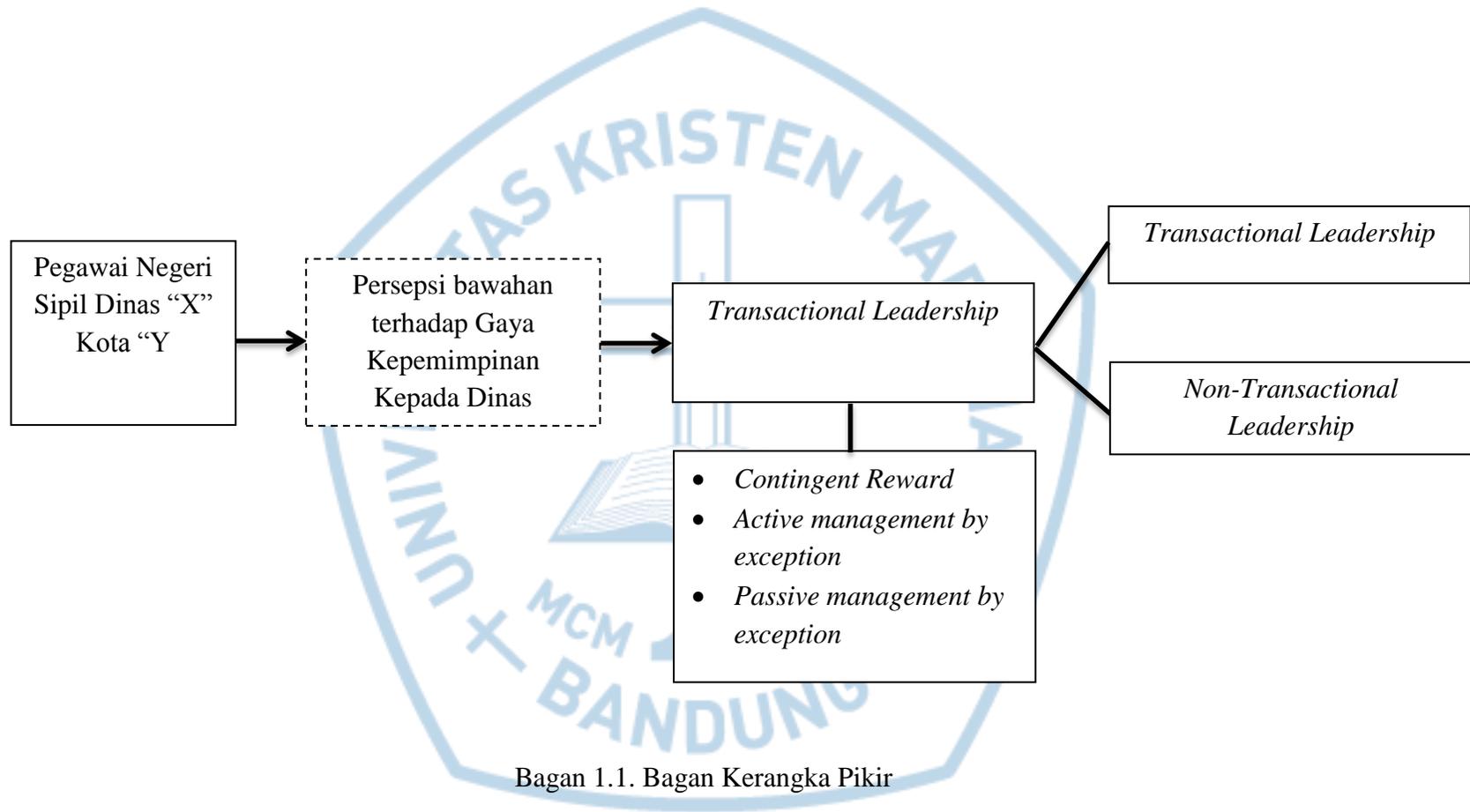
Dikatakan Kepala Dinas menggunakan *transactional leadership* dalam memimpin bawahannya mencapai target jika kepala dinas menampilkan indikator perilaku dari setiap komponen *transactional leadership*. Bawahan mempersepsi bahwa kepala dinas menggunakan gaya kepemimpinan transaksional jika pemimpin jarang, cukup sering atau sering bertingkah laku sesuai dengan gambaran 3 komponen *transactional leadership*.

Komponen pertama, *contingent reward* adalah perilaku Kepala Dinas “X” Kota “Y” yang terlibat dalam pemberian *reward* jika bawahan mencapai target dinas. Hal tersebut meliputi klarifikasi tugas, tanggung jawab dan pengharapan. Kepala Dinas “X” Kota “Y” menggunakan *reinforcement* dalam mengontrol kinerja, mengetahui harapan dan kebutuhan karyawan dalam mencapai kesuksesan. Kepala Dinas memberikan *reward* dengan merekomendasikan untuk naik jabatan,

memberikan pujian dan semangat, mengakui kinerja yang sesuai target, mengklarifikasi proses kerja, mengetahui kebutuhan bawahan dalam bekerja untuk menunjang pemenuhan target Dinas “X” Kota “Y”.

Komponen kedua, *active management by exception* adalah perilaku Kepala Dinas “X” Kota “Y” dalam memantau dan mengawasi kinerja karyawan secara langsung untuk mengantisipasi terjadinya kesalahan. Kepala dinas menegakkan aturan untuk menghindari kesalahan. Pengawasan dan pemberian tindakan kepala dinas terhadap bawahan dalam rangka menjamin pekerjaan terlaksana secara efektif. Kepala Dinas memantau kerja bawahan dan menegur jika melakukan kesalahan, menyediakan waktu untuk mensosialisasikan aturan dinas, dan meminta laporan dari kepala bidang, kepala seksi dan staf sebagai bentuk pengawasan untuk tercapainya target Dinas “X” Kota “Y”. Kepala Dinas turun ke lapangan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan organisasi.

Komponen ketiga, *passive management by exception* adalah perilaku Kepala Dinas “X” Kota “Y” dalam memecahkan masalah yang terjadi di kantor dan di lapangan. Kepala dinas tidak secara langsung campur tangan dan memantau pekerjaan yang dilakukan bawahan. Namun, Kepala Dinas melakukan proses evaluasi, memberikan kritik serta intervensi yang tepat terhadap masalah yang terjadi. Kepala Dinas menyelesaikan masalah yang terjadi jika terdapat laporan dari Kepala Bidang dan Kepala Seksi seperti contohnya kesalahan prosedur yang terjadi di kantor dan di lapangan.



### 1.6.Asumsi Penelitian

1. Kepala Dinas menampilkan komponen *contingent reward*
2. Kepala Dinas menampilkan komponen *active management by exception*
3. Kepala Dinas menampilkan komponen *passive management by exception*
4. Pegawai Negeri Sipil memiliki persepsi mengenai komponen *transactional leadership* Kepala Dinas yang berbeda-beda.
5. Kepala Dinas menampilkan *transactional leadership* jika menampilkan ketiga komponen *transactional leadership*.

