BAB I

PENDAHULIAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan pertumbuhan penduduk dan perkembangan ekonomi masyarakat Kota Bandung kantor bersama samsat Kota Bandung atau samsat ditlantas Polda Jabar merealisasi kantor bersama samsat di Indonesia berdasarkan keputusan bersama Mentri Keuangan dan Mentri dalam negri dengan nomor : Kep/13/1976 dan nomor 311 tahun 1996. Kantor bersama samsat kota Bandung melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dengan berbagai upaya peningkatan kualitas pelayanan terhadap pelaksanaan registrasi dan identifikasi kendaraan bermotor, upaya peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di tingkat provinsi kota Bandung.

Dengan pengembangan sistem pemerintahan kota Bandung dengan wilayah yang lebih luas, maka peranan kantor bersama samsat kota Bandung sekaligus pula semakin luas wilayah pelayanannya dengan begitu juga kantor bersama samsat kota bandung memerlukan peningkatan dalam hal teknologi agar masyarakat yang lebih jauh jarak jangkauannya dengan kantor pelayanan tertentu, lebih memudahkan dalam hal pelayanan dan sekaligus dalam rangka upaya meningkatkan kualitas pelayanan sehingga dapat mencapai tingkat indeks kepuasan masyarakat. Untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat dalam hal pelayanan dengan menggunakan teknologi dan mesin saja tidak akan memberikan hasil yang optimum apabila tidak di dukung oleh sumber daya manusia yang

mempunyai kinerja yang tinggi. Douglas dalam Maulizar (2012;59) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja dengan lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi.

Kinerja yang berasal dari kata "kerja" merupakan aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi dalam menjalankan tugas yang menjadi pekerjaannya. Kinerja perusahaan dicerminkan melalui kinerja individu-individu dalam perusahaan tersebut. Pada akhirnya, penilaian tentang kinerja individu karyawan berperan penting bagi perusahaan untuk membuat program pengembangan SDM secara optimum. Sehingga perusahaan perlu mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja. Ada beberapa syarat bagi ukuran kinerja yang baik, antara lain berkaitan dengan tujuan organisasi, seimbang antara jangka panjang dan jangka pendek, mencerminkan aktivitas kunci manajemen memberi efek pada tindakan karyawan, mudah dipahami oleh karyawan, dipergunakan sebagai dasar evaluasi kinerja dan penentuan balas jasa, rasional, obyektif dan dapat diukur, serta dipergunakan secara konsisten dan teratur. Dengan luasnya wilayah pelayanan dimana di dalam kegiatannya membutuhkan banyak tenaga kerja maka perlu memperhatikan tenaga kerjanya. Untuk dapat mengetahui seberapa besar kinerja dari karyawan perlu di lakukan sebuah penilaian atau evaluasi kinerja karyawan. Berikut ini data tentang kinerja karyawan pada Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran.

Tabel 1.1

Penilaian Kinerja Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran.

Keterangan	Persentase (%)		
	2011	2012	2013
Baik Sekali	-	9	8
Baik	87	17	22
Cukup	13	74	39
Kurang	-	-	22
Kurang Sekali	-	-	9

Sumber Tabel : Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran.

Dari data tabel di atas tentang penilaian kinerja untuk persentase tahun 2013 adanya karyawan yang memiliki kinerja kurang sekali sebesar 9%. Sedangkan pada tahun 2012 dan tahun 2011 tidak adanya karyawan yang memiliki kinerja yang kurang sekali.

Tabel 1.2

Hasil Kuesioner Awal Variabel Y Kinerja Karyawan

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
		Persentasi (%)	Persentasi (%)
1	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu	11	19
		37%	63%
2	Keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan merupakan hal yang biasa.	18	14
		60%	40%
3	Dalam meningkatkan semangat kerja, saya selalu hadir tiap hari.	20	10
		67%	33%

4	Beban Pekerjaan yang di berikan pada saya terlalu banyak.	17	13
		56%	44%
5	Pekerjaan yang saya kerjakan sangat penting bagi organisasi/perusahaan.	14	16
		47%	53%
6	Saya mengerjakan pekerjaan sering melakukan kesalahan/kekeliruan	12	18
		40%	60%

Sumber Tabel : Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran.

Berdasarkan survei dari 30 responden dari Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran, menunjukan bahwa Kinerja karyawan di Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran. Dari survei yang dilakukan di Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran karyawan meyatakan ya sebanyak 11% bahwa menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu dan 19% menyatakan tidak bahwa selalu menyelesaikan tugas dengan sebaik mungkin dan tepat waktu. Sementara keterlambatan karyawan dalam dalam menyelesaikan adalah hal yang biasa sebanyak 60% menyatakan ya dan 40% menyatakan tidak. Sedangkan beban pekrjaan yang terlalu banyak karyawan menyatakan ya sebanyak 56% dan tidak sebanyak 44%. Lalu kurangnya tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan yang di kerjakan bahwa pekerjaan yang dikerjakan penting bagi perusahaan sebanyak 47% menyatakan ya dan 53% menyatakan tidak.

Dimana dengan bergantiannya pimpinan di dalam sebuah organisasi atau perusahaan juga bisa menjadikan perubahan di dalam organisasi dan perusahaan tersebut seperti yang terjadi di Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran adanya pergantian pimpinan yang baru pada tahun 2013 yang berakibat pada menurunnya kinerja karyawan Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran. Terlihat pada data kinerja yang menurun di atas terdapat pula keluhan yang dirasakan oleh karyawan beban pekerjaan yang terlalu banyak yang di berikan pimpinan kepada karyawan selain itu tanggung jawab karyawan yang kurang terhadap pekerjaan dimana karyawan tidak merasakan pekerjaan yang di kerjakan tidak penting bagi kemajuan perusahaan / organisasi, karyawan juga merasakan keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan merupakan hal yang biasa. Dimana karyawan merasakan hubungan dengan atasan dan teman kerja kurang harmonis sehingga menyebabkan tidak adanya semangat kerja dan tanggung jawab karyawan dalam bekerja.

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass dalam Maulizar (2012;59) adalah kepemimpinan. Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pimpinan dengan yang di pimpin (follower) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan follower akan menentukan sejauh mana follower mencapai tujuan atau harapan pimpinan. Konsep kepemimpinan yang berkembang pesat adalah konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional yang di populerkan oleh Bass dalam Maulizar (2012;60). Kedua

konsep kepemimpinan tersebut berbasiskan pada gaya, perilaku dan situasi yang meliputi seorang pimpinan. Kepemimpinan transaksional berdasarkan prinsip pertukaran imbalan antara pimpinan dengan bawahan dimana pemimpin mengharapkan imbalan berupa kinerja bawahan yang tinggi sementara bawahan mengharapkan imbalan dan penghargaan secara ekonomis dari pimpinan,Kepemimpinan transaksional dengan karyawan dari tiga hal meliputi (1) Pemimpin mengetahui apa yang di inginkan karyawan dan menjelaskan apa yang mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan, (2) Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan karyawan dengan imbalan, (3) Pemimpin Responsif terhadap kepentingan Pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Tabel 1.3

Hasil Kuesioner Awal X_1 Kepemimpinan Transaksional

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
		Persentasi (%)	Persentasi (%)
1	Pimpinan memberikan imbalan jika karyawan mampu melaksanakan pekerjaan yang di perintahkan dengan baik.	12	18
		40%	60%
2	Melaksanakan pekerjaan hanya untuk mendapatkan imbalan yang layak dan adil.	13	17
		44%	56%
3	Pimpinan mengawasi secara langsung kinerja karyawan agar sesuai dengan standard dan prosedur kerja yang telah di tetapkan.	17	13
		56%	44%
4	Sering tidak dapat menguasai pekerjaan yang di berikan pimpinan.	12	18

		40%	60%
5	Mampu dan bisa menangani tugas-tugas yang baru yang sama sekali berbeda.	14	16
		47%	53%
6	Saya bersedia jika di berikan tugas oleh pimpinan untuk mengerjakan pekerjaan rekan saya.	14	16
		47%	53%

Sumber Tabel : Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran.

Berdasarkan survei dari 30 responden dari Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran, menunjukan bahwa kepemimpinan transaksional di Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wikayah Kota Bandung I Pajajaran dimana 40% karyawan menyatakan ya terhadap pimpinan dalam memberikan imbalan jika karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan 60% karyawan menyatakan tidak terhadap pimpinan dalam memberikan imbalan terhadap karyawan yang menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Lalu karyawan sebanyak 44% menyatakan ya bahwa bekerja hanya mengharapkan imbalan sedangkan 56% nya menyatakan tidak terhadap kerja hanya mengharapkan imbalan. Para karyawan juga menyatakan ya 56% terhadap pimpinan dalam mengawasi kinerja karyawan secara langsung agar sesuai dengan standar dan prosedur perusahaan sedangkan 44% mengatakan tidak. Sebanyak 40% menyatakan ya bahwa sering tidak dapat menguasai tugas yang diberikan pimpinan sisanya 60% mengatakan tidak. Karyawan mampu dan bisa menangani tugas yang baru sebanyak 47% mengatakan ya sisanya 53% mengatakan tidak. Sedangkan sebanyak 47%

karyawan menyatakan ya untuk mengerjakan tugas rekan kerja dan 53% mengatakan tidak dalam mengerjakan tugas rekan kerja.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Dispenda terdapat beberapa hal yang menjadi kendala karyawan yang di sebabkan pemimpin, dimana tidak adanya pengakuan dari pimpinan terhadap hasil kerja karyawan, sehingga tidak ada bedanya karyawan yang rajin (berprestasi) dengan yang tidak rajin(tidak berprestasi) dimana karyawan yang rajin tetapi tidak di akui sehingga tidak adanya timbal balik (imbalan) yang diperoleh karyawan yang rajin, dimana karyawan hanya mengharapkan imbalan yang layak dalam bekerja ,selain itu standarisasi yang rendah adanya karyawan yang kurang menguasai pekerjaan yang di berikan pimpinan di karenakan pimpinan memberikan pekerjaan yang bukan pekerjaannya atau pekerjaan yang tidak dikuasai karyawan.

Sedangkan kepemimpinan transformasional mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan. Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi. Penilaian kinerja merupakan hal menarik yang perlu di kembangkan organisasi. Keberhasilan kepemimpinan transformasional harus didukung dengan karakteristik personal dari seorang pimpinan. Menurut Dubinsky dalam susilawati (2001:100) beberapa karakteristik personal yang mendukung keberhasilan kepemimpinan transformasional adalah (1) *Emotional*. Merupakan derajat seorang individu yang mempunyai kecenderungan tidak tidak sensitif terhadap celaan orang lain dan tidak kuatir secara berlebihan terhadap suatu kegagalan, (2) *Behavioral*. Berkenaan dengan karakteristik individu yang berpikir dan berprilaku secara efektif. (3) *Abstract*

orientation. Individu mampu menilai dan mengevalusi ide-ide yang kuat dan efektif. (4*) Inovation*. Pemimpin transformasional selalu ingin mencoba sesuatu yang baru dan berbeda serta lebih kreatif. (5) *Use of humor*. Pemimpin menggunakan humor untuk mengembangkan hubungan yang menyenangkan dan menghilangkan situasi tegang. (6) *Experience*. Pengalaman akan memberikan kesempatan pada individu untuk memilih suatu pendekatan kepemimpinan yang cocok dan meningkatkan efektifitas kepemimpinan.

Tabel 1.4

Hasil Kuesioner Awal X2 Kepemimpinan Transformasional

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
		Persentasi (%)	Persentasi (%)
1	Pimpinan memimpin dengan cara-cara yang dirancang untuk menarik perhatian bawahan.	12	18
		40%	60%
2	Pemimpin saya tidak pernah menghargai kinerja karyawan yang baik.	13	17
		44%	56%
3	Pimpinan saya memberikan pengalaman dalam bekerja agar menjadi sukses.	18	12
		60%	40%
4	Pimpinan saya lebih mengedepankan kepentingan individu di banding organisasi.	13	17
		44%	56%
5	Saya selalu di bantu pimpinan untuk menetapkan tujuan yang ingin di capai perusahaan.	12	18
		40%	60%
6	Pimpinan selalu memberikan sanksi apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja yang saya lakukan.	11	19
		37%	63%

Berdasarkan survei dari 30 responden dari Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran, menunjukan bahwa kepemimpinan transformasional di Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran. Dimana variabel kepemimpinan transformasional pimpinan memimpin dengan menarik perhatian bawahan sebanyak 40% dan sisanya sebanyak 60% menyatakan tidak. Sedangkan pimpinan sering membantu karyawan untuk menetapkan tujuan perusahaan yang ingin di capai sebanyak 44% menyatakan ya dan 56% menyatakan tidak.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu alternatif bentuk kepemimpinan yang sesuai untuk kondisi yanng terus menerus berubah. Kepemimpinan transformsional akan merubah peran sumber daya manusia.. Sumber daya manusia akan memiliki peran baru dimana mereka lebih dihargai dan semakin banyak terlibat dalam berbagai pengambilan keputusan sehingga lebih menimbulkan motivasi dalam bekerja. Namun keadaan kepemimpinan yang terjadi di Dispenda ini menjadikan hasil kerja yang diciptakan oleh karyawan terkesan dipaksakan hal ini menunjukan kurangya antusiasme bawahan dalam bekerja karena kurangnya pimpinan menarik perhatian bawahan, kepercayaan bawahan, serta loyalitas bawahan. Kurangnya juga pimpinan membantu karyawan dalam menetapkan tujuan yang ingin di capai organisasi.

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan topik Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja yang terjadi pada Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang di atas maka dapat di simpulkan masalah yang ada di perusahaan adalah :

- Kurangnya semangat kerja dan tanggung jawab karyawan dalam bekerja dimana karyawan merasakan beban kerja yang di berikan terlalu banyak.
- Tidak adanya pengakuan dari pimpinan terhadap hasil kerja karyawan, sehingga tidak ada bedanya karyawan yang rajin (berprestasi) dengan yang tidak rajin(tidak berprestasi) dimana karyawan yang rajin tetapi tidak di akui sehingga tidak adanya timbal balik (imbalan) yang diperoleh karyawan yang rajin, rendahnya standarisasi dimana karyawan kurang menguasai pekerjaan.
- Adanya ketidak ikhlasan dari karyawan hal ini disebabkan karena rendahnya antusiasme bawahan dalam bekerja dikarenakan kurangnya pimpinan menarik perhatian bawahan, kepercayaan dan loyalitas. Serta kurangnya juga pimpinan membantu karyawan dalam menetapkan tujuan yang ingin di capai organisasi.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, untuk memperjelas fokus masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini, penulis menyusun identifikasi masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Kepemimpinan Transaksional di Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran.
2. Bagaimana Kepemimpinan Transformasional di Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran.
3. Bagaimana Kinerja Karyawan di Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran.
4. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja karyawan di Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran.
5. Bagaimana pengaruh Kepemiminan Transformasional terhadap Kinerja karyawan di Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran.
6. Bagaimana pengaruh Kepemiminan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja karyawan di Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menggambarkan kepemimpinan transaksional, Kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

1.3.2 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui Kepemimpinan Transaksional Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran.
2. Untuk mengetahui Kepemimpinan Transformasional Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran.
3. Untuk mengetahui kinerja karyawan di Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran.
4. Untuk menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap kinerja karyawan Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran.
5. Untuk menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja karyawan Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran.
6. Untuk menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja karyawan Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Praktis

1. Bagi Pimpinan, sebagai informasi memahami dan memotivasi bawahan agar bisa bekerja dengan baik dan optimal.

2. Bagi Karyawan, sebagai alat bantu untuk memotivasi agar mampu bekrja secara optimal dan lebih baik.

1.4.2 Kegunaan Akademis

Untuk menambah wawasan keilmuan di bidang sumber daya manusia terutama mengenai pengaruh kepemimpinan Transaksional dan Transformasional dan kinerja.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi yang di ambil sebagai tempat penelitian di Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung I Pajajaran yang berlokasi di jalan Pajajaran NO.88 Bandung terhitung mulai dari Bulan Maret 2014 sampai Bulan Agustus 2014.

Tabel 1.5

Jadwal Kegiatan Penelitian dan Penyusunan Skripsi

NO	Uraian Kegiatan	Maret				April				Mei				juni				Juli				Agustus			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan																								
2	Studi Kepustakaan																								
3	Observasi Awal																								
4	Pendaftaran Seminar UP																								
5	Seminar UP																								
6	Pengumpulan Data																								
7	Pengolahan Data																								
8	Sidang																								