**BAB I**

**PENDAHULUAN**

1. **Latar Belakang**

Pada dasarnya setiap organisasi didirikan dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuan tersebut ditentukan oleh berbagai faktor seperti sumber daya manusia, sarana dan prasarana juga sistem yang mengaturnya. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut, apakah telah tercapai atau tidak terkadang diabaikan oleh para pengelola organisasi. Hal ini disebabkan karena pengelola organisasi yang cenderung hanya disibukkan untuk melakukan kegiatan sehari-hari dalam menggerakkan roda organisasinya. Para Pengelola tidak mempunyai banyak waktu untuk mengerjakan kegiatan lainnya yang berhubungan dengan roda kegiatan organisasi. Hal ini bukan hanya terjadi pada organisasi yang mencari keuntungan akan tetapi lebih khusus terjadi untuk organisasi sektor publik. Organisasi sektor publik atau pemerintahan sering mengabaikan tugas utamanya dalam membina para pegawai yang mengelola organisasi tersebut. Seberapa besar pencapaian kinerja organisasi dalam satu satuan waktu tertentu tidak terjawab dengan pasti karena tidak dilakukan pengukuran dan penilaian kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai Pengawai Negeri Sipil (PNS).

Tuntutan terselengaranya *good governance* dalam implementasi penerapan otonomi daerah, tidak sekedar tuntutan yuridis formil, tetapi lebih dari itu adalah bukti nyata adanya tuntutan atas peningkatan kinerja pegawai. Hal ini telah berdampak pada pergeseran paradigma manajemen sektor publik (Pemerintah), khususnya di pemerintah daerah yang telah mengarah kepada perwujudan pemerintahan yang demokratis, *responsive*, akuntabel, serta peningkatan kinerja organisasi pemerintah untuk mencapai tujuan organisasi.

Tuntutan tersebut semakin besar dalam beberapa tahun terakhir dengan pemberian kewenangan yang lebih luas bagi pemerintah kota dan kabupaten seiring dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Prinsipdasar dari penyelenggaraan otonomi daerah adalah kinerja dengan efektif, efisien, transparan, dan memiliki akuntabilitas publik yang tinggi. Daerah yang tidak dapat mengembangkan diri atas dasar tersebut, pada gilirannya akan menuai ketidakmampuan pengelolaan sumber dayanya dan tentu saja berakhir pada kemunduran kehidupan sosial, ekonomi, dan politik masyarakat.

Aspek penting dalam peraturan dan regulasi yang dikeluarkan pemerintah dalam mendorong terciptanya kinerja pegawai yang optimal. T.R. Mitchell (1978:343) menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek diantaranya: (1) *Quality and Quantity,* (2) *Promptness,* (3) *Initiative,* (4) *Comunication*), (5) *responbility*. Kualitas dan kuantitas kerja dari pegawai yang berkaitan dengan tingkat akurasi, tingkat ketelitian dalam bekerja, jumlah sumbangan pemikiran, jumlah tenaga yang disumbangkan, dan respon yang baik terhadap hasil kerja pegawai. Ketaatan yakni tingkat kemampuan pegawai dalam mematuhi seluruh aturan yang berlaku di kantor baik jam kerja, pakaian kerja dan aturan-aturan lainnya. Inisiatif yakni kemampuan karyawan berkreasi dan berinovasi, diukur dari kreativitas dan inovasi pegawai dalam mengembangkan prosedur kerja. (4) Komunikasi, yakni kemampuan karyawan dalam hal berkomunikasi untuk menyampaikan informasi atau laporan kepada atasan dan dengan teman sejawat. Tanggung jawab sejauh mana tingkat tanggung jawab pegawai/ karyawan dalam melaksanakan seluruh pekerjaan yang menjadi tugasnya.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti di lapangan khususnya pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo bahwa indikator tingkat kinerja pegawai seperti dikemukakan di atas belum tercapai sesuai dengan kinerja pegawai yang diharapkan dan dipengaruhi dari berbagai segi. Dari segi kualitas dan kuantitas pekerjaan pegawai masih kurang tepat waktu dalam penyelesaian pekerjaan, sebagai contoh pembuatan surat menyurat yang seharusnya selesai dalam waktu 30 menit, akan tetapi surat tersebut diselesaikan dalam waktu satu jam (60 menit). Pembuatan laporan suatu kegiatan semestinya dapat diselesaikan dalam waktu satu hari akan tetapi laporan tersebut diselesaikan dalam waktu sampai satu minggu. Sedangkan tingkat ketelitian pegawai dalam mengerjakan pekerjaan masih rendah. Begitu juga dengan memecahkan suatu permasalahan, sumbangan pemikiran dan tenaga para pegawai masih kurang. Dari segi kemampuan para pegawai dalam mematuhi semua aturan yang diberlakukan, terkesan diabaikan. Hal ini dapat dilihat pada jam kerja pegawai rata-rata pegawai terlambat datang di kantor tepat waktu sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Kurangnya kemampuan dalam mematuhi aturan yang diberlakukan, demikian juga kerapihan dan kebersihan dalam berpakaian, kemampuan dalam menentukan dan mengatur prioritas kerja, kemampuan menggunakan waktu dengan efisien serta kemampuan memelihara tempat kerja tetap teratur sesuai fungsi. Dari segi inisiatif terlihat para pegawai mempunyai keterbatasan dalam berinisiatif untuk mengatasi masalah yang dihadapi dalam bekerja, disamping itu kurangnya kemampuan menghasilkan ide, tindakan, dan solusi yang inovatif dalam mengatasi permasalahan yang terjadi dalam pekerjaaan yang dihadapi. Demikian juga terlihat kurangya kemampuan untuk mencari tantangan baru untuk pengembangan diri dan kesempatan belajar, serta kurangnya kemampuan mengantisipasi, dan memahami masalah yang mungkin terjadi di masa yang akan datang.

Dari segi komunikasi terdapat kekurangan pada kemampuan berkomunikasi baik komunikasi individu maupun komunikasi kelompok yang berdampak pada kinerja pegawai. Demikian juga pegawai kurang mampu untuk memelihara hubungan kerja dan kerja sama antara satu bagian dengan bagian lainnya yang ada dalam organisasi. Selain itu kurangnya bantuan dan dukungan kepada seorang pegawai yang mengalami permasalahan dalam pekerjaannya. Dari segi tanggung jawab seorang pegawai jelas terlihat pada sikap yang negatif yang di perlihatkan jika pegawai melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas yang diberikan terkadang kurang mau mengakui kesalahan sendiri dan belajar dari kesalahan yang mereka lakukan. Kurangnya kemampuan pegawai dalam mengikuti dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya yang berdampak pada kurangnya kemampuan untuk bekerja mandiri dan menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan yang berakibat pada kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Perbaikan kinerja pegawai pemerintah penting dilakukan, terutama karena fungsi aparat pemerintah banyak mengalami perubahan yang demikian kompleks dewasa ini. Tentu saja perbaikan kinerja pegawai tidak dapat dilakukan dengan cepat akan tetapi perbaikan kinerja memerlukan proses yang berkesinambungan, terencana dan pada akhirnya nanti akan ditunjang oleh moral dari pegawai itu sendiri.

Dalam hasil laporan capaian kinerja dapat diketahui bahwa kinerja pegawai belum begitu maksimal sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1

 **Capaian Kinerja Dinas Pendidikan Pemuda dan OlahragaProvinsi Gorontalo**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **SASARAN** | **INDIKATOR SASARAN** | **TARGET** | **REALISASI** | **CAPAIAN KINERJA** |
| Terwujudnya peningkatan kompetensi sumber daya manusia aparatur pemerintah | Meningkatnya disiplin aparatur dari jumlah kehadiran | 100% | 80% | 80% |
|  | Berkurangnya hukuman disiplin | 16 orang | 10 orang | 62,5% |
|  | Pengembangan kompetensi dalam hal menunjang kinerja organisasi | 100% | 80% | 80% |
|  | Meningkatnya kualitas sumber daya manusia aparat | 100% | 88% | 88% |

Sumber: Dikpora Provinsi Gorontalo 2013

Berdasarkan permasalahan yang terjadi seperti diuraikan di atas yang menyangkut masalah kinerja pegawai akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Salah satu diantaranya adalah masalah kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi pemerintahan yaitu Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo. Hal ini dipertegas oleh Istianto, (2009: 2) yang mengatakan bahwa kesuksesan atau kegagalan organisasi pemerintahan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan pemerintahan dipengaruhi oleh kepemimpinan, melalui kepemimpinan, dan didukung oleh kapasitas organisasi pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja birokrasi di Indonesia.

Keberhasilan pemimpin dalam meningkatkan kinerja anggotanya dalam memberikan pelayanan publik, sangat tergantung pada perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan di dalam strategi kepemimpinanya. Gaya atau perilaku kepemimpinan tampak dari cara melakukan pengambilan keputusan, cara memerintah atau memberikan instruksi, cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat bawahan, cara membimbing dan mengarahkan, cara menegakkan disiplin, cara mengendalikan dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi, cara memimpin rapat, cara menegur, dan memberikan sanksi/hukuman. Olehnya itu, dalam organisasi dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu memimpin perubahan.

Teori-teori kepemimpinan merupakan jembatan untuk membantu pemimpin birokrasi mengembangkan gaya kepemimpinannya yang disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahannya agar dapat meningkatkan kinerja yang diberikan kepada publik, (Pasolong, 2010: 195). Lebih lanjut dikatakan oleh Pasolong bahwa pilihan gaya kepemimpinan yang menghubungkan secara tepat dengan motivasi eksternal dapat membimbing kepada pencapaian tujuan baik individu, kelompok maupun organisasi.

Kemimpinan yang sesuai diharapkan dapat memberikan motivasi kepada pegawai untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawai yang semakin baik. Selain itu kepemimpinan melibatkan lebih dari sekedar menggunakan kekuasaan dan menjalankan wewenang, Schein (1992), dalam Yulk, (2005) berpendapat bahwa para pemimpin organisasi memiliki potensi paling besar untuk menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya organisasional.

Dengan kepemimpinan atau cara memotivasi yang tidak tepat, maka kinerja pegawai akan menurun, serta bawahan dapat merasakan frustasi, kebencian, kegelisahan, dan ketidakpuasan. Begitupun sebaliknya gaya kepemimpinan yang tepat kepada bawahan, maka akan berdampak kepada motivasi pegawai akan meningkat yang pada gilirannya berdampak kepada kinerja pegawai meningkat, ini sejalan dengan penelitian Khoirusmadi (2011:); Ogbonna and Harris (2000)*,* budaya organisasi mampu memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan mencatat bahwa motivasi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Djumino (2002); Sarworini (2007); Agustina (2010) menemukan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain motivasi, penelitian mengenai budaya organisasi juga mempengaruhi kinerja karyawan bidang pelayanan,Ogbonna danHarris(2000);Mariam (2009); Nurjanah (2008). Hal ini disebabkan budaya pada hakekatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi. Jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagusnya suatu bangunan, maka tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya.

Model kepemimpinan yang populer saat ini adalah model pemimpin transformasional. Pengaruh model kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan berdasarkan pada kekuasaan birokratis. Organisasi birokratis lebih menekankan pada kekuatan legitimasi dan lebih menghormati peraturan serta tradisi, dari pada pengaruh yang didasarkan atas pertukaran atau inspirasi. Model kepemimpinan transformasional diharapkan dapat memberikan motivasi dan meningkatkan kinerja pegawai, hal ini didukung oleh penelitian Guy Roth (2010) menemukan bahwa Gaya kepemimpinan transformasi kepala sekolah memainkan peran penting pada motivasi dalam meningkatkan kesejahteraan guru. Sementara Jabnoun dan Rasasi (2005), meneliti hubungan antara kepemimpinan transformasi dan kualitas layanan di rumah sakit UEA, menemukan kepemimpinan transformasi memiliki hubungan dengan kualitas layanan di rumah sakit UEA. Sudarma dan Sutrisno, menemukan hal yang sama gaya kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pelayanan. Hasil penelitian Sudarma, Sutrisno; Deckard, Weber, Laurie. Padron dan Luongo (2011); Khoirusmadi (2011); Ismail (2009); Xenikou, Simosi (2006) memberikan kontribusi yang sama.

Menurut Burns dalam Sedarmayanti (2010:184), pemimpin transformasional yang mampu dan sukses melakukan perubahan, karena pemimpin transformasional menyediakan visi jelas bagi perubahan. Pemimpin memiliki tujuan jelas yang bisa membimbing organisasi menuju arah baru. Pemimpin menekankan pentingnya melihat kemungkinan baru, dan mempromosikan visi masa datang yang menggairahkan.

Kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung memberi motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik dan menitikberatkan pada perilaku membantu transformasi antara individu dan organisasi. Penelitian Eyal dan Roth (2010), menemukan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah memainkan peran penting dalam motivasi guru. Selain itu penelitian Suarni (2006) memperoleh hasil yang sama. Menurut Sedarmayanti (2010:189), pemimpin transformasional mampu mendorong pegawai lebih inovatif, mengambil resiko untuk pembaruan, tidak takut mengunakan cara diluar kebiasaan tetapi tetap etis mewujudkan visi kolektifnya.

Kepemimpinan transformasional juga mempunyai potensi paling besar menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya dalam organisasi. Budaya organisasi berhubungan dengan bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik dari aturan-aturan yang ada, nilai-nilai yang berlaku dan dihayati bersama. Budaya memberikan *nilai identitas diri* pada anggota organisasi, dengan adanya budaya organisasi maka komitmen bersama menjadi dasar dari gerak usaha perusahaan (Schein, 1992; Robbins, 1996; Bass dan Avolio, 1990). Hasil penelitian Khoirusmadi (2011), menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, meskipun penelitian yang dilakukan Liu (2007), menemukan bahwa Kepemimpinan transcendental lebih efektif dari pada kepemimpinan transformasional dalam memotivasi karyawan.

Dari uraian yang dikemukakan di atas, dapat dikatakan bahwa belum maksimalnya Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo, karena belum difungsikan kepemimpinan transformasional dan belum terciptanya budaya organisasi yang handal, sehingga berdampak kepada rendahnya motivasi kerja dan kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka dipandang perlu untuk dilakukan penelitian dengan judul: **“*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi*** ***Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo*”.**

1. **Rumusan Masalah**

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

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo
2. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo
3. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo
4. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo
5. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo
6. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo
7. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo bila dimediasi motivasi kerja
8. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo bila dimediasi motivasi kerja
9. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo bila dimediasi motivasi kerja
10. **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo.
2. Mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo.
3. Mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo.
4. Mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo.
5. Mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo.
6. Mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo.
7. Mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo bila dimediasi motivasi kerja.
8. Mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo bila dimediasi motivasi kerja.
9. Mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo bila dimediasi motivasi kerja
10. **Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan solusi dan mempunyai kegunaan bagi para praktisi, akademisi dan lebih khusus bagi pengambil kebijakan di instansi yang bersangkutan, seperti dijabarkan sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis, hasil penelitian ini diharapakan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam mengembangkan konsep-konsep tentang kepemimpinan transformasional, penciptaan budaya organisasi dan motivasi kerja dalam peningkatan kinerja pegawai dan bermanfaat bagi ilmu pengetahuan serta untuk pengembangan studi yang berkaitan dengan masalah ini melalui penemuan konsep-konsep baru atau memperkuat teori tersebut secara empirik;
2. Manfaat praktis, hasil penelitian ini dapat diharapkan merumuskan rekomendasi tentang kepemimpinan transformasional, penciptaan budaya organisasi, dan motivasi kerja dalam peningkatan kinerja pegawai yang dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi penyelenggara pemerintahan negara dalam rangka mewujudkan efektivitas pelayanan kepada masyarakat.