

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Organisasi pada dasarnya tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerja secara rasional, sistematis dan terkendali, dengan memanfaatkan sumber daya (dana, material, lingkungan, metode, sarana, prasarana, data) dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan bersama. Secara umum organisasi suatu sarana perkumpulan yang diperuntukkan bagi sekelompok orang yang saling bekerjasama secara tertib dan terarah untuk meraih tujuan bersama. Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap organisasi.

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain dan bekerja sesuai dengan tujuan yang sudah ditentukan, seorang pemimpin juga memiliki tugas untuk bisa memecahkan sebuah permasalahan yang ada disebuah perusahaan. Pemimpin harus mendengarkan semua keluhan dan permasalahan yang dihadapi oleh pegawai terutama dalam masalah pekerjaan dan tidak hanya itu, pimpinan yang baik pun selalu menerima masukan yang diberikan oleh para pegawai untuk kemajuan suatu perusahaan. Selain itu, sebuah kecepatan dan ketepatan waktu seorang pemimpin dalam menyelesaikan sebuah permasalahan dan pengambilan keputusan merupakan faktor utama untuk menilai kinerja pemimpin dalam memimpin sebuah perusahaanya secara baik. Pemimpin yang selalu memotivasi

pegawainya dalam bekerja, memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan para pegawainya, sehingga dapat menciptakan iklim komunikasi yang baik, semua hal tersebut dapat memberikan dampak yang baik terhadap kinerja pegawai, dan dapat membuat pegawai berkontribusi secara maksimal terhadap perusahaan yang di kelola.

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penting yang menentukan efektivitas organisasi, terutama dalam lembaga pemerintahan seperti Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung. Dalam konteks pelayanan publik, kinerja tidak hanya mencakup hasil kerja, tetapi juga melibatkan proses, perilaku, dan tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai standar yang telah ditentukan. Menurut Mangkunegara (2021:67) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Definisi ini menekankan pada keseimbangan antara pencapaian *output* dan kesesuaian prosedur kerja sebagai indikator keberhasilan pegawai.

Menurut Wibowo (2022:72), kinerja dipengaruhi oleh kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan lingkungan kerja (*working environment*). Ketiga komponen ini berperan penting dalam menentukan seberapa efektif pegawai dapat menyelesaikan tugasnya. Wibowo menekankan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal, organisasi harus mampu menciptakan sistem manajemen kinerja yang komprehensif, meliputi perencanaan, pemantauan, evaluasi, serta pemberian umpan balik yang berkelanjutan. Dalam konteks organisasi pemerintahan,

penguatan budaya kerja, pengembangan kompetensi, dan kepemimpinan yang adaptif menjadi kunci penting dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan observasi awal di lingkungan PPSDM Kemendagri Regional Bandung, ditemukan beberapa fenomena yang menjadi indikator lemahnya kinerja pegawai. Permasalahan yang dapat diidentifikasi adalah kurangnya kepatuhan terhadap prosedur kerja yang telah ditetapkan, sehingga pelaksanaan tugas tidak selalu sesuai dengan standar operasional yang berlaku, tingkat kedisiplinan pegawai terhadap waktu kehadiran juga masih rendah, yang berdampak pada keterlambatan penyelesaian pekerjaan serta terganggunya ritme kerja organisasi, lemahnya kerjasama dan komunikasi antar pegawai yang ditandai dengan minimnya keterbukaan dalam menerima masukan maupun koordinasi dalam pelaksanaan tugas bersama. Masalah-masalah tersebut mencerminkan adanya kelemahan dalam peranan gaya kepemimpinan yang belum sepenuhnya mampu membina, mengarahkan, dan memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal.

Berbagai permasalahan kinerja yang muncul di lingkungan kerja seperti kurangnya kepatuhan terhadap prosedur kerja, rendahnya kedisiplinan waktu kehadiran, dan lemahnya Kerjasama dalam tim dan komunikasi tim. Menunjukkan bahwa faktor teknis saja tidak cukup menjelaskan penurunan kinerja pegawai permasalahan tersebut sering kali berkaitan erat dengan bagaimana pemimpin menjalankan perannya dalam mengatur, membimbing, serta mengarahkan bawahannya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi dapat secara langsung memengaruhi perilaku, motivasi, dan semangat kerja pegawai. Pemimpin yang tidak mampu mendistribusikan pekerjaan secara adil, kurang

memberikan arahan yang jelas, atau terlalu dominan dalam pengambilan keputusan tanpa melibatkan partisipasi bawahan, dapat menciptakan suasana kerja yang tidak sehat dan menurunkan produktivitas pegawai. Oleh karena itu, penting untuk menelaah gaya kepemimpinan sebagai faktor yang berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai secara menyeluruh.

Gaya kepemimpinan merupakan pendekatan atau cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam berperan mencapai tujuan organisasi. Menurut Siagian dalam (Purba, 2021:55), gaya kepemimpinan adalah perilaku pemimpin dalam mempengaruhi orang lain, baik secara langsung maupun tidak langsung, untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gaya ini dapat bersifat otoriter, demokratis, maupun *laissez-faire*, tergantung pada situasi dan karakteristik organisasi. Dalam konteks birokrasi pemerintah, gaya kepemimpinan menjadi sangat strategis karena dapat membentuk iklim kerja yang konstruktif atau sebaliknya, menimbulkan demotivasi.

Menurut Kartono (2020:86), membagi gaya kepemimpinan menjadi beberapa tipe berdasarkan kepribadian dan pendekatan yang digunakan oleh pemimpin, seperti gaya transformasional, transaksional, kharismatik, dan otokratis. Kepemimpinan transformasional, misalnya, mampu meningkatkan kinerja karena pemimpin tidak hanya memberikan perintah, tetapi juga menjadi panutan, memberi motivasi, dan memperhatikan kebutuhan individu. Sementara itu, gaya kepemimpinan otoriter sering kali berdampak pada penurunan kreativitas dan semangat kerja, khususnya di lingkungan yang menuntut fleksibilitas dan inovasi.

Berdasarkan permasalahan kinerja pegawai yang teridentifikasi di lingkungan PPSDM Kemendagri Regional Bandung, dapat disimpulkan bahwa terdapat kelemahan dalam gaya kepemimpinan yang diterapkan. Gaya kepemimpinan yang ada belum mampu menegakkan kepatuhan terhadap prosedur kerja secara konsisten, sehingga pelaksanaan tugas sering kali menyimpang dari standar operasional yang telah ditetapkan, lemahnya pengawasan dan ketegasan dari pemimpin menyebabkan rendahnya kedisiplinan pegawai, khususnya dalam ketepatan waktu kehadiran yang berdampak pada keterlambatan penyelesaian pekerjaan serta terganggunya ritme kerja organisasi. Gaya kepemimpinan yang kurang komunikatif juga tampak terlihat dari lemahnya kerjasama antar pegawai dan koordinasi antar pegawai, yang ditandai dengan minimnya keterbukaan dalam menerima masukan maupun berkoordinasi dalam pelaksanaan tugas bersama. Kondisi ini menunjukkan bahwa pemimpin belum mampu menjalankan peran sebagai pembina, pengarah, dan motivator bagi pegawai. Gaya kepemimpinan yang tidak efektif menjadi faktor utama yang berperan terhadap peningkatan kinerja pegawai di instansi tersebut.

Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung merupakan unit pelaksana teknis yang berperan dalam meningkatkan kapasitas dan kompetensi aparatur pemerintah daerah di wilayah kerjanya. Secara struktural, PPSDM dipimpin oleh seorang Kepala Pusat yang bertanggung jawab langsung terhadap pelaksanaan program pengembangan SDM. Di bawah Kepala Pusat, terdapat dua elemen penting yaitu Kepala Jabatan Fungsional dan Kepala Bagian Tata Usaha. Khusus pada Kepala Bagian Tata Usaha,

terdapat tiga sub bagian yang menjalankan fungsi administratif dan operasional, yakni Kepala Sub Bagian Keuangan, Kepala Sub Bagian Kepegawaian, dan Kepala Sub Bagian Sarana Prasarana. Masing-masing sub bagian ini memiliki peran strategis dalam mendukung kelancaran tugas-tugas institusi, baik dari segi pengelolaan anggaran, pengelolaan sumber daya manusia, maupun fasilitas penunjang pelatihan dan operasional lainnya.

Melalui pemahaman terhadap dinamika organisasi di lingkungan PPSDM Kemendagri Regional Bandung, terlihat bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran yang sangat signifikan dalam peningkatan kinerja pegawai. Koordinasi yang efektif antar sub bagian dalam struktur organisasi yang saling terkait tidak akan tercapai tanpa adanya kepemimpinan yang mampu mengarahkan, memotivasi, dan membina kerja sama yang harmonis. Berdasarkan realitas tersebut, peneliti merasa terdorong untuk mengkaji lebih dalam mengenai “Peranan Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai”. Penelitian ini diharapkan tidak hanya menjadi kontribusi akademik, tetapi juga dapat memberikan dampak positif bagi pengembangan praktik kepemimpinan dan peningkatan kinerja di lingkungan PPSDM Kemendagri Regional Bandung, serta memberi inspirasi bagi instansi pemerintah lainnya dalam membangun manajemen yang lebih humanis dan efektif.

Dalam memperoleh gambaran awal mengenai gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai, peneliti melakukan pra-survei terhadap sejumlah pegawai di PPSDM Kemendagri Regional Bandung. Pra-survei ini melibatkan 30 responden dan bertujuan untuk mengidentifikasi persepsi awal pegawai terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan serta pengaruhnya terhadap kinerja mereka.

Hasilnya disajikan dalam tabel 1.1 dan 1.2 sebagai dasar pertimbangan awal sebelum penelitian lebih lanjut dilakukan.

Tabel 1. 1  
Hasil Pra-survei Variabel Kinerja Pegawai

| No                     | Pertanyaan  | Jawaban Responden |       |    |           |
|------------------------|---|-------------------|-------|----|-----------|
|                        |   | Iya               | Tidak |    |           |
| 1                      | Melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku. | 5                 | 17%   | 25 | 83%       |
| 2                      | Menjaga kualitas kerja pribadi.                                     | 7                 | 23%   | 23 | 77%       |
| 3                      | Mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan.                | 9                 | 30%   | 21 | 70%       |
| 4                      | Mampu mencapai target yang telah ditentukan.                        | 6                 | 20%   | 24 | 80%       |
| 5                      | Mampu menyelesaikan sejumlah tugas yang diterima.                   | 8                 | 27%   | 22 | 73%       |
| 6                      | Bekerja secara efisien.   | 7                 | 23%   | 23 | 77%       |
| 7                      | Disiplin terhadap waktu kehadiran kerja.                            | 5                 | 17%   | 25 | 83%       |
| 8                      | Terbuka dalam menerima masukan dari rekan kerja.                    | 5                 | 17%   | 25 | 83%       |
| <b>Total Responden</b> |   |                   |       |    | <b>30</b> |

*Sumber: Data diolah 2025*

Berdasarkan hasil pra-yang dilakukan terhadap 30 responden di lingkungan PPSDM Kemendagri Regional Bandung, terlihat bahwa sebagian besar pegawai menunjukkan kinerja yang belum optimal. Mayoritas responden (lebih dari 70%) menjawab tidak pada sejumlah indikator penting kinerja misalnya, hanya 17% responden yang melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur dan disiplin terhadap waktu kehadiran selain itu, hanya 23–30% responden yang menyatakan mampu menjaga kualitas kerja, bekerja efisien, dan menyelesaikan tugas sesuai target. Temuan ini mengindikasikan adanya permasalahan serius terkait kepatuhan

terhadap aturan, efisiensi kerja, pencapaian target, serta disiplin dan kolaborasi, yang secara keseluruhan mencerminkan rendahnya kinerja pegawai.

Tabel 1. 2  
Hasil Pra-survei Variabel Gaya Kepemimpinan

| No                     | Pertanyaan   | Jawaban Responden |     |       |           |
|------------------------|--|-------------------|-----|-------|-----------|
|                        |  | Iya               |     | Tidak |           |
| 1                      | Pemimpin tegas dalam memimpin.   | 7                 | 23% | 23    | 77%       |
| 2                      | Pemimpin mampu mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan.               | 5                 | 17% | 25    | 83%       |
| 3                      | Pemimpin menjelaskan tugas dengan jelas kepada karyawan baru.            | 4                 | 13% | 26    | 87%       |
| 4                      | Pemimpin memberikan feedback dan penghargaan atas kinerja.               | 6                 | 20% | 24    | 80%       |
| 5                      | Pemimpin memberikan perhatian terhadap kebutuhan bawahan.                | 5                 | 17% | 25    | 83%       |
| 6                      | Pemimpin merumuskan masalah bersama dengan bawahan.                      | 5                 | 17% | 25    | 83%       |
| 7                      | Pemimpin menunjukkan perhatian terhadap masukan bawahan.                 | 6                 | 20% | 24    | 80%       |
| 8                      | Pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahan dalam melaksanakan tugas. | 10                | 33% | 20    | 67%       |
| <b>Total Responden</b> |  |                   |     |       | <b>30</b> |

*Sumber: Data diolah 2025*

Berdasarkan hasil pra-survei terhadap 30 responden, mengenai kinerja pegawai terhadap gaya kepemimpinan di PPSDM Kemendagri Regional Bandung, diperoleh gambaran bahwa mayoritas responden menilai kepemimpinan yang diterapkan masih belum efektif sebagian besar responden lebih dari 70% menjawab tidak, terhadap hampir seluruh indikator yang diajukan, hanya 13% responden yang menyatakan bahwa pemimpin menjelaskan tugas secara jelas kepada karyawan baru, sementara hanya 17–23% yang menyatakan pemimpin tegas, mampu

mempengaruhi bawahan, atau peduli terhadap kebutuhan mereka selain itu, hanya 20% yang merasakan adanya penghargaan atau perhatian terhadap masukan, dan 33% yang merasa diberi kepercayaan oleh pemimpin. Hasil ini mengindikasikan lemahnya aspek komunikasi, perhatian, motivasi, dan kepercayaan dalam gaya kepemimpinan yang berlaku saat ini. Temuan ini memperkuat dugaan bahwa gaya kepemimpinan yang tidak efektif berkontribusi terhadap rendahnya kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pra-survei pada Tabel 1.1 dan 1.2, dapat disimpulkan bahwa masih terjadi beberapa permasalahan yang perlu mendapat perhatian lebih lanjut, baik dari sisi pegawai maupun dari sisi kepemimpinan, maka peneliti tertarik melakukan dengan judul **“peranan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung”**

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka peneliti akan mengidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Kurangnya kepatuhan pegawai terhadap prosedur kerja.
2. Rendahnya tingkat disiplin kerja.
3. Lemahnya kerja sama dan komunikasi antarpegawai.

### 1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, penulis membatasi membatasi ruang lingkup penelitian dapat lebih terarah dan mudah untuk dipahami sebagai berikut:

1. Variabel bebas (independent) dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan.
2. Variabel terikat (dependent) dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai.
3. Unit analisis dalam penelitian ini adalah semua pegawai di PPSDM Kemendagri Regional Bandung Pegawai PPSDM Kemenegri Regional Bandung.

### 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas berikut ini beberapa rumusan masalah yang muncul pada peneletian ini:

1. Bagaimana Gaya Kepemimpinan di PPSDM Kemendagri Regional Bandung?
2. Bagaimana Kinerja pegawai di PPSDM Kemendagri Regional Bandung?
3. Seberapa besar peranan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di PPSDM Kemendagri Regional Bandung?

## 1.5 Maksud dan Tujuan Penelitian

### 1.5.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data, dan informasi yang dibutuhkan untuk penyusunan tugas akhir, serta untuk mengkaji peranan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Pusat Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung, sebagai salah satu syarat penyelesaian studi untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sangga Buana.

### 1.5.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini untuk:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis Gaya Kepemimpinan di PPSDM Kemendagri Regional Bandung.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis Kinerja pegawai di PPSDM Kemendagri Regional Bandung.
3. Mengukur Peranan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di PPSDM Kemendagri Regional Bandung.

## 1.6 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam beberapa aspek penting, berikut adalah sejumlah kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini:

### **1.6.1 Kegunaan Teoritis**

Bagi Keilmuan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen SDM, khususnya terkait peranan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai dasar atau acuan dalam studi perbandingan bagi penelitian lain yang memiliki topik sejenis.

### **1.6.2 Kegunaan Praktis**

#### **1. Bagi Peneliti**

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan memperdalam pemahaman ilmiah mengenai peranan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini juga dapat menjadi sarana untuk menerapkan teori-teori yang telah diperoleh selama masa perkuliahan ke dalam praktik nyata di dunia kerja dan penelitian.

#### **2. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi PPSDM Kemendagri Regional Bandung sebagai bahan masukan dalam mengevaluasi dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan organisasi. Temuan penelitian ini dapat dijadikan dasar pertimbangan bagi pimpinan dalam memilih dan menerapkan peranan gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga dapat membantu organisasi dalam menciptakan iklim kerja yang lebih kondusif,

meningkatkan motivasi kerja pegawai, serta mendorong pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

### 3. Bagi Pembaca

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan yang kuat bagi penelitian selanjutnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Data-data yang terkumpul dalam penelitian ini menjadi sumber referensi berharga yang dapat digunakan oleh peneliti, akademisi, dan praktisi dalam upaya mereka untuk menyelidiki aspek-aspek lebih mendalam dan komprehensif dalam dunia manajemen pemasaran sebagai referensi utama, data yang diperoleh dalam penelitian ini dapat memberikan wawasan awal kepada peneliti yang akan melakukan penelitian di masa depan.

#### 1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Regional Bandung yang beralamat di Jl. Kiara Payung KM 4, RW.5. Desa Sindangsari, Kec. Sukasari, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat.

Waktu Penelitian dilaksanakan dalam waktu 6 Bulan Terhitung dari bulan Maret hingga bulan Agustus 2025.

Tabel 1. 3  
Jadwal Kegiatan Penelitian Skripsi

| No | Kegiatan                      | Tahun 2025 |       |     |      |      |         |
|----|-------------------------------|------------|-------|-----|------|------|---------|
|    |                               | Maret      | April | Mei | Juni | Juli | Agustus |
| 1  | Pengajuan Judul Penelitian    |            |       |     |      |      |         |
| 2  | Izin Penelitian               |            |       |     |      |      |         |
| 3  | Observasi dan Pra Survei      |            |       |     |      |      |         |
| 4  | Menyusun Instrumen Penelitian |            |       |     |      |      |         |
| 5  | Pengumpulan Data              |            |       |     |      |      |         |
| 6  | Pengolahan Data               |            |       |     |      |      |         |
| 7  | Penyusunan BAB I              |            |       |     |      |      |         |
| 8  | Penyusunan BAB II             |            |       |     |      |      |         |
| 9  | Penyusunan BAB III            |            |       |     |      |      |         |
| 10 | Mengolah data                 |            |       |     |      |      |         |
| 11 | Penyusunan BAB IV dan V       |            |       |     |      |      |         |
| 12 | Sidang Akhir                  |            |       |     |      |      |         |

*Sumber: Data diolah 2025*