

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA DAN PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA STAF POLITEKNIK KESEHATAN PADANG**

**TESIS**

*Ditulis untuk memenuhi salah satu syarat  
untuk mendapatkan gelar Magister Pendidikan*



**OLEH**

**IBNU ANHAR / 16147021**

**PROGRAM STUDI  
S2 ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2020**

## **ABSTRACT**

The purpose of this study was to determine: (1) how much influence transformational leadership has on performance, (2) the effect of human resource development on performance, (3) the effect of organizational citizenship behavior on performance, (4) the effect of transformational leadership and human resource development on performance, (5) the effect of transformational leadership and organizational citizenship behavior on performance, (6) the influence of human resource development and organizational citizenship behavior on performance and (7) the effect of transformational leadership, human resource development and organizational citizenship behavior on staff performance. This research uses quantitative methods with ex post facto research type. The population of this study was all staff of the Padang Health Polytechnic, totaling 101 people and taking a sample of 81 people. The analysis technique used is simple regression analysis and multiple regression analysis. The results showed that (1) transformational leadership had a significant effect on performance with an effect of 13.1%.(2) Human resource development had a significant effect on performance with an effect of 18.4%.(3) Organizational citizenship behavior has a significant effect on performance with an effect of 16.3%.(4) Transformational leadership and human resource development significantly influence performance with an effect of 28.6%.(5) Transformational leadership and organizational citizenship behavior significantly influence performance with an effect of 27.7%. (6) Human resource development and organizational citizenship behavior have a significant effect on performance with an influence of 26.8%.(7) Transformational leadership, human resource development and organizational citizenship behavior have a significant effect on performance with an effect of 36.5%.

Keywords: transformational leadership, human resource development, organizational citizenship behavior, performance

## ABSTRAK

**Ibnu Anhar, 2020. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Perilaku Kewargaan Organisasi Terhadap Kinerja Staf Politeknik Kesehatan Padang. Tesis. Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Padang.**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: (1) seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, (2) pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja, (3) pengaruh perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja, (4) pengaruh kepemimpinan transformasional dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja, (5) pengaruh kepemimpinan transformasional dan perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja, (6) pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja dan (7) pengaruh kepemimpinan transformasional, pengembangan sumber daya manusia dan perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja staf.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian *expost facto*. Populasi penelitian ini adalah semua staf Politeknik Kesehatan Padang yang berjumlah 101 orang dan pengambilan sampel sebanyak 81 orang. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi sederhana dan analisis regresi berganda.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan pengaruh sebesar 13,1%. (2) Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan pengaruh sebesar 18,4%. (3) Perilaku kewargaan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan pengaruh sebesar 16,3%. (4) Kepemimpinan transformasional dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan pengaruh sebesar 28,6%. (5) Kepemimpinan transformasional dan perilaku kewargaan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan pengaruh sebesar 27,7%. (6) Pengembangan sumber daya manusia dan perilaku kewargaan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan pengaruh sebesar 26,8%. (7) Kepemimpinan transformasional, pengembangan sumber daya manusia dan perilaku kewargaan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan pengaruh sebesar 36,5%.


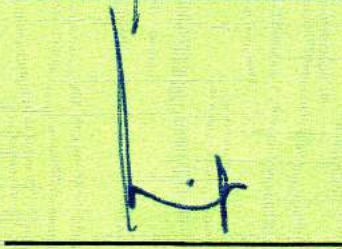
Kata kunci: kepemimpinan transformasional, pengembangan sumber daya manusia, perilaku kewargaan organisasi, kinerja

**PERSETUJUAN AKHIR TESIS**

---

---


**Mahasiswa** : Ibnu Anhar  
**NIM / BP** : 16147021 / 2016  
**Program Studi** : Administrasi Pendidikan

Nama	Tanda Tangan	Tanggal
<u>Dr. Rifma, M.Pd</u> Pembimbing I	 _____	<u>24 Agustus 2020</u>
<u>Dr. Yahya, M.Pd</u> Pembimbing II	 _____	<u>24 Agustus 2020</u>



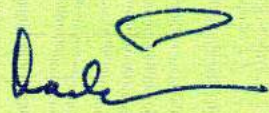
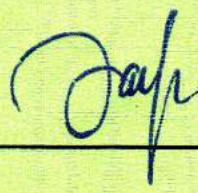
**Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan**  
**Universitas Negeri Padang**

  
Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd  
NIP. 19630320 198803 1 002

**Ketua Program Studi**

  
Dr. Rifma, M.Pd  
NIP. 19650312 199001 2 001

**PERSETUJUAN KOMISI  
UJIAN TESIS MAGISTER PENDIDIKAN**

No	Nama	Tanda Tangan
1	<b><u>Dr. Rifma, M.Pd</u></b> (Ketua)	
2	<b><u>Dr. Yahya, M.Pd</u></b> (Sekretaris)	
3	<b><u>Dr. Hadiyanto, M.Ed</u></b> (Anggota)	
4	<b><u>Dr. Hanif Al Kadri, M.Pd</u></b> (Anggota)	

**Mahasiswa,**

**Nama : Ibnu Anhar**  
**NIM / BP : 16147021 / 2016**  
**Program Studi : Administrasi Pendidikan**  
**Tanggal Ujian : 24 Agustus 2020**

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Bacalah dengan menyebut nama Tuhanmu  
Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah Bacalah, dan Tuhanmulah yang maha mulia.*

*Yang mengajar manusia dengan pena,  
Dia mengajarkan manusia apa yang tidak diketahuinya (QS: Al-'Alaq 1-5)  
Maka nikmat Tuhanmu yang manakah yang kamu dustakan ? (QS: Ar-Rahman 13)  
Niscaya Allah akan mengangkat (derajat) orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang  
yang diberi ilmu beberapa derajat  
(QS : Al-Mujadilah 11)*

*Ya Allah,  
Waktu yang sudah dijalani dengan jalan hidup yang sudah menjadi takdirku, sedih, bahagia, dan  
bertemu orang-orang yang memberiku sejuta pengalaman bagiku, yang telah memberi warna-warni  
kehidupanku. Kubersujud dihadapan Mu, Engaku berikan aku kesempatan untuk bisa sampai di  
penghujung awal perjuanganku Segala Puji bagi Mu ya Allah,*

*Alhamdulillah.. Alhamdulillah.. Alhamdulillahirobbil' alamin..  
Sujud syukurku kusembahkan kepadamu Tuhan yang Maha Agung nan Maha Tinggi nan  
Maha Adil nan Maha Penyayang, atas takdirmu telah kau jadikan aku manusia yang senantiasa  
berpikir, berilmu, beriman dan bersabar dalam menjalani kehidupan ini. Semoga keberhasilan ini  
menjadi satu langkah awal bagiku untuk meraih cita-cita besarku.*

*Semua ini kuperjuangkan demi masa depanku, dalam perjuanganku yang panjang, dengan izin  
dan ridhoMu Ya Allah... hari ini selangkah keberhasilanku telah kucapai, segelintir kebahagiaan  
telah ku temukan.*

*Secerah harapan telah ku genggam, sepenggal asa telah ku gapai, walaupun banyak tantangan  
dan rintangan yang ku lalui, benturan demi benturan telah kurasakan, pahit manis kehidupan telah  
kumakan.*

*Lantunan Al-fatihah beriring Shalawat dalam silahku merintih, menadahkan doa dalam syukur  
yang tiada terkira, terima kasihku untukmu.*

***Kupersembahkan sebuah karya kecil ini untuk orang yang kucintai, kedua orang tua dan  
istriku semoga panjang umur dan sehat selalu, Amin.***

*Yang tiada pernah hentinya selama ini memberiku semangat, doa, dorongan, nasehat dan kasih  
sayang serta pengorbanan yang tak tergantikan hingga selalu kuat menjalani setiap rintangan yang  
ada didepan, sebagai kado keseriusanku untuk membalas semua.*

*Dalam silah di lima waktu mulai fajar terbit hingga terbenam.. seraya tanganku menadah".. ya  
Allah ya Rahman ya Rahim... Terimakasih telah kau tempatkan aku diantara kedua malaikatmu yang  
setiap waktu ikhlas menjagaku,, mendidikku,, membimbingku dengan baik,, ya Allah berikanlah*

*balasan setimpal syurga firdaus untuk mereka dan jauhkanlah mereka nanti dari panasnya sengat hawa api nerakamu..*

*Dalam setiap langkahku aku berusaha mewujudkan harapan-harapan yang kalian impikan didiriku, meski belum semua itu kuraih' insyallah atas dukungan doa dan restu semua mimpi itu kan terjawab di masa penuh kehangatan nanti. Untuk itu kupersembahkan ungkapan terimakasihku.*

*Terimakasih kuucapkan Kepada Teman sejawat Saudara seperjuangan AP 2016'  
Yang banyak memberikan bantuan, diskusi dan support atas pencapaian ini..*

*Hanya sebuah karya kecil dan untaian kata-kata ini yang dapat  
kupersembahkan kepada kalian semua, Terimakasih kuucapkan..*

*Atas segala kekhilafan salah dan kekuranganku,  
kurendahkan hati serta diri menjabattangan meminta kata maaf tercurah.  
Tesis ini kupersembahkan.*

*by. Ibnu Anhar*

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur yang paling dalam penulis panjatkan kehadirat Allah Swt atas segala rahmat dan karunia, serta hidayah-Nya yang telah memberikan kekuatan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang

Dalam penyusunan tesis ini, penulis telah banyak mendapat bantuan dan dorongan baik materil maupun moril dari Ibu Dr. Rifma, M.Pd selaku pembimbing I dan Bapak Dr. Yahya, M.Pd, selaku pembimbing II yang telah penuh perhatian dan kesabaran dalam membimbing penulis menyelesaikan tesis ini. Pada kesempatan ini, penulis dengan segala kerendahan hati mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Ganefri, PhD selaku Rektor Universitas Negeri Padang yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas kepada penulis untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Pascasarjana UNP Padang.
2. Bapak Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd selaku Dekan fakultas Ilmu Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Padang.
3. Ibu Dr. Rifma, M.Pd sebagai ketua Program Studi Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Padang
4. Tim penguji Bapak Dr. Hadiyanto, M.Ed dan Bapak Dr. Hanif Alkadri, M.Pd yang telah memberikan kritikan, saran dan arahan kepada penulis, demi penyempurnaan tesis.
5. Dosen dan karyawan/karyawati Program Magister Pendidikan pada prodi Andministrasi Pendidikan yang telah memberikan kemudahan kepada penulis dalam rangka kelancaran penyelesaian tesis.
6. Universitas Politeknik Kesehatan Padang yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk mengadakan penelitian di Politeknik Kesehatan Padang.
7. Pegawai Politeknik Kesehata Padang yang telah bersedia menjadi responden dan sumber informasi dalam penelitian.



8. Rekan-rekan Angkatan 2016 Magister Administrasi pendidikan program Pascasarjana UNP, yang selalu memberikan dukungan berbagi ilmu dan pengalaman.

Khususnya untuk keluargaku tercinta. Terima kasih atas kesabaran dan dukungannya serta selalu memberikan semangat bagi diriku dalam menghadapi segala rintangan yang menghalangi langkahku menjadi sumber dari semangat ini sehingga dapat menyelesaikan pendidikan.

Semoga bantuan, bimbingan dan petunjuk yang Bapak/Ibu, dan rekan-rekan berikan menjadi amal saleh dan mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT.

Mudah-mudahan tesis ini bermanfaat bagi pengelola pendidikan masa yang akan datang. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan taufik hidayah-Nya pada kita semua. Amin.

Padang, Agustus 2020

Penulis

***Ibnu Anhar***

## DAFTAR ISI

ABSTRACT .....	i
ABSTRAK .....	ii
SURAT PERNYATAAN.....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	7
C. Pembatasan Masalah.....	9
D. Perumusan Masalah .....	9
E. Tujuan Penelitian .....	10
F. Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>12</b>
A. Landasan Teori .....	12
1. Kinerja .....	12
2. Kepemimpinan Transformasional .....	20
3. Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	32
4. Perilaku Kewargaan Organisasi.....	46
B. Kerangka Konseptual.....	57
C. Hipotesis Penelitian .....	67
<b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>69</b>
A. Jenis Penelitian .....	69
B. Populasi dan Sampel.....	70
C. Definisi Operasional .....	72
D. Instrumen Penelitian .....	74
E. Teknik Analisis Data .....	80

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>84</b>
A. Deskripsi Penelitian .....	86
1. Kinerja .....	86
2. Kepemimpinan Transformasional .....	88
3. Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	90
4. Perilaku Kewargaan Organisasi.....	92
B. Pengujian Persyaratan Analisis.....	94
C. Pengujian Hipotesis .....	98
D. Pembahasan .....	118
E. Keterbatasan Penelitian.....	132
<b>BAB V Kesimpulan, Implikasi dan Saran .....</b>	<b>134</b>
A. Kesimpulan .....	134
B. Implikasi Hasil Penelitian.....	136
C. Saran .....	138
<b>DAFTAR RUJUKAN .....</b>	<b>140</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>146</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Indikator Kinerja .....	20
2.2 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	32
2.3 Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	47
2.4 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	55
3.1 Populasi Pegawai Staf Politeknik Kesehatan Padang .....	72
3.2. Jumlah Sampel .....	74
3.3. Kisi-kisi instrumen penelitian .....	78
3.4. Hasil Uji Validitas Uji Coba Penelitian .....	80
3.5. Hasil Uji Reliabilitas Uji Coba Penelitian .....	81
3.6. Rentang Kategori Ketercapaian Responden.....	82
4.1. Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Staff (Y) .....	86
4.2. Tingkat Pencapaian Responden Untuk Setiap Indikator Kinerja Staff .....	87
4.3. Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan Transformasional (X1) .....	88
4.4. Tingkat Pencapaian Responden Untuk Setiap Indikator Kepemimpinan transformasional .....	89
4.5. Distribusi frekuensi skor Pengembangan Sumber Daya Manusia (X <sub>2</sub> ) ....	90
4.6 Tingkat Pencapaian Responden Untuk Setiap Indikator pengembangan Sumber Daya Manusia.....	90
4.7. Distribusi Frekuensi Skor Perilaku Kewargaan Organisasi (X <sub>3</sub> ) .....	92
4.8. Tingkat Pencapaian Responden Untuk Setiap Indikator Perilaku kewargaan organisasi .....	93
4.9 Rangkuman Hasil Uji Normalitas .....	95
4.10. Hasil Uji Linearitas Variabel X <sub>1</sub> terhadap variabel Y .....	95
4.11. Hasil Uji Linearitas Variabel X <sub>2</sub> terhadap Variabel Y .....	96
4.12. Hasil Uji Linearitas Variabel X <sub>3</sub> terhadap Variabel Y .....	96
4.13. Uji Multikolinearitas .....	97
4.14. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Antara Variabel Kepemimpinan	

transformasional (X1) dan Kinerja Staff (Y) .....	98
4.15. Rangkuman Hasil Uji Koefisien Regresi Kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja Staff .....	99
4.16. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Antara Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2) dan Kinerja Staff (Y) .....	100
4.17 Rangkuman Hasil Uji Koefisien Regresi Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Staff.....	100
4.18. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Antara Variabel Perilaku Kewargaan Organisasi (X2) dan Kinerja Staff (Y).....	101
4.19. Rangkuman Hasil Uji Koefisien Regresi perilaku Kewargaan Organisasi Terhadap Kinerja Staff.....	102
4.20. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Antara Variabel Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kinerja Staff .....	103
4.21. Rangkuman hasil analisis regresi variabel Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kinerja Staff.....	104
4.22. Rangkuman Hasil Uji Koefisien Regresi Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Staff .....	104
4.23. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Antara Variabel Kepemimpinan Transformasional, Perilaku Kewargaan Organisasi dan Kinerja Staff .....	106
4.24. Rangkuman hasil analisis regresi variabel Kepemimpinan Transformasional, Perilaku Kewargaan Organisasi dan Kinerja Staff ..	107
4.25. Rangkuman Hasil Uji Koefisien Regresi Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kewargaan Organisasi terhadap Kinerja Staff .....	107
4.26. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Antara Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia, Perilaku Kewargaan Organisasi dan Kinerja Staff.....	109
4.27. Rangkuman hasil analisis regresi variabel Pengembangan Sumber	

4.28.	Rangkuman Hasil Uji Koefisien Regresi Pengembangan Sumber				
4.29.	Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Antara Variabel				
4.30.	Rangkuman hasil analisis regresi variabel Kepemimpinan				
4.31.	Rangkuman Hasil Uji Koefisien Regresi Kepemimpinan				
Tabel 4.32.	Interpretasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....				

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	10
2.1 Kerangka Konseptual .....	69
4.1 Histogram Kinerja Staff .....	87
4.2. Histogram Kepemimpinan transformasional .....	89
4.3. Histogram Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	91
4.4. Histogram Perilaku kewargaan organisasi .....	93
4.5: Bagan Analisis Jalur Secara Keseluruhan.....	117

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi dipengaruhi oleh perilaku dan sikap orang-orang yang terdapat dalam organisasi tersebut. Keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut tergantung kepada kemampuan pegawai dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat di organisasi tersebut, karena tujuan organisasi dapat tercapai hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat setiap organisasi.

Organisasi merupakan suatu sistem yang saling mempengaruhi satu sama lain, apabila salah satu dari sub sistem tersebut rusak, maka akan mempengaruhi sub-sub sistem yang lain. Sistem tersebut dapat berjalan dengan semestinya jika individu-individu yang ada di dalamnya berkewajiban mengaturnya, yang berarti selama anggota atau individunya masih suka dan melaksanakan tanggung jawab sebagaimana mestinya maka organisasi tersebut akan berjalan dengan baik.

Pentingnya kemampuan pemimpin dalam organisasi ditujukan untuk kemajuan bagi organisasi. Salah satu gaya kepemimpinan yang menuntut kemampuan dari seorang pemimpin tersebut yaitu gaya kepemimpinan transformasional yaitu dengan memotivasi para bawahan untuk berbuat lebih baik sesuai harapan dari bawahan dengan meningkatkan nilai tugas dengan mendorong bawahannya mengorbankan diri sendiri demi kepentingan



organisasi diikuti dengan peningkatan tingkat kebutuhan bawahan yang lebih baik.

Sumber daya manusia (pegawai) merupakan unsur yang strategis dalam menentukan sehat tidaknya suatu organisasi. Pengembangan sumber daya manusia yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan organisasi. Dalam kondisi lingkungan tersebut, manajemen dituntut untuk mengembangkan cara baru untuk mempertahankan pegawai pada produktivitas tinggi serta mengembangkan potensinya agar memberikan pengaruh maksimal pada organisasi. Masalah sumber daya manusia yang kelihatannya hanya merupakan masalah internal dari suatu organisasi sesungguhnya mempunyai hubungan yang erat dengan masyarakat luas sebagai pelayanan publik yang diukur dari kinerja.

Suatu organisasi menginginkan setiap pegawai yang bersedia untuk melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka saja, namun bahu membahu dalam melakukan pekerjaan diluar tanggung jawabnya. perilaku ini dinamakan perilaku *extra roles* atau perilaku kewargaan organisasi (OCB).

Kinerja mempunyai arti penting bagi pegawai, adanya penilaian kinerja pegawai mendapatkan perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja pegawai. Dengan penilaian kinerja ini mungkin pegawai yang berprestasi akan mendapatkan reward berupa dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, sebaliknya pegawai yang tidak berprestasi mungkin akan didemosikan.

Penilaian kinerja terhadap pegawai biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi. Dengan demikian, baik buruknya kinerja pegawai dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian kinerja merupakan kegiatan mengukur/menilai untuk menetapkan seorang pegawai berhasil atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan dengan menggunakan standar pekerjaan sebagai tolak ukurnya.

Kinerja dari staf Politeknik Kesehatan Padang saat ini diakui memang belum terlaksana dengan maksimal. Salah satu pedoman dalam pelaksanaan tugas staf Politeknik Kesehatan Padang adalah SKP (sasaran kinerja pegawai), dimana di SKP tersebut menunjukkan poin pekerjaan dari staf Politeknik Kesehatan Padang tersebut yang harus terpenuhi dalam jangka waktu 1 tahun. Berdasarkan hasil observasi awal peneliti lakukan serta wawancara terhadap pegawai Politeknik Kesehatan Padang tersebut bahwasanya poin-poin SKP tersebut terkadang tidak terpenuhi secara maksimal. Dalam pelaksanaan tugas masih ada kendala yang dihadapi oleh staf. Masih banyak pekerjaan diberbagai bidang tidak berjalan secara maksimal, sering mengalami hambatan dalam bekerja dan cenderung apa adanya.

Banyak faktor yang diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja staf Politeknik Kesehatan Padang diantaranya adalah kepemimpinan. Dari banyaknya gaya kepemimpinan, peneliti mengambil gaya kepemimpinan transformasional sebagai dasar pengambilan penelitian dikarenakan gaya

kepemimpinan transformasional dapat mewakili dan menjadi tolak ukur gaya kepemimpinan pada saat ini dimana kepemimpinan transformasional cenderung membina, melatih, dan menginspirasi para bawahan. Certo & Certo (2012) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menginspirasi keberhasilan organisasi dengan memengaruhi keyakinan pengikut dalam sebuah organisasi, serta nilai-nilai mereka, seperti keadilan dan integritas. Menurut Purta (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dari observasi penulis di lapangan bahwa kinerja staf Politeknik Kesehatan Padang yang belum maksimal diduga berpengaruh terhadap kepemimpinan transformasional.

Fenomena lain yang berpengaruh terhadap kinerja ditemukan di lapangan adalah sebagian staf jarang mendapatkan pengembangan kemampuan, terlihat dari staf canggung dalam mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, seiring kemajuan jaman dan teknologi, pekerjaan dengan menggunakan aplikasi lebih sering digunakan ketimbang bekerja secara *konvensional*. Pekerjaan dengan aplikasi lebih menitik beratkan dalam penggunaan alat, Analisa dan proses. Ditambah lagi jika staf tersebut berhubungan langsung dengan masyarakat atau dengan keperluan mahasiswa, sehingga pekerjaan pun akan semakin menumpuk. Hasil wawancara peneliti dengan mahasiswa dari berbagai jurusan, banyak ditemukan dalam pengurusan kemahasiswaan prosesnya cukup lama dan tidak berjalan sebagaimana mestinya. Salah satu hal penting dalam

operasional perusahaan adalah sumber daya manusia (Laura et al., 2015). Sumber daya lain tidak dapat dijalankan fungsinya apabila tidak ada sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk memuaikan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan SDM berpijak pada fakta bahwa seorang karyawan akan membutuhkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang dijalani selama karirnya. Berdasarkan fenomena yang ditemukan dilapangan, dimana staf Politeknik Kesehatan dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi diduga berpengaruh terhadap pengembangan sumberdaya manusisa.

Organisasi menginginkan pegawai yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka, perilaku ini dinamakan perilaku *extra roles* atau perilaku kewargaan organisasi (OCB). Menurut Robbins dan Judge (2008:40), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai pegawai yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Berdasarkan hasil observasi awal yang peneliti lakukan dimana staf yang bekerja Politeknik Kesehatan Padang terkadang membantu pekerjaan teman sejawat diluar beban kerja nya yang ditugaskan oleh pimpinan.

Kinerja yang baik menuntut karyawan untuk berperilaku sesuai yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini tidak hanya perilaku *in-role* yaitu melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas

yang ada dalam job description, tetapi juga perilaku *extra-role* yaitu kontribusi peran ekstra untuk menyelesaikan pekerjaan dari perusahaan. Perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan perilaku kewargaan organisasi. Dasar kepribadian untuk OCB merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguh-sungguh (Snape dan Redman, 2010). Dasar sikap mengidentifikasi bahwa karyawan terlibat dalam OCB untuk membalas jasa organisasi. Karyawan dalam suatu perusahaan yang dapat memahami OCB (perilaku kewargaan organisasi) dengan baik, maka kinerjanya lebih baik dibandingkan karyawan yang tidak memahami OCB dengan baik.

Hasil penelitian Cemil (2012) menyatakan *leadership* dan perilaku kewargaan organisasi berdampak positif dalam meningkatkan kinerja. Murti (2010) membuktikan perilaku kewargaan organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Gholamreza et al. (2013) mengatakan bahwa perilaku kewargaan organisasi memiliki keterkaitan positif terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan tercipta apabila setiap karyawan memahami perilaku kewargaan organisasi perilaku kewargaan organisasi (Linda, 2013).

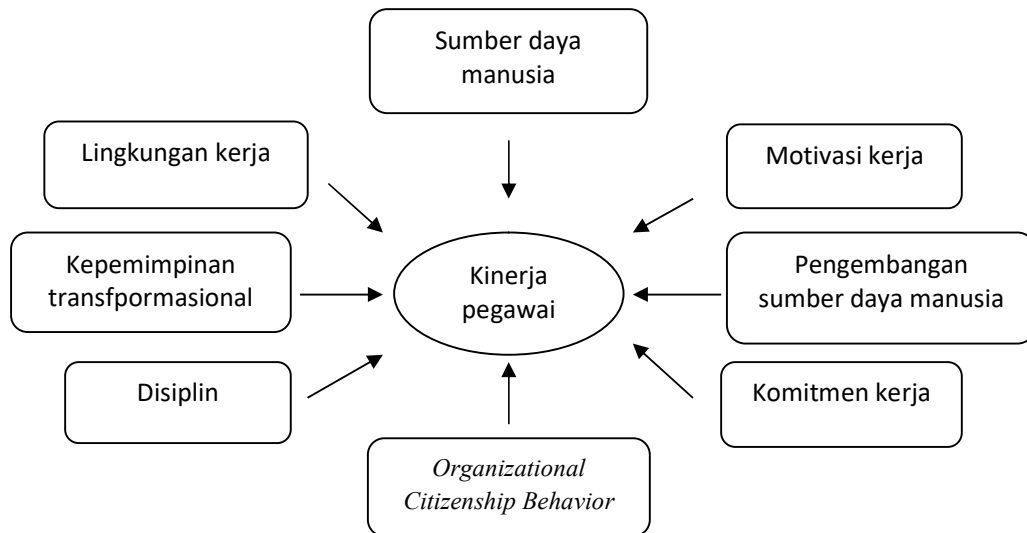
Bertitik tolak dari fenomena dan observasi awal yang telah dilakukan di atas, peneliti merasa tertarik untuk meneliti permasalahan kinerja pegawai. Dengan mengidentifikasi dan meneliti berbagai faktor, diharapkan diperoleh gambaran tentang hal-hal yang berhubungan dengan peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini mencoba melakukan penelitian mengenai pengaruh

kepemimpinan transformasional, pengembangan sumber daya manusia, dan perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja staf Politeknik Kesehatan Padang.

## **B. Identifikasi Masalah**

Pencapaian tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai di organisasi tersebut. Berdasarkan pendapat Gibson dalam Notoadmodjo (2009: 124) faktor-faktor yang menentukan kinerja seseorang, dikelompokkan menjadi 3 faktor utama yaitu (1) variabel individu, yang terdiri dari pemahaman terhadap pekerjaannya, pengalaman kerja, latar belakang keluarga, tingkat sosial ekonomi dan faktor demografi (umur, jenis kelamin, etnis dan sebagainya), (2) variabel organisasi, yang antara lain terdiri dari kepemimpinan, desain pekerjaan, sumber daya yang lain, struktur organisasi, dan lain-lain. (3) variabel psikologis, yang terdiri dari persepsi terhadap pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, motivasi dan kepribadian dan sebagainya. Menurut Luthans (2010: 102) faktor mempengaruhi kinerja pegawai adalah insentif, kepemimpinan, komitmen kerja, lingkungan atau suasana kerja, budaya organisasi, keterlibatan dalam organisasi dan disiplin kerja. Selanjutnya Mangkunegara (2009: 78) mengemukakan bahwa faktor kemampuan dan faktor motivasi. Berarti kemampuan dan motivasi merupakan salah satu faktor yang menentukan dari pencapaian kinerja seorang karyawan. Robbins dan Judge (2015:40) mengemukakan fakta yang menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) yang baik, akan memiliki kinerja

yang lebih baik dari organisasi lain. Perilaku positif karyawan akan mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik, Winardi (2012:49)



Gambar 1.1  
 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai  
 Sumber: Notoadmodjo (2009: 124)

Gambar di atas menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang diduga ikut berkontribusi terhadap kinerja pegawai yang masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut:

Melihat dari gejala-gejala yang ada dilapangan, faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan transformasional, pengembangan sumber daya manusia, dan perilaku kewargaan organisasi. Untuk itu perlu adanya kajian mendalam tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, pengembangan sumber daya manusia, dan perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja staf Politeknik Kesehatan Padang.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah diatas diketahui bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja staf. Mengingat masalah yang dominan tampak di Politeknik Kesehatan Padang mengenai kepemimpinan transformasional, pengembangan sumber daya manusia, dan perilaku kewargaan organisasi, maka penelitian ini dibatasi hanya akan meneliti faktor staf Politeknik Kesehatan Padang ketiga faktor ini didasarkan karena ketiga variabel ini memperlihatkan fenomena yang diduga kuat berkontribusi dominan atau menjadi penyebab kurang optimalnya kinerja staf di Politeknik Kesehatan Padang

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja staf Politeknik Kesehatan Padang?
2. Apakah pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja staf Politeknik Kesehatan Padang?
3. Apakah perilaku kewargaan organisasi berpengaruh terhadap kinerja staf Politeknik Kesehatan Padang?
4. Apakah kepemimpinan transformasional dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja staf Politeknik Kesehatan Padang?



5. Apakah kepemimpinan transformasional dan perilaku kewargaan organisasi berpengaruh terhadap kinerja staf Politeknik Kesehatan Padang?
6. Apakah pengembangan sumber daya manusia dan perilaku kewargaan organisasi berpengaruh terhadap kinerja staf Politeknik Kesehatan Padang?
7. Apakah kepemimpinan transformasional, pengembangan sumber daya manusia dan perilaku kewargaan organisasi berpengaruh terhadap kinerja staf Politeknik Kesehatan Padang?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja staf Politeknik Kesehatan Padang
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja staf Politeknik Kesehatan Padang.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja staf Politeknik Kesehatan Padang.
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja staf Politeknik Kesehatan Padang.
5. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja staf Politeknik Kesehatan Padang.

6. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja staf Politeknik Kesehatan Padang.
7. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional, pengembangan sumber daya manusia dan perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja staf Politeknik Kesehatan Padang.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### 1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan khususnya bidang kajian administrasi pendidikan.

##### 2. Manfaat Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada:

- a. Para pegawai agar dapat meningkatkan kualitas diri yang diduga berpengaruh terhadap kinerja mereka, sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.
- b. Kepemimpinan Politeknik Kesehatan Padang agar membina dan meningkatkan kinerja Pegawai.
- c. Peneliti lainnya yang akan melakukan penelitian dengan melibatkan beberapa variabel bebas lain yang berkaitan dengan kinerja pegawai di Politeknik Kesehatan Padang sebagai salah satu syarat dalam mendapatkan gelar Megister Pendidikan.