

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dunia pendidikan yang dinaungi oleh Departemen Pendidikan Nasional secara umum memiliki peranan yang sangat strategis bagi kemajuan bangsa. Peranan yang dimaksudkan disini yaitu berkenaan dengan upaya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Untuk mencapai itu, maka dituntut adanya kemampuan manajerial pimpinan yang handal.

Dalam era otonomi, kemampuan manajerial penting sekali dimiliki oleh seorang pimpinan. Hal ini dikarenakan telah terjadi pergeseran pola kebijakan pemerintah dari yang bersifat sentralisasi ke yang bersifat desentralisasi, sehingga dengan demikian membuat semua orang yang ada di daerah merasakan adanya suatu beban kerja yang lebih berat. Sebagaimana dapat dilihat dari beban kerja yang pada masa lalu dikerjakan oleh pemerintah pusat, tetapi setelah berlakunya Undang-undang No. 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah, maka beban tersebut selanjutnya diserahkan kepada pemerintah daerah. Dalam pasal 7 ayat 1 yaitu "kewenangan Daerah mencakup kewenangan dalam seluruh bidang pemerintahan, kecuali kewenangan dalam bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama serta kewenangan bidang lain".

Dari uraian pasal di atas tersirat bahwa tugas pemerintah pusat dengan diberlakukannya UU No. 22 tahun 1999 diserahkan semuanya kepada pemerintah daerah, kecuali aspek-aspek yang disebutkan di atas. Artinya bahwa dengan berlakunya UU tersebut, maka tugas dan peran departemen akan beralih kepada dinas-dinas yang ada di kota/kabupaten, tak terkecuali dengan pendidikan. Dengan peralihan tugas dari pusat ke daerah tersebut, tentu orang daerah dituntut memiliki dorongan yang kuat agar mampu melaksanakan tugas dan peran tersebut dengan optimal.

Di lingkungan Dinas Pendidikan mereka dituntut mampu melaksanakan tugas dan peran sebagaimana yang telah ditetapkan dalam UU No. 22 tahun 1999. Dimana salah satu kewajiban pemerintah daerah adalah menyelenggarakan pendidikan (Pasal 9 ayat 2). Kewajiban tersebut tentunya memberikan imbas yang cukup besar terhadap kesiapan para pengelola pendidikan di daerah untuk mampu seoptimal mungkin menyelenggarakan kewajibannya.

Dalam mensikapi keadaan itu, seorang pimpinan di lingkungan dinas pendidikan dituntut mampu memiliki kesiapan dalam mengelola instansinya. Kesiapan yang dimaksud adalah berkenaan dengan kemampuan manajerial sebagai seorang pimpinan. Kemampuan manajerial yang dimaksudkan disini adalah berkenaan dengan kemampuannya dalam membuat perencanaan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Dengan kemampuan semacam itu, diharapkan

setiap pimpinan mampu menjadi pendorong dan penegak disiplin bagi para karyawannya agar mereka mampu menunjukkan produktivitas kerjanya dengan baik.

Fenomena yang menarik di lingkungan dinas pendidikan, yaitu masih ada pimpinan yang cenderung kurang mampu menerapkan sistem manajerial yang baik. Hal ini dapat dilihat dari kurang matangnya perencanaan yang dibuatnya, sehingga dalam pelaksanaannya menjadi kurang efektif. Begitu pula kurangnya pengawasan yang diberikan kepada karyawan, sehingga karyawan merasa bebas untuk tidak melakukan kegiatan. Indikasi semacam ini dapat dilihat pada kantor dinas pendidikan, dimana ada diantara karyawan yang bekerja hanya menghabiskan waktu dengan bermain catur atau "ngrumpi" di kantin-kantin, dan walaupun ada yang bekerja itu juga satu dua atau karena mereka dikunjungi oleh guru untuk menyelesaikan urusan guru yang diperlukan baik itu kenaikan pangkat maupun penyelesaian surat-surat lainnya. Indikasi semacam itu banyak ditemukan dipojok-pojok kantor dinas pendidikan. Disini tentu bukan hanya karyawan yang disalahkan, melainkan yang paling penting adalah bagaimana seorang pimpinan mau peduli terhadap karyawannya. Kepedulian yang dimaksudkan disini berkenaan dengan bagaimana pihak pimpinan mampu memenej karyawannya. Padahal kalau ditelaah kemampuan manajerial pimpinan sangat diperlukan sekali. Hal ini sebagai mana dikemukakan oleh Ralp M. Stogdil (Aminah, 1999: 24) yaitu

kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok.

Pernyataan di atas memberikan gambaran bahwa seorang pimpinan harus mampu mengarahkan dan sekaligus mempengaruhi berbagai aktivitas yang berkaitan dengan tugas para anggotanya (karyawan) yang ada di bawahnya. Berkenaan dengan penelitian ini, maka kemampuan tersebut sangat diperlukan. Maksudnya bahwa kemampuan mengarahkan dan mempengaruhi anggotanya adalah berkaitan dengan bagaimana seorang pimpinan mampu memberikan dorongan (motivasi) dan sekaligus mendisiplinkan karyawannya untuk selalu aktif bekerja.

Motivasi merupakan daya penggerak baik yang ditimbulkan dari dalam diri maupun dari luar diri. Dengan adanya motivasi dimungkinkan dalam melaksanakan tugasnya akan berjalan dengan lebih baik. Wayne F. Cascio (Malayu, 1999: 95) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya. Makna dari ungkapan di atas menunjukkan bahwa dengan adanya motivasi seorang individu akan berusaha dengan sekuat-kuatnya agar mampu mencapai apa yang diinginkannya dengan segiat-giatnya.

Berkenaan dengan motivasi ini, tentu motivasi akan ditentukan oleh adanya motivasi yang datang dari dalam diri dan yang datang dari luar diri. Menurut Abin Syamsudin (1999: 29) motif dapat tumbuh dan

berkembang dengan dua jalan yaitu yang datang dari dalam diri individu itu sendiri (intrinsik) dan yang datang dari lingkungan (ekstrinsik). Dengan demikian motif akan aktif dan menjadi kuat dalam diri seseorang karena pengaruh faktor-faktor yang ada dalam dirinya maupun yang berasal dari luar dirinya.

Motivasi akan dapat terwujud dengan baik manakala ada unsur lain yang menunjangnya. Unsur lain yang menunjang tersebut salah satunya adalah kemampuan pimpinan dalam memenej karyawan. Kemampuan memotivasi ini merupakan salah satu fungsi manajemen yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh John F. Mee (Burhanuddin, 1994: 33) bahwa fungsi manajemen adalah planning, organizing, motivating, dan controlling.

Ungkapan di atas memperlihatkan bahwa fungsi motivating yang diterapkan oleh seorang pimpinan akan lebih memberikan kebermaknaan jika ditinjau dari faktor karyawan sebagai seorang manusia, dibanding dengan fungsi commanding, directing, dan actuating. Dikatakan demikian, karena dengan motivasi yang ditunjukkan oleh pimpinan akan terwujud tindakan-tindakan yang lebih bersemangat. Sehingga dengan begitu akan terjadi keteraturan dari para karyawannya untuk bekerja. Dengan adanya keteraturan dalam bekerja, maka para karyawan telah mampu menunjukkan tingkat kedisiplinan pada dirinya sendiri.

Melalui motivasi dan disiplin kerja yang tinggi seorang karyawan diharapkan mampu menunjukkan produktivitas kerjanya. Dimana produktivitas kerja dapat dikatakan tingkat keberhasilan atau ketercapaian hasil yang diperoleh oleh seseorang. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh A. Bunchor & E. Kapustin (Malayu, 1996: 9) bahwa produktivitas kadang-kadang dipandang sebagai penggunaan intensif terhadap sumber-sumber konversi seperti tenaga kerja dan mesin yang diukur secara tepat dan benar-benar menunjukkan suatu penampilan yang efisien. Ungkapan di atas memberikan gambaran bahwa motivasi kerja merupakan pendorong dan penggerak bagi keberhasilan usaha yang dilaksanakannya.

Fenomena yang terjadi di lapangan menunjukkan bahwa masih banyak karyawan Dinas Pendidikan yang cenderung kurang bisa memanfaatkan kesempatan dengan diberlakukannya otonomi daerah. Hal ini dapat dilihat dari masih kurangnya dorongan dari pihak pimpinan untuk mampu menunjukkan perannya sebagai seorang manajer yang mampu memberikan motivasi kepada karyawannya agar tetap bekerja dengan lebih giat yang tentunya agar dapat bekerja dengan sebaik-baiknya. Kurangnya motivasi ini dapat dilihat dari tidak disiplinnya karyawan untuk bekerja dengan tepat waktu. Hal ini dapat dilihat dari seringnya karyawan masuk kesiang dan pulang lebih awal. Fenomena

semacam ini tentunya akan berimbas kepada tingkat produktivitas kerja karyawan yang tidak optimal.

Untuk mencapai produktivitas yang tinggi, diperlukan adanya usaha yang optimal dari pihak pimpinan sebagai seorang manajer maupun dari para pelaksana (karyawan). Dengan peran serta dari berbagai pihak tentunya diharapkan agar mereka mampu bekerja dengan semaksimal mungkin. Namun yang menjadi hambatan pada saat sekarang, banyak diantara lembaga atau departemen yang cenderung mengalami penurunan produktivitas kerja karyawannya. Hal ini disebabkan oleh kurang berperannya pimpinan dalam memenej karyawannya untuk mampu meningkatkan motivasi dan disiplin kerja para karyawannya. Penurunan motivasi dan disiplin kerja karyawan ini dapat disebabkan oleh kemungkinan kekeliruan pimpinan dalam menafsirkan perannya sebagai seorang manajer dalam mengantisifasi bentuk otonomi daerah. Sehingga banyak dari pimpinan lembaga atau departemen lebih banyak terfaku pada kegiatan operasionalnya saja seperti yang disaratkan dalam undang-undang sehingga banyak dari karyawan baik dari pihak pimpinan sampai kepada bawahan yang cenderung menunjukkan kurang bergairahnya mereka dalam bekerja. Akibatnya banyak diantara pimpinan dan para karyawan yang langsung atau tidak terkadang kurang memperhatikan dan cenderung mengabaikan tugas-tugas yang semestinya dilaksanakan. Disinilah perlu seorang pimpinan untuk menjadi seorang manajer yang



mampu menjadi dorongan (motivasi) dan dan mampu menciptakan rasa disiplin bagi karyawannya agar mereka mampu menunjukkan produktivitas kerja yang tinggi. Melalui peran pimpinan sebagai manajer dalam memotivasi dan mendisiplinkan kerja karyawan, tentu akan memberikan imbas kepada produktivitasnya. Hal ini disebabkan dengan kemampuan manajerial pimpinan dalam memotivasi dan mendisiplinkan kerja karyawan, mereka akan mampu memenuhi semua ketentuan, peraturan dan norma-norma yang telah ditetapkan instansi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.

#### **B. Batasan dan Rumusan Masalah**

Pimpinan merupakan seorang manajer yang hendaknya mampu memiliki kehandalan dalam melaksanakan tugasnya. Kehandalan yang dimaksudkan itu berupa kemampuan dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengawasi. Sebagaimana dikemukakan oleh George R. Terry (1964) yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Ungkapan di atas dilengkapi oleh The Liang Gie (1981: 146) yang menyatakan bahwa fungsi pokok manajemen adalah: *planning*, *organizing*, *staffing*, *directing*, *coordinating*, *reporting*, dan *budgeting*.

Dengan dimilikinya kemampuan semacam itu, diharapkan pimpinan mampu menjadi seorang manajer yang handal. Kemampuan lain yang hendaknya dimiliki oleh seorang manajer adalah bagaimana ia mampu

berfungsi sebagai seorang perangsang atau pendorong (motivating) seperti yang diungkapkan John F. Mee (Burhanuddin, 1994) yaitu planning, organizing, motivating dan controlling. Dengan dimilikinya motivasi, seorang pimpinan akan mampu memanusiakan manusia. Artinya dengan adanya motivasi dari pimpinan, karyawan akan merasa selalu dihormati dan pada akhirnya ia akan mampu menunjukkan produktivitas kerjanya.

Motivasi merupakan suatu dorongan yang dapat timbul dari dalam diri individu maupun timbul dari luar diri. Sekaitan dengan istilah motivasi, Sanford (Siagian, 1995: 60) mengartikan: *"Motivation is an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal or goals of a certain class"*. Jadi motivasi itu diartikan sebagai suatu kondisi (kekuatan/dorongan) yang menggerakkan organisme (individu) untuk mencapai suatu tujuan atau beberapa tujuan dari tingkat tertentu, atau dengan kata lain motivasi itu yang menyebabkan timbulnya semacam kekuatan agar individu itu berbuat, bertindak atau bertingkah laku.

Motivasi individu akan berjalan dengan baik manakala ditopang oleh adanya dorongan dari pihak lain. Dorongan dari pihak lain itu salah satunya adalah pimpinan. Pimpinan dengan segala otoritasnya berhak memberikan dorongan kepada karyawannya agar dapat bekerja dengan baik. Bentuk motivasi yang ditunjukkan oleh pimpinan adalah dengan cara



mampu memenej semua kegiatannya dalam satu koridor yang terjangkau dan tertata sesuai dengan aturan yang berlaku.

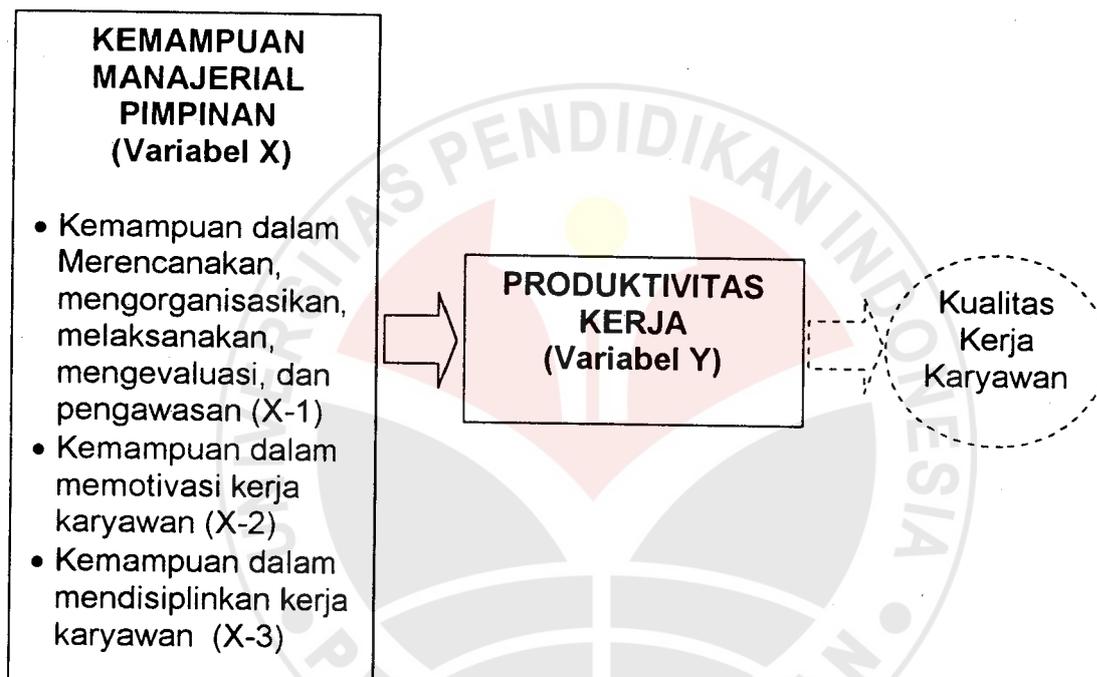
Dalam memotivasi kerja karyawannya itu, seorang pimpinan harus mampu pula menerapkan kedisiplinan kepada karyawannya, sehingga dengan begitu akan terwujud suatu alur kerja yang harmonis. Dimana motivasi yang diberikan oleh pimpinan akan didukung oleh kedisiplinan yang diterapkan dalam lingkungan kerjanya. Sebagaimana dikemukakan oleh Siagian (1998: 305) yaitu "pendisiplinan yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai karyawan berperilaku negatif." Dengan pendisiplinan itu juga dapat mengakibatkan produktivitas kerja karyawan menjadi lebih baik. Dikatakan demikian, karena disiplin kerja merupakan suatu keadaan tertib di mana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan yang telah ada dengan rasa senang (The Liang Gie, 1981), dengan kemampuan manajerial pimpinan tentu akan mampu mendisiplinkan karyawannya. Melalui penerapan disiplin oleh pimpinan terhadap karyawan dimungkinkan akan timbul motivasi kerja yang tinggi. Hal ini dapat dilihat dari tujuan pemberian motivasi dimana salah satu tujuannya bahwa kedisiplinan akan

meningkatkan motivasi dan dapat menurunkan tingkat absensi karyawan dan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Malayu, 1999: 97).

Untuk melihat keterkaitan antar variabel penelitian dapat digambarkan ke dalam bahan berikut.

Bagan 1.1

PARADIGMA PENELITIAN



Paradigma di atas menjelaskan bahwa kemampuan manajerial pimpinan dalam penelitian ini dicerminkan dengan kemampuannya dalam merencanakan kegiatan, mengorganisasikan, melaksanakan, mengevaluasi dan mengadakan pengawasan. Kemampuan tersebut merupakan indikator yang akan diteliti dalam melihat kemampuan manajerial pimpinan.

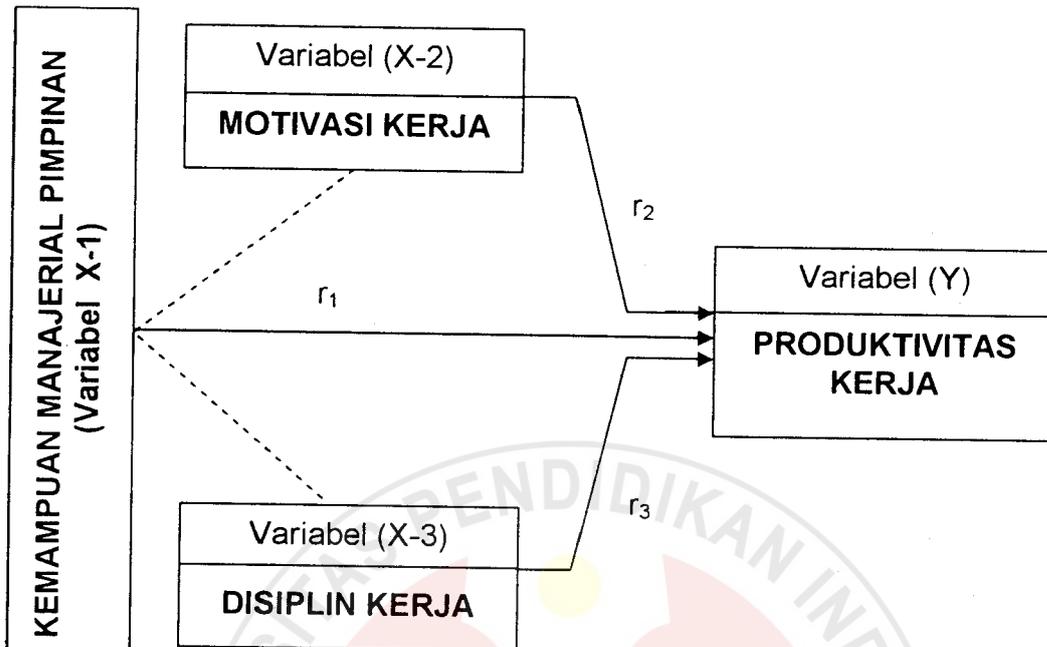
Disamping itu kemampuan manajerial pimpinan lainnya berkenaan dengan kemampuan dalam memotivasi dan mendisiplinkan kerja karyawan. Dalam memotivasi kerja karyawan, aspek yang ditelaah dalam penelitian ini mencakup: (1) aspek tanggung jawab yang meliputi indikator melaksanakan tugas dengan baik dan mengembangkan kemampuan karyawan; (2) aspek minat meliputi indikator keterampilan pada pekerjaan, ketekunan dalam melaksanakan pekerjaan dan, usaha untuk meningkatkan kualitas pekerjaan; dan (2) aspek penghargaan terhadap tugas mencakup indikator kebanggaan terhadap hasil pekerjaan dan harapan terhadap dari hasil pekerjaan

Kemampuan pimpinan dalam mendisiplinkan kerja karyawan tergambar dalam indikator penelitian seperti berikut: (1) melaksanakan dan menyelesaikan tugas tepat waktu, (2) bekerja dengan penuh kreatif dan inisiatif, (3) bekerja dengan jujur, penuh semangat dan tanggung jawab, (4) datang dan pulang tepat pada waktunya, (5) bertingkah laku sopan, dan (6) memelihara dan menggunakan fasilitas bekerja dengan sebaik-baiknya

Untuk lebih jelasnya pengaruh variabel X terhadap variabel Y dapat dilihat pada gambar berikut.

Bagan 2.1

## KETERKAITAN ANTAR VARIABEL PENELITIAN

**Keterangan:**

$r$  = koefisien korelasi antar variabel

Berdasarkan uraian di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dibatasi pada “Pengaruh kemampuan manajerial pimpinan dalam motivasi Kerja dan mendisiplinkan kerja Karyawan Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat terhadap Produktivitas Kerjanya”.

**C. Tujuan Dan Manfaat Penelitian**1. *Tujuan Penelitian*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kemampuan manajerial pimpinan dalam memotivasi dan mendisiplinkan karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerjanya di lingkungan Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat.

Dari tujuan umum tersebut dapat dirinci ke dalam tujuan khusus seperti berikut.

- a. Mengetahui kemampuan manajerial pimpinan Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, mengevaluasi, dan pengawasan.
- b. Mengetahui kemampuan manajerial pimpinan dalam memotivasi kerja karyawan Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat.
- c. Mengetahui kemampuan manajerial pimpinan dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat.
- d. Mengetahui tingkat produktivitas kerja karyawan Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat.
- e. Mengetahui pengaruh kemampuan manajerial pimpinan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat.
- f. Mengetahui pengaruh kemampuan manajerial pimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan Dinas Pendidikan terhadap produktivitas kerjanya.
- g. Mengetahui pengaruh kemampuan manajerial pimpinan dalam meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan Dinas Pendidikan terhadap produktivitas kerjanya.
- h. Seberapa besar pengaruh kemampuan manajerial pimpinan dalam memotivasi dan mendisiplinkan kerja karyawan Dinas Pendidikan terhadap produktivitas kerjanya ?

## *2. Manfaat Penelitian*

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada pihak Pimpinan Dinas Pendidikan mulai dari Kepala Dinas sampai kepala subdis yang ada di lingkungan Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat untuk mampu meningkatkan kemampuan manajerialnya sebagai seorang pimpinan dalam memotivasi dan meningkatkan kedisiplinan karyawan. Disamping itu manfaat lainnya adalah diperolehnya pemahaman yang berkenaan dengan motivasi dan disiplin kerja oleh para karyawan sehingga mampu meningkatkan produktivitas kerjanya dengan lebih berprestasi.

### **D. Asumsi Dasar**

Sebagai asumsi dasar dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan manajerial seorang pimpinan dapat memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap produktivitas karyawannya.
2. Pendisiplinan preventif yang dilakukan pimpinan adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan (Siagian, 1998: 305). Artinya karyawan dengan begitu akan mampu menunjukkan produktivitas kerja dengan sebaik mungkin.
3. Tenaga kerja (karyawan) akan bekerja dengan baik sehingga dapat menghasilkan produksi yang tinggi, apabila pada dirinya ditumbuhkan suatu dorongan (motivasi) yang tinggi oleh pimpinannya.

4. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya (Moh. As'ad, 1984: 44).
5. Motivasi kerja karyawan akan meningkat, apabila kebutuhannya dapat terpenuhi.
6. Motivasi dan disiplin kerja karyawan dimungkinkan akan memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

### **E. Hipotesis**

Berkenaan dengan permasalahan yang diteliti, maka dirumuskan hipotesis penelitian seperti berikut.

*Pertama*, terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan manajerial pimpinan (merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, evaluasi, dan pengawasan) dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawannya.

*Kedua*, terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan manajerial pimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.

*Ketiga*, terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan manajerial pimpinan dalam mendisiplinkan karyawan terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan.

*Keempat*, Terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan manajerial pimpinan dalam memotivasi dan mendisiplinkan karyawan Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat terhadap produktivitas kerja.

## **F. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan tesis ini mencakup:

Bab I Pendahuluan yang meliputi latar belakang, batasan dan rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, asumsi, hipotesis dan sistematika penulisan.

Bab II berisi Kajian teoritis yang akan menguraikan bahasan mengenai konsep manajemen kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja serta produktivitas kerja.

Bab III metodologi penelitian yang di dalamnya dikemukakan mengenai populasi dan sampel, definisi operasional, metode penelitian, prosedur penelitian, analisis dan teknik penelitian.

Bab IV Deskripsi hasil penelitian dan pembahasannya

Bab V Kesimpulan dan rekomendasi bagi pihak-pihak yang terkait.

Demikianlah sistematika penulisan tesis ini semoga dapat memberikan gambaran yang jelas berkenaan dengan laporan hasil penelitian yang dilaksanakan.

