

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Era globalisasi merupakan suatu era dimana berbagai aspek kehidupan berkembang dengan pesat dan persaingan yang dihadapi semakin ketat. Perkembangan yang terjadi di era globalisasi menuntut semua pihak untuk dapat menghadapi segala tantangan global, tak terkecuali dengan instansi pemerintahan. Tujuan instansi pemerintah dapat dicapai apabila mampu mengolah, menggerakkan dan menggunakan sumber daya manusia yang dimiliki secara efektif dan efisien.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan peranan manajemen sumber daya manusia sangatlah penting. Hal ini dapat kita mengerti karena tanpa sumber daya manusia, suatu organisasi tidak mungkin berjalan. Sependapat dengan pernyataan Hani Handoko (2006, hlm. 23) bahwa “Sumber daya terpenting dalam suatu organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang memberikan bakat, tenaga, kreativitas dan usaha mereka pada organisasi. Tanpa orang-orang yang cakap, organisasi dan manajemen akan gagal dalam mencapai tujuan”.

Dinas Pendidikan Kab. Garut adalah sebuah instansi yang berada di bawah kewenangan pemerintah Provinsi Jawa Barat. Dinas Pendidikan Kab. Garut bertugas untuk merumuskan kebijakan operasional di bidang pendidikan. Sejalan dengan tugas Dinas Pendidikan Kab. Garut untuk menunjang tercapainya tugas yang diemban, maka perlu peran serta didalamnya agar tujuan oraganisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

Untuk tercapainya tujuan tersebut, maka perlu didukung dengan sumber daya manusia yang memiliki kinerja tinggi dalam pelaksanaannya. Akan tetapi saat ini, kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kab. Garut belum dapat dikatakan optimal

untuk memenuhi standar kinerjanya. Hal ini terlihat dari beberapa indikasi seperti dibawah ini:

1. Pekerjaan yang banyak ditumpuk di atas meja, sehingga pegawai hanya menunggu perintah untuk mengerjakan pekerjaannya.
2. Kurang cepatnya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan kurang komunikasi antar pegawai atau dengan atasan.
3. Adanya pegawai yang kurang tanggung jawab dalam pekerjaan dan lebih mementingkan kepentingan diri sendiri.
4. Masih adanya pegawai yang terlambat masuk kerja.
5. Masih adanya pegawai yang mangkir di saat jam kerja atau pulang kerja sebelum waktunya.

Sumber: Divisi Kepegawaian dan observasi tahun 2015.

Berdasarkan hasil pra-penelitian yang dilakukan di Dinas Pendidikan Kab. Garut diperoleh rekapitulasi absensi pegawai, sasaran kinerja pegawai dan pencapaian target perilaku pegawai yang penulis fokuskan pada pegawai eselon III dan eselon IV.

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Absensi Pegawai Eselon III dan Eselon IV**  
**Dinas Pendidikan Kab. Garut Tahun 2012-2014**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Pegawai</b>	<b>Ketidakhadiran</b>	<b>Mangkir Jam Kerja</b>
2012	40	6,92 %	11,30%
2013	74	6,39 %	11,01 %
2014	74	7,07 %	12,18 %

Sumber: Divisi Sekertaris

Berdasarkan tabel 1.1 di atas diperoleh informasi bahwa pada tahun 2012-2014 masih ada pegawai yang tidak hadir dan mangkir saat jam kerja tanpa keterangan yang jelas. Dengan banyaknya persentase yang mengalami penurunan akan berpengaruh terhadap pelaksanaan program kerja di Dinas Pendidikan Kab. Garut.

Pelaksanaan program kerja tergambar dalam target standar kinerja pegawai. Tabel 1.2 dan 1.3 berikut menunjukkan presentase pencapaian target standar kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Garut, yang peneliti peroleh dari divisi Kepegawaian.

**Tabel 1.2**  
**Persentase Pencapaian Target SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) Eselon III dan Eselon IV Dinas Pendidikan Garut (Target 60%)**

Tahun	Persentase
2013	49,64%
2014	47,20%

Sumber: Divisi Kepegawaian

**Tabel 1.3**  
**Persentase Pencapaian Target Perilaku Kerja Eselon III dan Eselon IV Dinas Pendidikan Garut (Target 40%)**

Tahun	Persentase
2013	31,66%
2014	29,93%

Sumber: Divisi Kepegawaian

Berdasarkan tabel 1.2 dan tabel 1.3 di atas, menunjukkan bahwa persentase pencapaian target sasaran kinerja pegawai eselon III dan eselon IV mengalami penurunan di tahun 2014 sebesar 47,20% dan persentase pencapaian target Perilaku Kerja juga mengalami penurunan di tahun 2012 sebesar 29,93%. Hal ini menandakan bahwa kinerja pegawai masih tergolong rendah. Sesuai dengan hasil pengamatan, penulis melihat menurunnya kinerja pegawai ini disebabkan kurang adanya disiplin dari setiap pegawai untuk bekerja sehingga pegawai menjadi bermalasan dalam bekerja serta dorongan untuk berprestasi yang ada pada pegawai masih rendah sehingga kinerja pegawai pun menurun.

Dinas Pendidikan Kab. Garut memiliki kriteria penilaian kinerja pegawai yang menjadi standar penilaian setiap tahun. Berdasarkan informasi yang penulis peroleh dari hasil wawancara, biasanya penilaian kinerja pegawai dilakukan oleh Pejabat Penilai, yaitu atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, dengan

ketentuan serendah-rendahnya Kepala Urusan atau pejabat lain yang setingkat dengan itu. Pejabat Penilai melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam lingkungannya pada akhir bulan Desember tiap-tiap tahun. Jangka waktu penilaian adalah mulai bulan Januari sampai dengan bulan Desember tahun yang bersangkutan. Adapun mengenai standar dan besaran penilaian dapat dilihat pada tabel 4 di bawah ini :

**Tabel 1.4**  
**Penilaian Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Garut**

Nomor	Poin	Bobot (%)	Keterangan
1	Kinerja/SKP	60	Penilaian kinerja berdasarkan pada sasaran kinerja pegawai (SKP) yang dilakukan dengan membandingkan antara realisasi kerja dengan target dari aspek kualitas, kuantitas, waktu dan biaya, dikalikan dengan bobot kegiatan.
2	Penilaian Perilaku Kerja <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientasi Pelayanan</li> <li>• Integritas</li> <li>• Komitmen</li> <li>• Disiplin</li> <li>• Kerjasama</li> <li>• Kepemimpinan</li> </ul>	40	Penilaian kinerja berdasarkan pada kompetensi dilakukan dengan membandingkan antara orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan dikalikan dengan bobot kegiatan

Sumber :Divisi Kepegawaian

Berdasarkan pada tabel 1.4 diatas, terlihat bahwa terdapat 2 poin yang di nilai oleh Dinas Pendidikan Kab. Garut dalam mengevaluasi kinerja pegawai diantaranya adalah poin yang pertama adalah kinerja/sasaran kinerja pegawai (SKP) dengan bobot sebesar 60%. Poin yang kedua adalah penilaian perilaku kerja dengan bobot 40% yang terdiri dari orientasi pelayanan, integritas, komitmen,

disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. Poin-poin inilah yang menjadi dasar dalam penilain kinerja pegawai yang terlihat pada tabel 1.4 penilaian kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kab. Garut.

Berdasarkan fenomena-fenomena di atas, kita dapat melihat bahwa kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kab. Garut mulai menunjukkan penurunan. Peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat menentukan kinerja pegawai. Maka dari itu, pendidikan dan pelatihan diperlukan untuk pembentukan kemampuan kepemimpinan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Soekidjo (2009, hlm. 4) bahwa “Untuk meningkatkan kualitas kemampuan yang menyangkut kemampuan kerja, berpikir dan keterampilan maka pendidikan dan pelatihan yang paling penting diperlukan”.

Menurut Mangkunegara (2002, hlm. 45) menyatakan bahwa:

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses pengembangan pegawai dalam usaha membina kecakapan, keterampilan, dan kemampuan serta sikap secara lebih terarah dalam rangka pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan instansi atau perusahaan yang di tetapkan.

Pendidikan dan pelatihan pada penelitian ini penulis fokuskan pada pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklat PIM). Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai sangat menentukan dalam mengarahkan sikap dan perilaku pribadi seseorang untuk dapat menjalankan aturan yang ditentukan dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi. Oleh sebab itu, pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus di bina, di arahkan serta di tingkatkan kemampuannya untuk memperlancar tugas dan pekerjaannya sebagai pegawai negeri sipil. Berikut adalah data pendidikan dan pelatihan kepemimpinan di Dinas Pendidikan Kab. Garut.

**Tabel 1.5**  
**Data Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan III dan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan IV Tahun 2014**

No.	NAMA	ESELON	PIM III	PIM IV
-----	------	--------	---------	--------

1	Drs. H. Mahmud, M.Si.,M.M.Pd	II.b		
2	DR.H. Sukandar,M.Pd	III. a		
3	Drs. Elon Romlon, M.Si	III . b	V	
4	H. Yana Kuswandi, S.Pd.,M.Pd	III . b	V	
5	Drs. Marga Riswanda, SH.,MH	III . b		
6	Moch Yusuf Safari, S.Pdi	III . b		
7	Drs. H. Sumantri, MM	III . b		
8	Drs. Yuda Iman Primadi	III . b		
9	Drs.H. Asep Saeful Hayat, M.Si	IV.a	V	
10	Hj. Enung Nurhaelis,S.Pd.,M.Si	IV.a	V	V
11	Dra.Hj. Iis Helina	IV.a	V	
12	AA Kusmana, S.Sos	IV.a	V	
13	Ikin Sodikin, S.IP	IV.a	V	
14	Aa Sumaryana	IV.a	V	V
15	Asep Wawan Budiman, M.Si	IV.a	V	
16	Drs. Ela Halimin, S.H, M.Si	IV.a	V	
17	Drs. Nanang S Hambali, M.Pd	IV.a	V	
18	Nurhaedi, SH.,MH	IV.a	V	V
19	Drs. H. Jaja Jafar, M.M.Pd	IV.a	V	V
20	Kusman Maulud, S.Pd	IV.a	V	V
21	Solih, S.Ag.,MM	IV.a	V	
22	Gunara Taopik, M.M.Pd	IV.a	V	V
23	Dede Muhidin, S.Pd.,MM	IV.a	V	V
24	Hj. Lilis Mutiroh, S.Pd M.MPd	IV.a	V	V
25	M.Hanafiah, S.Pd, M.Pd	IV.a	V	V
26	Ocep Sujadi, SH	IV.a	V	
27	Lili Kamlaludin, S.Pd, M.Si	IV.a	V	
28	Dadang Hidayat, S.Pd.,MM	IV.a	V	
29	Drs. Engkus Kusnadi, S.Ag.,M.Pd	IV.a	V	
30	Drs. A. Muhaemin	IV.a	V	V
31	Drs.H.Asep Wawan,M.Si	IV.a	V	V
32	Drs.Ruskandar	IV.a	V	V
33	Drs. Cecep Firmansyah, M.Pd	IV.a	V	
34	Drs.Iin Fahmi	IV.a	V	V
35	Drs.Abdurahman, M.Pd	IV.a	V	
36	Yuyud Suyud, S.Pd.M.Pd	IV.a	V	V
37	Drs,Jamhur	IV.a	V	V

38	Ade Suhiyar,S.Pd	IV.a	V	V
39	Ahmad Syafari, S.Pd.SD	IV.a	V	
40	Didin, S.Pd, M.Pd.	IV.a	V	
41	Otang Mustari, S.Pd	IV.a	V	V
42	H. Suherman, S.Pd., M.Pd.	IV.a	V	V
43	Drs.Suwan Suwandi,S.Ag,M.Si	IV.a	V	
44	Drs.Cecep Hudaya	IV.a	V	
45	Drs.H.Asep Wiharsa,SW, M.Si.	IV.a	V	
46	Toto, S.Pd	IV.a	V	
47	Agus Atin, S.Pd	IV.a	V	V
49	Dadang Supyana,S.Pd	IV.a	V	
50	Drs.R . Wachyudi, MM	IV.a	V	
51	Drs.Dedi Supriadi,M.Pd	IV.a	V	
52	Drs. H. Y. Suryatna, M. Si	IV.a	V	V
53	Undang Sutiana, S.Pd.	IV.a	V	
54	Drs.H.Toto Toha,M.Si	IV.a	V	V
55	Drs.Dedi Hidayat,M.Pd	IV.a	V	
56	Drs.Aam Hardiman M.M.Pd	IV.a	V	
57	Drs. Muman .M.MPd.	IV.a	V	
58	Permana, S.Pd	IV.a	V	
59	Iwan Setiawan, S.Pd	IV.a	V	
60	Drs.H. Engkur, SH,M.Si	IV.a	V	
61	Ade Supriatna, S.Sos, M.MPd	IV.a	V	
62	Apit Halim,S.IP.M.Pd	IV.a	V	V
63	Hetty Yanthi, M.Si	IV.a	V	V
64	Drs.Mulyana	IV.a	V	V
65	Jajang Muslih, S.Pd, M.M.Pd	IV.a	V	V
66	Asep Suryaman, S.Pd.I	IV.a	V	V
67	Umen Herdiana,S.Pd	IV.a	V	V
68	Nugraha,SH	IV.a	V	V
69	Suwarno,S.Sos,MM	IV.a	V	
70	Udan,SH	IV.a	V	
71	Mamad, BA. S.Pd	IV.a	V	
72	Drs. Adang	IV.a	V	
73	Sumaryana, S.Pd	IV.a	V	V
74	Drs. H. Iyer Ropendi	IV.a	V	V
Jumlah			6 Orang	44 Orang

Keterangan :

Catatan ( V ) adalah Diklat yang belum diikuti

Sumber : Divisi Kepegawaian.

Berdasarkan tabel 1.5 diatas pegawai Dinas Pendidikan Kab. Garut yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sebanyak 50 orang, PIM III 6 orang dan PIM IV 44 orang. Adapun materi pendidikan dan pelatihan kepemimpinan meliputi materi teknis (tugas pokok, fungsi kepegawaian, peraturan perundang-undangan, dan lain sebagainya) dan non teknis (kajian sikap dan perilaku, kajian manajemen publik, kajian pembangunan, aktualisasi, dan lain sebagainya).

Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan merupakan bagian dari pendidikan dan pelatihan dalam jabatan. Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural (Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000). Lebih lanjut PP Nomor 101 tersebut menyebutkan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan terdiri dari pendidikan dan Pelatihan tingkat IV, tingkat III, tingkat II dan tingkat I. Masing-masing jenis pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tersebut diperuntukan bagi jabatan struktural eselon IV, eselon III, eselon, II dan eselon I.

Adanya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, diharapkan pemimpin dan calon pemimpin mampu melakukan adaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya. Pemimpin harus mempunyai tujuan yang jelas mau dibawa kemana organisasi yang dipimpinnya, meningkatkan kinerja para pegawai di Dinas Pendidikan Kab. Garut yang dilihat dari kuantitas kerja, kualitas kerja serta prestasi kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Semakin baik serta terencana program pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang dilakukan oleh pengelola dinas pemerintahan, maka akan semakin terampil pegawai pemerintahan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini didasarkan pada konsep dasar dari pendidikan dan pelatihan yang memberikan bekal bagi pegawai untuk bersikap dan bertindak sesuai dengan permasalahan

pekerjaan yang dihadapinya. Pegawai yang secara rutin memperoleh pendidikan dan pelatihan, mempunyai kecenderungan untuk menghasilkan *output* yang lebih baik dibandingkan pegawai yang tidak melaksanakan pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan uraian permasalahan diatas, maka penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian mengenai: **“Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kab. Garut”**.

## 1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Inti kajian dalam penelitian ini adalah mengenai menurunnya kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kab. Garut. Menurunnya kinerja pegawai di dalam suatu organisasi harus segera ditanggulangi, mengingat pentingnya peranan dari kinerja pegawai yang akan berdampak pada kinerja organisasi. Oleh karena itu, pemimpin menentukan dalam meningkatkan dan mengarahkan sikap dan perilaku pribadi seseorang untuk dapat menjalankan aturan agar tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnely (dalam Ida Farida, 2010, hlm. 22) secara komprehensif mengemukakan adanya tiga kelompok variabel sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan potensi individu dalam organisasi yaitu :

1. Variabel Individu, meliputi kemampuan atau keterampilan (fisik), latar belakang (keluarga, tingkat sosial dan pengalaman) dan demografi (umur, asal-usul dan jenis kelamin).
2. Variabel organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.
3. Variabel psikologis, meliputi mental atau intelektual, persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Dari berbagai faktor tersebut, kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan melaksanakan program pendidikan dan pelatihan kepemimpinan.

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran efektifitas keterlaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan di Dinas Pendidikan Kab. Garut?
2. Bagaimana gambaran tingkat kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kab. Garut?
3. Adakah pengaruh pendidikan dan pelatihan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kab. Garut?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk memperoleh pengetahuan dan melakukan kajian secara ilmiah tentang pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

Secara khusus, tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui gambaran efektifitas keterlaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan di Dinas Pendidikan Kab. Garut.
2. Mengetahui gambaran tingkat kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kab. Garut.
3. Mengetahui adakah pengaruh pendidikan dan pelatihan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kab. Garut.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi tiga macam kegunaan yang berguna baik secara teoritis, praktis maupun kegunaan bagi penulis.

1. Secara teoritis

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang berguna bagi kajian yang lebih komprehensif dan pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai pendidikan dan pelatihan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

2. Secara Praktis

Bagi instansi, hasil dari penelitian ini dapat dijadikan masukan dan bahan evaluasi mengenai bagaimana pelaksanaan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai, sehingga instansi dapat menghasilkan kinerja pegawai yang

lebih efektif dan efisien serta memiliki pengetahuan dan keterampilan yang berkembang sesuai dengan perkembangan zaman.

### 3. Kegunaan Bagi Penulis

Penelitian ini berfungsi sebagai tambahan pengetahuan dan pengalaman yang berharga bagi penulis agar dapat mengaplikasikan teori yang dimiliki untuk menganalisis fakta, fenomena, gejala dan peristiwa yang terjadi secara ilmiah dan objektif sehingga dapat ditarik kesimpulan yang dapat dipertanggungjawabkan dalam menyajikan atau menulis penelitian ini sehingga penelitian ini bisa selesai tepat pada waktunya.