BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP), sebelumnya bernama Balai Penataran Guru (BPG), merupakan Unit Pelaksana Teknis (UPT) di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud) yang berkedudukan di setiap provinsi di seluruh Indonesia. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) No. 14 tahun 2015, LPMP bertugas melaksanakan penjaminan mutu pendidikan dasar dan pendidikan menengah di provinsi yang menjadi wilayah kerjanya berdasarkan kebijakan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan.

Dalam melaksanakan tugasnya, LPMP menyelenggarakan fungsi: pemetaan mutu pendidikan; pengembangan dan pengelolaan sistem informasi mutu pendidikan; supervisi satuan pendidikan dalam pencapaian standar nasional pendidikan; fasilitasi peningkatan mutu pendidikan terhadap satuan pendidikan; pelaksanaan kerjasama di bidang penjaminan mutu pendidikan. LPMP dipimpin oleh kepala kantor yang setingkat eselon 3 (tiga) dan dibantu oleh empat orang kepala seksi/ subbag yang setingkat denga eselon 4 (empat). LPMP dalam melaksanakan tugasnya berkoordinasi dengan Pemerintah Daerah (Pemda) dan instansi lain yang terkait.

Saat ini terdapat 33 LPMP di seluruh Indonesia, salah satunya LPMP Sulawesi Tenggara (Sultra). Pada tahun 2016, LPMP Sultra mengelola anggaran sebesar Rp 41.390.163.000,- untuk menjalankan sejumlah program yang telah menjadi sasaran strategis lembaga. Namun dalam pelaksanaannya, LPMP Sultra hanya dapat melakukan penyerapan anggaran sebesar 81,03%, yaitu sekitar Rp. 33.537.544.841,-. Hal ini disebabkan karena beberapa program kegiatan yang tidak dapat terlaksana sampai dengan berakhirnya tahun anggaran 2016.

Tabel 1. 1 Capaian Kinerja Kegiatan LPMP Sultra T.A. 2016

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Berdasarkan Capaian Output Kegiatan	Target	Capaian	%
Meningkatnya penjaminan mutu pendidikan di seluruh jenjang pendidikan	1. Satuan Pendidikan yang terpetakan mutu pendidikannya	3465 Sekolah	3465 Sekolah	100
	2. Satuan pendidikan yang telah difasilitasi berdasarkan 8 SNP	1678 Sekolah	1678 Sekolah	100
	3. Sekolah Model yang dikembangkan mutu pendidikannya	238 Sekolah	170 Sekolah	71,4
	4. Layanan Kemitraan dibidang penjaminan mutu pendidikan	1 Layanan	1 Layanan	100
	5. Data dan informasi mutu pendidikan Dasar dan Menengah	4 Dokumen	4 Dokumen	100
	6. Dokumen Perencanaan, Keuangan, Evaluasi Pelaporan dan Ketatausahaan	3 Dokumen	3 Dokumen	100
	7. Layanan Perkantoran	12 Bulan	12 Bulan	100
	8. Perangkat Pengolah Data dan Komunikasi	36 Unit	36 Unit	100
	9. Peralatan dan Fasilitas Kantor (Self Bloking)	432 Unit	-	-
Total Capaian				**86,40**

Sumber: LAKIP LPMP Sultra 2016

Sampai dengan akhir tahun anggaran 2016, capaian kinerja LPMP Sultra hanya tercatat sekitar 86,40%. Salah satu penyebab tidak tercapainya kinerja LPMP Sultra tersebut disebabkan adanya pemotongan anggaran (*Cut Off)* dari Kementerian Keuangan (Kemenkeu), sehingga terdapat beberapa sekolah sasaran tidak tersentuh dan beberapa program kegiatan tidak dapat berjalan. Namun alasan tersebut tidak sepenuhnya dapat dibenarkan, karena pada tahun 2016 salah satu UPT Kemdikbud, Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidikan dan Tenaga Kependidikan bidang Taman Kanak-kanak dan Pendidikan Luar Biasa (PPPPTK TK PLB), dapat mencatat pencapaian kinerja lebih dari 117%. Padahal di lembaga tersebut juga terjadi pemotongan anggaran oleh Kemenkeu sekitar 21% dari anggaran awal.

Kinerja suatu instansi atau organisasi bukan semata-mata ditentukan oleh besar kecilnya anggaran operasional instansi tersebut. Riduwan (2015) menyebutkan bahwa faktor utama yang mempengaruhi produktivitas kinerja suatu organisasi tergantung pada kinerja orang-orangnya mulai dari pejabat hingga bawahannya. Sebuah organisasi dapat bekerja secara efektif bukan hanya karena peralatan (*Machine)* yang canggih, namun karena individu-individu yang ada di dalamnya bekerja secara efektif sesuai dengan target yang ditetapkan. Rivai dan Mulyadi (2009) berpendapat bahwa efektivitas kinerja suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja kelompok, sedangkan efektivitas kinerja kelompok dipengaruhi oleh kinerja individual orang yang berada dalam organisasi tersebut.

Dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pasal 76 berbunyi "Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS". Hal ini menunjukkan bahwa kinerja seorang pegawai diukur dari pencapaian target yang diberikan oleh lembaganya, semakin tinggi pencapaian target maka semakin efektif kinerja pegawai tersebut.

Ada beberapa hal yang mempengaruhi efektivitas kinerja seseorang antara lain: Kemampuan, keterampilan, pengetahuan, sikap, stres dan juga motivasi. Wahjono (2010) menyebutkan bahwa seseorang bergerak melakukan sebuah pekerjaan disebabkan oleh dua hal yaitu kemampuan (*ability)* dan motivasinya dalam melakukan pekerjaan tersebut. Pendapat serupa juga dikemukakan Wibowo (2007) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan.

Kemampuan seseorang dalam bekerja (*ability)* dipengaruhi oleh beberapa hal seperti: pengalaman kerja, tingkat pendidikan, dan pelatihan yang pernah diikuti (Wahjono, 2010). Berdasarkan data kepegawaian, jumlah pegawai LPMP Sulawesi Tenggara sebanyak 98 orang dengan tingkat pendidikan sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Strata Pendidikan Pegawai LPMP Sulawesi Tenggara

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	Doktor (S3)	3 Orang
2	Magister (S2)	41 Orang
3	Sarjana (S1)	45 Orang
4	Diploma Tiga (D3)	5 Orang
5	SMA/ SMK	5 Orang
	Jumlah	**98 Orang**

Sumber: Kepegawaian LPMP Sulawesi Tenggara

Berdasarkan tabel di atas dapat terlihat bahwa LPMP Sulawesi Tenggara memiliki banyak pegawai dengan kualifikasi pendidikan yang tinggi. Hampir semua pegawai yang bekerja di kantor tersebut pernah merasakan bangku kuliah. Selain tingkat pendidikan yang tinggi pegawai yang bekerja di kantor tersebut juga memiliki pengalaman kerja yang cukup. Seluruh pegawai telah memiliki masa kerja di atas lima tahun.

Jika melihat dari tingkat pendidikan dan pengalaman kerja, maka dapat diasumsikan bahwa tidak ada masalah pada aspek kemampuan kerja (*ability)* pegawai di LPMP Sulawesi Tenggara. Dengan demikian maka dapat dikatakan faktor yang mempengaruhi tidak tercapainya target kinerja di lembaga tersebut adalah rendahnya motivasi kerja yang ada di lembaga tersebut. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ernanto dkk. (2015) mengimplikasikan bahwa motivasi kerja memberi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Indikator yang berkontribusi paling besar terhadap motivasi kerja adalah motivasi intrinsik.

Gambaran motivasi kerja pegawai dapat juga dilihat dari kedisiplinan pegawai tersebut di tempat kerjanya. Farid dkk (2016) menyebutkan bahwa faktor motivasi kerja seseorang sangat berpengaruh terhadap kedisiplinannya. Ini berarti orang yang memiliki motivasi kerja tinggi akan cenderung lebih disiplin terhadap segala peraturan yang ada di tempat kerjanya dan orang yang memiliki motivasi kerja rendah akan cenderung melakukan tindakan yang tidak disiplin (*indisipliner).* Berikut data kasus *indisipliner* di LPMP Sulawesi Tenggara pada tahun 2016:

Tabel 1. 3 Jumlah Kasus *Indisipliner* di LPMP Sulawesi Tenggara

No	Periode	Jumlah Kasus
1.	Januari-Februari	105
2.	Maret-April	175
3.	Mei-Juni	189
4.	Juli-Agustus	179
5.	September-Oktober	91
6.	November-Desember	-
TOTAL		739

Sumber: Kepegawaian LPMP Sulawesi Tenggara

Berdasarkan data kepegawaian LPMP Sulawesi Tenggara terdapat sedikitnya 739 kasus *indispliner* sepanjang tahun 2016 mulai dari ketidak hadiran di tempat kerja, tidak mengikuti upacara, tidak menggunakan seragam yang ditentukan, pulang kerja sebelum waktunya sampai dengan keterlambatan masuk kerja. Menurut Kasubag Umum LPMP Sulawesi Tenggara bahwa salah satu penyebab tinggi kasus *indisipliner* tersebut adalah rendahnya motivasi kerja pegawai.

Berdasarkan fakta-fakta tersebut maka dapat terlihat bahwa para pegawai di LPMP Sulawesi Tenggara kurang termotivasi untuk berada di lingkungan kantor, melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya. Hal inilah yang kemudian mempengaruhi rendahnya capaian kinerja lembaga secara keseluruhan pada tahun 2016.

Kinerja seorang pegawai sangat dipengaruhi oleh motivasinya dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Motivasi menjadi semacam motor penggerak yang menggerakkan seseorang dari dalam untuk melakukan pekerjaannya. Dalam penelitian yang dilakukan Azanita (2016), menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja seorang pegawai. Hal ini berarti semakin baik motivasi kerja yang diberikan seorang pegawai akan semakin meningkatkan kinerjanya.

Begitu pentingnya faktor motivasi seseorang dalam bekerja sehingga Wahjono (2010) menyebutkan bahwa kemampuan (*ability)* seseorang tidak berarti apapun jika tidak digunakan, dan kemampuan hanya dapat diwujudkan apabila dilipatgandakan oleh motivasi. Oleh sebab itu sangatlah penting agar senantiasa

menjaga dan meningkatkan motivasi seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Karena dengan motivasi yang tinggi maka seorang pegawai akan mengerahkan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tanggungjawab yang diberikan kepadanya, sehingga hal ini akan meningkatkan kinerja suatu organisasi dan pasti akan membantu organisasi tersebut dalam mencapai target yang diinginkan.

Menurut Fransiska dan Hutomo (2014), terdapat dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seorang pegawai, yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik. Salah satu yang menjadi faktor ektrinsik bagi motivasi kerja pegawai adalah bagaimana gaya pendekatan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi tersebut.

Gaya seseorang dalam memimpin memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja bawahannya. Pimpinan yang baik akan memberi motivasi dan menjadi contoh bagi para pegawainya. Widdah dan Suryana (2016) menyebutkan bahwa seorang pemimpin harus bisa mengawasi tingkah lakunya sendiri (*self monitoring)* dan senantiasa memikirkan secara matang atas setiap tindakan dan perilakunya. Seorang pemimpinan juga harus mampu melihat dirinya sendiri sebagaimana orang lain melihatnya.

Dalam penelitian yang dilakukan Virgana (2015) menunjukkan terdapat pengaruh secara langsung antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja para pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan DKI Jakarta. Gaya kepemimpinan juga berpengaruh secara positif terhadap motivasi pegawai. Ini menunjukkan apabila gaya seseorang dalam memimpin disukai maka akan menambah motivasi bawahannya untuk bekerja begitu juga sebaliknya.

Hasil serupa juga ditunjukkan melalui penelitian yang dilakukan pada pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Padang. Dalam penelitian tersebut Erlangga dkk. (2013) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Dinas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja para pegawai. Para pegawai di dinas tersebut memiliki motivasi yang tinggi dan hal ini salah satunya disebabkan oleh gaya kepemimpinan paternalistik yang dilakukan oleh Kepala Dinasnya.

Selain gaya kepemimpinan, faktor komitmen organisasi turut mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Komitmen terhadap organisasi telah ditemukan berhubungan positif dengan berbagai dampak yang diinginkan, termasuk kepuasan kerja, motivasi dan kinerja (Chen, Tsui and Farh dalam Rivai, 2013)

Yahaya dan Ebrahim (2016) merangkum beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi memberi dampak positif terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, performa kerja serta mengurangi tindakan indisipliner seseorang di organisasinya. Dalam penelitian Anggrian dan Sumarlin (2016) yang dilakukan terhadap tenaga kerja lepas pada sektor informal di daerah Tangerang Selatan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap motivasi kerja seseorang. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen seseorang kepada tempat kerjanya maka semakin besar pula motivasinya untuk bekerja maksimal.

Komitmen organisasi dan motivasi kerja seseorang memiliki hubungan positif yang erat. Dalam penelitian yang dilakukan terhadap relawan di bidang pendidikan non-formal Samarinda, Rahmawati dkk. (2015) mengungkapkan bahwa antara komitmen organisasi dan motivasi terdapat saling keterikatan dan hubungan yang positif. Para relawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan memiliki motivasi kerja yang tinggi pula.

Keterikatan komitmen dan motivasi kerja juga ditunjukkan dalam penelitian yang dilakukan Prabowo dan Lestari (2013) terhadap pegawai PLN unit Disjaya. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa komitmen organisasi yang dimoderasi oleh motivasi kerja dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara simultan. Ini menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki komitmen terhadap organisasi dan motivasi untuk bekerja akan meningkatkan kinerja orang tersebut.

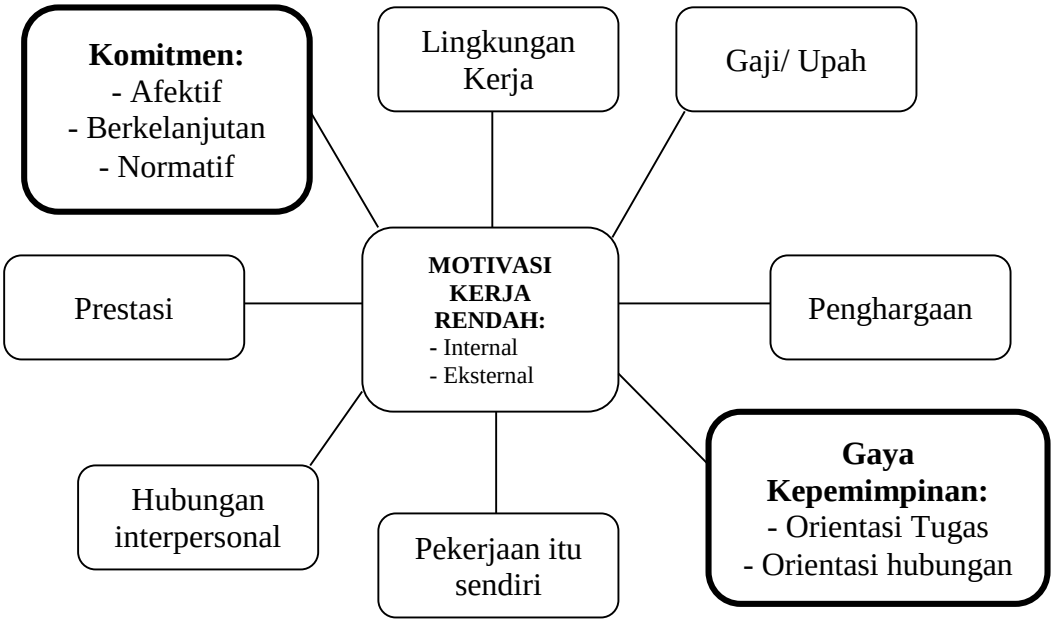
1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi masalah

Permasalahan yang dihadapi LPMP Sultra saat ini adalah bagaimana membangun motivasi kerja pegawainya sehingga dapat berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Pada tahun 2016 motivasi kerja pegawai LPMP

Sultra diindikasikan dalam kondisi rendah. Dalam meningkatkan motivasi kerja harus memperhatikan faktor internal dan eksternal dari pegawai tersebut. Faktor internal salah satunya adalah sejauh mana komitmen dalam diri pegawai untuk senantiasa setia terhadap organisasinya. Sedangkan faktor eksternal salah satunya adalah gaya kepemimpinan kepala LPMP Sulta. Pemimpin yang baik akan dapat meningkatkan motivasi kerja bawahannya dengan cara apapun.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan faktor yang sangat mempengaruhi kinerja seseorang. Sedangkan motivasi kerja seseorang secara garis besar dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal yang terdiri dari beberapa hal seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 1. 1 Identifikasi Masalah

(Sumber: Usman (2013); Virgana (2015); Anggrian dan Sumarlin (2016))

Berdasarkan gambar di atas terlihat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang antara lain: Komitmen, lingkungan kerja, gaji/upah, penghargaan, gaya kepemimpinan, pekerjaan itu sendiri, hubungan interpersonal

dan prestasi. Menurut peneliti faktor yang sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan (eksternal) disebabkan pada tahun 2016 telah terjadi pergantian kepemimpinan kepala LPMP Sultra.

Selain itu komitmen pegawai terhadap organisasi (internal) juga turut mempengaruhi motivasi kerja, hal ini terindikasi dari banyaknya tindakan *indisipliner* yang dilakukan oleh pegawai. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk mengetahui besaran pengaruh faktor eksternal, dalam hal ini gaya kepemimpinan, dan faktor internal yang dilihat dari komitmen organisasi pegawai.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi permasalahan di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah bagaimana gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi dalam mempengaruhi motivasi kerja pegawai di LPMP Sulawesi Tenggara. Dari rumusan masalah tersebut maka pertanyaan penelitian disusun sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan Kepala LPMP Sulawesi Tenggara?
2. Bagaimana komitmen organisasi para pegawai di LPMP Sulawesi Tenggara?
3. Bagaimana motivasi kerja pegawai di LPMP Sulawesi Tenggara?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan Kepala LPMP terhadap motivasi kerja pegawai di LPMP Sulawesi Tenggara?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi kerja pegawai di LPMP Sulawesi Tenggara?
6. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap motivasi kerja pegawai di LPMP Sulawesi Tenggara?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini secara umum adalah untuk mengidentifikasi besaran pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap motivasi kerja pegawai di LPMP Sulawesi Tenggara.

Adapun tujuan khusus yang ingin diperoleh dari penelitian yang dilakukan ini adalah:

1. Terdeskripsikannya gaya kepemimpinan Kepala LPMP Sulawesi Tenggara
2. Terdeskripsikannya komitmen organisasi para pegawai di LPMP Sulawesi Tenggara
3. Terdeskripsikannya motivasi kerja pegawai di LPMP Sulawesi Tenggara
4. Teranalisisnya pengaruh gaya kepemimpinan Kepala LPMP terhadap motivasi kerja pegawai di LPMP Sulawesi Tenggara
5. Teranalisisnya pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi kerja pegawai di LPMP Sulawesi Tenggara
6. Teranalisisnya pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap motivasi kerja pegawai di LPMP Sulawesi Tenggara

1.4 Manfaat Penelitian

Dilihat dari latar belakang rumusan masalah dan tujuan penelitian maka diharapkan hasil yang diperoleh nanti dapat bermanfaat baik secara teoritis keilmuan maupun secara praktis di lapangan. Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat di bidang akademik

- Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan pemikiran untuk kepentingan akademik di bidang Administrasi pendidikan, khususnya bidang kajian kepemimpinan dan manajemen organisasi.
- Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti yang ingin mengembangkan penelitian tentang kepemimpinan dan manajemen di organisasi pemerintah.

2. Manfaat di instansi

- Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan kepada semua pegawai yang berada di lingkungan LPMP Sulawesi Tenggara agar senantiasa menjaga komitmen mereka terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

- Selanjutnya hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi saran untuk pimpinan di LPMP Sulawesi Tenggara mengenai gaya kepemimpinan yang efektif untuk emningkatkan motivasi kerja pegawai.
- Hasil penelitian ini diharapakan juga dapat menjadi masukan dan bahan pertimbangan dalam penerapan manajemen yang efektif sehingga berdampak pada produktivitas organisasi di LPMP Sulawesi Tenggara