

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kepemimpinan memiliki peran yang strategis dan merupakan inti dari sebuah organisasi. Tanpa kepemimpinan yang efektif atau yang baik, maka jalannya sebuah organisasi tidak akan terarah, tidak akan mencapai tujuan, tidak ada kemajuan, tidak ada inovasi dan perubahan. Hal ini sejalan dengan pemikiran Kouzes & Posner (dalam Bahar Agus Setiawan & Abd. Muhith, 2013, hlm. 14) tentang peran seorang pemimpin, yaitu: (1) *Challenge the process*, (2) *Inspire a shared vision*, (3) *Enable others to act*, (4) *Model the way*, dan (5) *Encourage the heart*.

Yang menjadi persoalan adalah bagaimana sebuah kepemimpinan dapat efektif? Menurut Ismail Nawawi (2013, hlm. 154) Perwujudan paling nyata dari kemampuan memimpin berbagai fungsi organik yang menjadi tanggung jawabnya. Artinya, sesuai dengan tingkat jabatan yang dipangkunya dalam organisasi, seorang manajer dapat dikatakan menjadi pemimpin yang efektif apabila ia mampu: (1) menentukan strategi yang tepat, (2) menjadi perencana yang tangguh, (3) menjadi organisator yang cekatan, (4) motivator yang efektif, (5) pengawas yang efektif dan rasional, (5) pengawas yang obyektif dan rasional, dan (6) penilai yang tidak berpengaruh oleh pertimbangan yang subjektif atau emosional. Menurut Diding Nurdin dan Bambang Ismaya (2018, hlm. 18) menyatakan bahwa kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan orientasi tugas dan orientasi hubungan antara manusia. Seorang pemimpin harus mau dan mampu memberikan pelayanan kepada orang lain dengan suatu pendekatan yang holistic, sehingga pemimpin tersebut tidak lagi merupakan orang nomor satu yang senantiasa menjadi sumber yang harus didengar oleh kelompoknya. Tetapi sebaliknya, pemimpin justru harus mau mendengarkan inisiatif kelompok dan mampu melayani mereka agar organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Dalam kenyataan sehari-hari, perusahaan/organisasi sesungguhnya hanya mengharapkan prestasi atau hasil kerja terbaik dari para pegawainya. Namun hasil kerjanya itu tidak akan optimal penuh muncul dari pegawai dan bermanfaat bagi perusahaan. Namun tanpa adanya laporan kondisi prestasi kerja pegawai, pihak organisasi atau perusahaan juga tidak cukup mampu membuat keputusan yang jernih mengenai

pegawai mana yang patut diberi penghargaan atau pegawai mana pula yang harus menerima hukuman selaras dengan pencapaian tinggi rendahnya prestasi kerja pegawai.

Demi memenuhi kepentingan sebagian besar pegawai lainnya serta organisasi yang lebih luas, maka kebijakan penilaian prestasi pegawai tetap harus diselenggarakan dengan mengabaikan kepentingan sempit beberapa segelintir individu pegawai yang bermasalah seperti itu. Untuk itulah penilaian prestasi kerja menjadi sangat penting untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan tersebut telah melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Penilaian prestasi kerja bersifat umpan balik bagi karyawan itu sendiri.

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang besar dalam suatu organisasi. keberhasilan mencapai tujuan organisasi datang dari perilaku karyawannya sendiri oleh karena itu para karyawan yang membentuk struktur organisasi dan memanfaatkan teknologi. Lagi pula, para karyawan yang mengadakan tanggapan terhadap variasi dan tekanan lingkungan. Pada kenyataannya mudah dijelaskan bahwa keberhasilan organisasi adalah kepemimpinan yang dikembangkan pada organisasi itu dan diberikan kepada para anggota dalam pencapaian tujuan.

Dalam hal ini, kepemimpinan yang professional sangatlah diperlukan, dengan adanya kepemimpinan transformasional akan memudahkan para pemimpin dalam menyesuaikan kebiasaan dan juga aturan yang ada didalam organisasi agar dapat menciptakan prestasi kerja yang baik bagi pegawai, memiliki kebebasan dalam mengemukakan pendapat, perlakuan adil, kebebasan untuk menyampaikan ide-ide kreatif untuk berinovasi, dan juga menyediakan sarana hiburan serta ruang untuk interaksi karyawan yang lebih bersahabat, sehingga kepuasan karyawan juga dapat menciptakan prestasi kerja tersebut. Paling tidak terdapat empat faktor yang dapat direalisasikan oleh pemimpin melalui kepemimpinan transformasional yaitu dengan adanya *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individual consideration* (M. Bass bersama dengan B.J Avolio (1990) dalam Wirawan (2013, hlm. 141), sehingga pemimpin dapat memberikan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi staf dan karyawannya, dipercaya, dihormati dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan organisasi, pemimpin tersebut dapat memotivasi seluruh staf dan karyawannya yang ada dalam organisasi sehingga dapat mendukung semangat kerja para karyawannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, kemudian pemimpin juga

dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan para staf dan karyawannya dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, dan yang terakhir pemimpin dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi stafnya.

Dari hasil observasi awal peneliti tentang penerapan gaya kepemimpinan yang berjalan di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat adalah pemimpin mempunyai tanggung jawab yang penuh dalam menciptakan hubungan kerja yang baik antara para bawahannya mulai dari ASN maupun non-ASN, pemimpin juga dapat memotivasi anggota/bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Motivasi dan dorongan dapat berdampak pada perilaku positif yaitu memberikan semangat kerja kepada para bawahannya, tetapi dapat berdampak negatif yang berupa tekanan dari pekerjaan yang mereka dapatkan.

Bentuk tanggung jawab yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahannya, pemimpin ikut turun tangan dan juga memeriksa apakah tugas dan tanggung jawab yang telah di tugaskan kepada masing-masing pegawai apakah telah dilaksanakan dengan baik atau tidak, dan juga pemimpin melihat seberapa baik kinerja para non-asn yang ada di setiap bidang. Dan juga ada monitoring berupa online yang setiap hari dibuat oleh para anggotanya untuk dapat melaporkan setiap progress kegiatan yang dikerjakan di setiap harinya, kemudian pemimpin tersebut memonitoring sudah sejauh mana keefektifan kinerja terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Gaya kepemimpinan seseorang dapat berpengaruh terhadap kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok, agar perilaku bawahan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan, maka harus ada perpaduan antara motivasi dalam pemenuhan kebutuhan anggota dan permintaan organisasi. Hanya saja instruksi yang diberikan oleh pemimpin tidak semuanya berjalan dengan efektif. Hal ini ditandai dengan masih ada beberapa pegawai yang tidak bekerja secara maksimal dalam menjalankan tugasnya sebagai aparatur sipil Negara. Beberapa diantaranya dapat dilihat dari absensi pegawai yang masih telat hadir, dan tidak hadir ataupun keluar kantor disaat jam kerja dengan alasan yang kurang jelas sehingga menghambat pekerjaan dan menurunnya kualitas dan kuantitas dari penyelenggaraan pelayanan publik.

Visi Dinas Pendidikan Provinsi saat ini yaitu “Terwujudnya Pendidikan Maju di Jawa Barat guna membentuk SDM yang berkarakter, cerdas, mandiri, menguasai IPTEK dan berbasis budaya Jawa Barat. Dilihat dari visi ini, maka prestasi kerja pegawai pun harus menjadi hal utama yang dijadikan patokan agar realisasi dari visi tersebut dapat

tercapai. Dari visi tersebut, muncullah Misi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yaitu: 1) meningkatkan sistem dan tata kelola atau manajemen pendidikan yang maju, 2) mengembangkan pendidikan karakter berbasis keluarga dan masyarakat, 3) meningkatkan layanan pendidikan bermutu yang merata dan terjangkau untuk semua, 4) meningkatkan layanan pendidikan berbasis kewirausahaan dan produksi, 5) meningkatkan layanan pendidikan untuk pembiasaan dan penguasaan IPTEK, dan 6) mengembangkan layanan pendidikan berbasis budaya Jawa Barat.

Adapun indikator kinerja utama Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat berdasarkan kondisi awal tahun 2018, lihat tabel berikut ini:

**Tabel 1.1 Indikator Kinerja Utama (IKU)
Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Tahun 2018**

Visi	Indikator Kinerja Utama
Terwujudnya Pendidikan Maju di Jawa Barat guna membentuk SDM yang berkarakter, cerdas, mandiri, menguasai IPTEK	1. Angka melanjutkan dari jenjang SD/MI ke SMP/MTs
	2. Prosentase APK SD/MI
	3. Prosentasi APK SMP/MTs
	4. Sekolah yang berstandar nasional (SSN) jenjang pendidikan dasar dan menengah
	5. Prosentase Angka Melanjutkan dari jenjang SMP/MTs ke SMA/MA/SMK
	6. Prosentase angka partisipasi kasar SMA/SMK
	7. Angka melanjutkan dari jenjang SM (SMA/MA/SMK) ke perguruan tinggi
	8. Angka Partisipasi Kasar Pendidikan Anak Usia Dini (APK Paud)
	9. Prosentase berkurangnya angka buta huruf (meningkatkan angka melek huruf)
	10. Jumlah pelayanan kursus dan pelatihan
	11. Jumlah guru SD/SMP/SMA-LB yang menyelesaikan S1 dan D4
	12. Jumlah rehabilitasi dan ruang kelas baru SLB
	13. Prosentase penyelenggaraan, layanan dan penilaian percepatan APK/IPM melalui PLK
	14. Jumlah Guru SD/SMP/SMA/SMK dengan kualifikasi S1 dan D4
	15. Prosentase sekolah yang terakreditasi
	16. Jumlah sekolah SD/SMP/SMA/SMK yang telah terintegrasi dengan database
	17. Jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan semua jenjang yang terlatih

Dari data tabel di atas memperlihatkan kinerja yang ada di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat pada tahun 2018, dari 17 indikator kinerja utama dan dengan adanya visi misi, dinas pendidikan memerlukan pegawai yang memiliki prestasi kerja yang tinggi, sehingga visi misi tersebut dapat tercapai. Adapun target kinerja dari tahun 2014-2018, lihat tabel berikut ini:

Tabel 1.2. Target Kinerja Tahun 2013-2018

<i>Target Kinerja</i>						
Tahun 2013	Tahun 2014	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2018
Kondisi Awal	IKU	IKU	IKU	IKU	IKU	Target Selama 5 Tahun
95%	98,47%	100%	100%	100%	100%	5.0%
119.31%	119.82%	120.34%	120.85%	121.37%	121.88%	2.57&
94.55%	95.58%	96.61%	97.64%	98.67%	99.7%	5.15%
939 Sekolah	1.162 Sekolah	1.383 Sekolah	1.612 Sekolah	1.875 Sekolah	2.141 Sekolah	1.202 Sekolah
75%	76%	80%	85%	90%	95%	20%
67.68%	72.42%	77.49%	82.91%	88.71%	94.92%	27.24%
17.5%	20.5%	25.5%	30.5%	35.5%	40.5%	23%
48.7%	61.85%	75%	76.75%	78.50%	80.25%	31.55%
97.5%	97.50%-98%	98%-98.50%	98.50%-99%	99%-99.50%	99.50%	2.00%
1800 Lembaga	1940 Lembaga	2080 Lembaga	2220 Lembaga	2360 Lembaga	2500 Lembaga	700 Lembaga
1.507 Guru	1.922 Guru	2.338 Guru	2.753 Guru	3.169 Guru	3.584 Guru	2077 Guru
38 Ruang	42 Ruang	160 Ruang	50 Ruang	54 Ruang	60 Ruang	22 Ruang
10.34%	10.65%	10.98%	11.34%	11.75%	12.18%	1.84%
229.658 Guru	241.141 Guru	253.198 Guru	265.858 Guru	279.151 Guru	293.108 Guru	63.450 Guru
20%	22%	24%	26%	28%	30%	10%
20%	30%	50%	70%	90%	100%	80%
12.500 Orang	13.500 Orang	15.900 Orang	17.500 Orang	18.200 Orang	20.000 Orang	7.500 Orang

Prestasi kerja yang tinggi dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dikembangkan pada organisasi itu, karena prestasi kerja yang dimiliki seorang pegawai baru merupakan potensi, belum menunjukkan adanya pelaku kerja sehingga belum dapat menjamin tercapainya tingkat prestasi kerja yang tinggi. Setiap pegawai belum tentu bersedia mengerahkan prestasi kerja yang dimilikinya secara optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar seseorang mau menggunakan seluruh prestasinya untuk bekerja yakni motivasi dari seorang pemimpin.

Peran gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadi faktor penting yang menentukan faktor keberhasilan atau kegagalan organisasi, oleh karena itu setiap pemimpin harus mampu menjalankan kepemimpinan yang efektif. Seorang pemimpin yang efektif harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan,

kelemahan sumber daya manusianya, dan mampu menciptakan kondisi yang mampu memuaskan pegawai dalam bekerja sehingga diperoleh pegawai yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja kearah pencapaian tujuan perusahaan.

Pemimpin juga harus fleksibel dalam pemahaman segala potensi yang dimiliki oleh individu dan berbagai permasalahan yang dihadapi individu tersebut. Dengan melakukan pendekatan, pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan organisasi serta melimpahkan tugas dan tanggung jawab yang tepat. Hal ini sejalan dengan usaha untuk menumbuhkan komitmen organisasi dari diri karyawan. Sehingga pemimpin nantinya bisa meningkatkan prestasi kerja pegawai.

Model kepemimpinan yang dinilai pegawai melekat terhadap pemimpinnya di Bidang PSMA Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat adalah Kepemimpinan Transformasional. Pemimpin transformasional akan menantang bawahan untuk melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Pemimpin transformasional mencoba menimbulkan kesadaran pengikut dengan mengarahkannya kepada cita-cita dan nilai moral yang tinggi. Akan tetapi tidak semua pegawai memiliki kemampuan dan motivasi yang sama terhadap arahan pimpinannya.

Dengan demikian, kantor Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat membutuhkan peran kepemimpinan transformasional terhadap budaya kerja yang ada, sehingga dapat mengatasi kendala-kendala dalam budaya kerja. Berdasarkan hal tersebut maka peneliti memberikan judul untuk penelitian ini ***“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Bidang PSMA terhadap Prestasi Kerja di Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat”***

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, masalah yang akan diteliti pada penelitian ini mengarahkan kepada salah satu kepemimpinan yakni kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan budaya mutu organisasi di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Sedangkan permasalahan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana gambaran kepemimpinan transformasional Kepala Bidang PSMA Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat?
- 2) Bagaimana prestasi kerja yang ada di Bidang PSMA Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat?
- 3) Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional kepala bidang terhadap prestasi kerja di Bidang PSMA Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Secara umum tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Bidang PSMA dalam meningkatkan Prestasi Kerja di Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

1.3.2 Tujuan Khusus

Adapun tujuan khusus yang diharapkan dari penelitian ini yaitu:

- a. Untuk mengetahui prestasi kerja yang ada pada bidang Pendidikan Sekolah Menengah Atas Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
- b. Untuk mengetahui gambaran kepemimpinan transformasional Kepala Bidang Pendidikan Sekolah Menengah Atas Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
- c. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional Kepala Bidang terhadap Prestasi Kerja di Bidang PSMA Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

1.4 Manfaat/Signifikansi Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan berarti dalam pengembangan Ilmu Administrasi Pendidikan, khususnya mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap prestasi kerja.

1.4.2 Manfaat Operasional

a. Bagi Penulis

Dengan adanya penelitian ini di harapkan dapat menambah wawasan pengetahuan dan pengembangan pola pikir peneliti dalam ilmu Administrasi Pendidikan, khususnya mengenai peran kepemimpinan transformasional kepala bidang terhadap prestasi kerja.

b. Bagi Lembaga

Dengan di lakukannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atau sumbangan yang relevan khususnya bagi Pemimpin ataupun Manajer serta Pegawai yang ada di bidang Pendidikan Sekolah Menengah Atas Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dalam meningkatkan prestasi kerja.

1.5 Struktur Organisasi Skripsi

Berdasarkan Peraturan Rektor Universitas Pendidikan Indonesia Nomor 7867/UN40/HK/2019 tentang Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah UPI Tahun 2019, secara sistematis umum skripsi ini terdiri dari halaman judul, halaman pengesahan, halaman pernyataan tentang keaslian skripsi, halaman ucapan terima kasih, abstrak, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, daftar lampiran, serta lima bab inti serta daftar pustaka. Berikut ini penjelasan ringkas pada lima bab yang ada pada skripsi:

BAB I Pendahuluan, Bab pendahuluan dalam skripsi berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat/signifikansi penelitian, dan struktur organisasi skripsi.

BAB II Kajian Pustaka, Bagian kajian pustaka dalam skripsi memberikan konteks yang jelas terhadap topik atau permasalahan yang diangkat dalam penelitian.

BAB III Metode Penelitian, Metode penelitian ini merupakan bagian yang bersifat prosedural, yakni bagian yang mengarahkan pembaca untuk mengetahui bagaimana peneliti merancang alur penelitiannya. Dalam hal ini, peneliti menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif yang berisikan desain penelitian, partisipan, populasi dan sampel, instrument penelitian, prosedur penelitian, dan analisis data.

BAB IV Temuan dan Pembahasan, Bab ini menyampaikan dua hal utama, yakni (1) temuan penelitian berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data dengan berbagai kemungkinan bentuknya sesuai dengan urutan rumusan permasalahan penelitian, dan (2) pembahasan temuan penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya.

BAB V Simpulan, Implikasi, dan Rekomendasi, Bab ini berisi simpulan, implikasi, dan rekomendasi yang menyajikan penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian sekaligus pengajuan hal-hal penting yang dapat dimanfaatkan dari hasil penelitian tersebut.