

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi mempercayai bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang tinggi, karena pada dasarnya perilaku individu mempengaruhi kinerja tim dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja (Prawirosentono, 2000) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenangnya dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Penilaian kinerja terhadap pegawai biasanya didasarkan pada deskripsi pekerjaan yang telah disusun oleh organisasi. Dengan demikian, baik buruknya kinerja pegawai dapat dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Gibson (1997) ada 3 variabel yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu :

1. Faktor individu : Kemampuan, keterampilan dan latar belakang
2. Faktor psikologis : Persepsi, Sikap, Kepribadian, Motivasi
3. Faktor organisasi : Sumber daya, Desain pekerjaan, Kepemimpinan

Dengan melihat faktor-faktor kinerja di atas, salah satu faktor yang berperan terhadap kinerja pegawai adalah faktor kepemimpinan. Menurut Thoha (2001) Kepemimpinan diartikan sebagai pelaksana otoritas dan pembuatan keputusan, atau suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Dengan kepemimpinan yang efektif maka kinerja pegawai akan meningkat dan sebaliknya. Dengan kata lain pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Karena sebaik dan sebagus apapun keterampilan yang dimiliki pegawai tanpa didukung faktor kepemimpinan yang efektif maka tujuan organisasi tidak akan tercapai. Kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya menurut Bass (Ariesandra, 2005) menyatakan bahwa peran kepemimpinan dalam memberikan kontribusi pada karyawannya untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara, yaitu:

- a. Pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawan, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka.
- b. Pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut
- c. Pemimpin melakukan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif
- d. Pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran

e. Pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka sepakati.

Ada banyak pengertian tentang kepemimpinan namun secara umum, kepemimpinan berarti mempengaruhi orang dimana didalamnya bermacam-macam perilaku yang diperlukan untuk mempengaruhi orang lain (Veithzal Rivai, 2004).

Dalam banyak pembahasan sering dibicarakan sulitnya mencari kader pemimpin. Pemimpin yang dimaksud adalah pemimpin yang dapat menaungi semua kepentingan organisasi atau institusi yang dipimpinnya dalam pencapaian tujuan. kepemimpinan yang efektif mencerminkan sebuah konsep mengenai pola kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan pada situasi tertentu sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga dipimpin oleh seorang kepala dinas yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada gubernur melalui sekretaris daerah. Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kabupaten Sleman mempunyai fungsi pelaksanaan kewenangan pemerintah daerah dibidang pendidikan pemuda dan olahraga, dan kewenangan tugas dekonsentrasi serta tugas pembantuan yang diberikan oleh pemerintah.

Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sleman adalah Organisasi pemerintah yang bertugas untuk melaksanakan pembangunan

dibidang pendidikan dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat khususnya dibidang pendidikan yang lebih berdaya guna, dengan visi terwujudnya pendidikan yang berkualitas berlandaskan budaya bangsa. Tujuan dibentuknya organisasi pemerintah adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat. Tujuan dari Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sleman Sleman diantaranya adalah mempertahankan wajar 9 tahun dan merintis wajar 12 tahun, meningkatkan kualitas pendidikan, dan mengembangkan iklim pendidikan yang kompetitif berdasarkan potensi dan budaya bangsa. Dengan demikian, optimal dan efektif tidaknya sebuah instansi pemerintah dapat dilihat dari tercapai tidaknya tujuan pelayanan tersebut baik dari segi proses maupun produk.

Untuk meningkatkan kepemimpinan yang efektif guna meningkatkan kinerja pegawai, Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sleman harus memiliki seorang pemimpin yang pola kepemimpinannya dapat menggerakkan, mempengaruhi dan meningkatkan kinerja pegawai. Pola kepemimpinan tersebut dapat menyesuaikan dengan segala situasi agar pegawai mengikuti apa yang kehendak pemimpinnya secara sadar, sukarela, dan sepenuh hati, sehingga terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Teori kepemimpinan situasional, yang dikenal dengan istilah pendekatan kontigensi, menekankan bahwa kepemimpinan yang digunakan

tergantung pada situasi, bawahan, tugas, organisasi, dan variabel lingkungan lainnya (Yukl, 2009). Pada penelitian ini nantinya akan digunakan teori kepemimpinan kontingensi Fiedler. Pola kepemimpinan diukur dengan LPC (*least preferred co-worker*) skala, sebuah alat ukur untuk mengukur kepemimpinan individu orientasi. Skala LPC meminta para pemimpin untuk memikirkan semua kerabat kerja dari masa lalu dan sekarang, memilih dengan siapa ia paling tidak dapat bekerjasama, dengan menggunakan serangkaian bipolar skala 1 sampai 5.

Berdasarkan teori kontingensi Fiedler (Yukl, 2009) kemampuan untuk mempengaruhi orang lain tergantung dari:

1. Hubungan pemimpin anggota: sejauh mana seorang pemimpin mendapatkan dukungan dan loyalitas dari para bawahan, dan hubungan dengan para bawahan itu bersahabat dan saling membantu.
2. *Position power*: sejauh mana seorang pemimpin mempunyai wewenang untuk mengevaluasi kinerja para bawahan dan mengurus imbalan-imbalan dan hukuman.
3. Struktur tugas: sejauh mana terdapat prosedur-prosedur operasi standar untuk menyelesaikan sebuah tugas, suatu penjelasan mendetail dari produk jadi atau jasa tersebut, dan indikator-indikator obyektif tentang bagaimana tugas itu dilakukan.

Dalam suatu organisasi atau instansi pemerintah seperti Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sleman, kepemimpinan berkaitan dengan pengarahan kepada pegawai untuk melakukan pekerjaan yang menjadi bagian penting dalam memahami perilaku kerja. Beberapa penelitian sebelumnya telah memperlihatkan bahwa tidak ada cara terbaik untuk memimpin, selain tergantung pada pemimpinnya, bawahannya dan situasi yang berlangsung.

Hubungan pemimpin dan pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sleman belum optimal, karena terlihat banyak pegawai yang tidak dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Pegawai bekerja hanya melalui perintah, jika pemimpinnya tidak berada di kantor, pegawai merasa malas untuk bekerja dan selalu menunda-nunda pekerjaannya. Hal ini tentu akan menghambat tercapainya tujuan organisasi tersebut. Berdasarkan polling yang dilakukan peneliti (2 Desember 2013) 5 dari 10 pegawai menyatakan hubungan pemimpin dengan pegawai sudah cukup baik, namun berdasarkan wawancara beberapa pegawai negeri sipil Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sleman mengharapkan hubungan yang lebih baik, dimana pemimpin selalu memperhatikan kerja pegawainya, dengan mengawasi dan melihat langsung kendala-kendala yang sering dihadapi pegawainya dalam menjalankan tugas. Komunikasi pegawai dengan pemimpinpun masih kurang efektif terbukti

berdasarkan polling yang dilakukan peneliti, 6 dari 10 pegawai menyatakan bahwa mereka tidak mengetahui ada atau tidaknya sistem evaluasi kinerja yang dilakukan pemimpinya.

Upaya yang dilakukan Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sleman untuk meningkatkan kinerja pegawainya dalam hal penguasaan dan pemahaman struktur tugasnya adalah dengan cara mengikut sertakan pegawainya pada seminar-seminar dan pelatihan guna meningkatkan *softskill* dan meningkatkan kinerja pegawai sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Namun sepertinya upaya yang dilakukan Dinas untuk meningkatkan kinerja pegawainya ini belum mencapai hasil yang maksimal, karena masih banyaknya pegawai yang tidak dapat mengaplikasikan ilmunya dalam praktek, seperti memberikan pelayanan mutasi sekolah misalnya tapi belum sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) pelayanan yang ada. Karena tidak adanya sistem pengontrolan kerja yang dilakukan pemimpin pada dinas tersebut. Berdasarkan observasi peneliti (2 Desember 2013) pada jam 13.20 pelayanan bagian mutasi sekolah belum dibuka, pegawai bagian pelayanan tersebut belum berada di posisi kerjanya, padahal sudah lewat 20 menit dari jam istirahat. Dialog peneliti dengan seorang staff sekolah yang sedang menunggu pelayanan itu dibuka kembali, bahwa hal ini sudah beberapa kali terjadi. Hasil observasi peneliti pada bagian kepegawaian dan bagian umum pada jam 13.35 (2 Desember

2013) masih banyak pegawai yang belum berada di ruangnya masing-masing padahal sudah lewat 35 menit dari jam istirahat. Hal ini terjadi karena tidak adanya sistem evaluasi kinerja yang dilakukan pemimpin langsungnya.

Upaya lain yang dilakukan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kabupaten Sleman untuk meningkatkan kinerja pegawainya dalam hal peningkatan kedisiplinan pegawainya adalah dengan cara menerapkan apel pagi setiap hari Senin sampai Kamis, dan memberikan sanksi potongan insentif sebanyak 2% bagi pegawai yang terlambat ikut apel pagi. Hal ini dilakukan agar jam pelayanan di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kabupaten Sleman dapat dibuka lebih awal untuk memberikan pelayanan yang optimal bagi masyarakat kabupaten Sleman sesuai dengan fungsi dinas tersebut. Namun cara ini masih belum memberikan dampak yang baik, karena masih banyak keluhan masyarakat mengenai jam pelayanan yang tidak sesuai dengan jam kerja, seharusnya jam pelayanan dibuka jam 08.00 dan tutup jam 15.30. Hal itu dikarenakan beberapa pegawai yang terlambat atau bolos dalam apel pagi dan sering bepergian pada waktu jam kerja (wawancara dengan Kepala Dinas Dikpora 20 November 2013) .

Penelitian ini mengidentifikasi pola kepemimpinan yang berlangsung pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sleman dan Upaya optimalisasi pola kepemimpinan tersebut untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten

Sleman. Adapun yang menjadi responden pada penelitian ini adalah 6 pimpinan dan 36 pegawai pada masing-masing bidang/sekretariat, dan yang menjadi fenomena yang terkait dengan masalah penelitian ini adalah :

1. Adanya fenomena dimana pemimpin belum menerapkan pola kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang berlangsung pada masing-masing bidang dan sekretariat di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sleman.
2. Adanya fenomena perbedaan persepsi antara pemimpin dan pegawai terhadap pola kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin. Pemimpin menyatakan bahwa pola yang ia terapkan sudah sesuai dengan situasi yang berlangsung, namun persepsi pegawai menyatakan bahwa pola kepemimpinan yang diterapkan belum optimal karena tidak sesuai dengan situasi yang berlangsung pada masing-masing bidang dan sekretariat di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sleman.
3. Adanya fenomena dimana pemimpin terbuka terhadap upaya perbaikan penerapan pola kepemimpinan. Hal ini terlihat dalam usaha pemimpin untuk meningkatkan kinerja pegawai menurut persepsi pegawai dalam kuesioner yang dibagikan dengan nilai rata-rata yang sudah baik. Dari fenomena yang berlangsung di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sleman, akan dikaji lebih mendalam bagaimana optimalisasi

kepemimpinan yang sedang berproses pada masing-masing bidang dan sekretariat.

Berdasarkan rangka analisis yang digunakan peneliti dalam penelitian ini dimana menjelaskan jika informasi terkait pola kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dapat dilihat dari Skore LPC, kemudian dibandingkan dengan situasi yang berlangsung, adapun indikatornya adalah Hubungan pemimpin-anggota (pegawai), struktur tugas, dan kekuasaan posisi. Hasil dari pengukuran ini akan dapat diketahui pola kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan kepala bidang dan sekretariat di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kabupaten Sleman, setelah diketahui pola kepemimpinan yang berlangsung kemudian akan dibandingkan dengan tabel kontijensi Fiedler, artinya akan dilihat apakah pola kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin sudah sesuai/tidak sesuai dengan situasi yang berlangsung.

B. Batasan Masalah Penelitian

1. Penelitian ini menggunakan teori kontingensi (Fiedler *contingency theory*)
2. Penelitian ini hanya mengambil obyek di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sleman, sehingga tidak bisa digeneralisir untuk melihat kepemimpinan yang efektif pada organisasi lain.

3. Penelitian ini mengacu pada keadaan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sleman pada waktu sekarang yaitu tahun 2013.

C. Rumusan Masalah

Dalam melakukan sebuah penelitian perlu dirumuskan masalah terlebih dahulu agar penelitian dapat berlangsung pada sasaran obyek yang telah ditentukan. Tujuan utama dari penelitian adalah memecahkan suatu masalah. Masalah merupakan keadaan yang selalu mengganggu sehingga menimbulkan pertanyaan untuk segera diselesaikan. Berdasarkan uraian latar belakang di atas, dapat diambil suatu rumusan masalah yaitu sebagai berikut :

1. Bagaimana upaya meningkatkan efektivitas kepemimpinan di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sleman?
2. Bagaimana pola kepemimpinan (*Leadership Style*) yang tepat dilakukan oleh kepemimpinan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sleman, dengan menggunakan teori kontingensi Fiedler (*LPC contingency theory*)?
3. Solusi seperti apa guna meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sleman?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi upaya meningkatkan kepemimpinan pada di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sleman
2. Mengidentifikasi Pola Kepemimpinan di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sleman
3. Merumuskan solusi guna meningkatkan kinerja di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sleman.

E. Manfaat Penelitian

1. Praktis

Hasil penelitian ini digunakan untuk kepentingan instansi. Dari hasil penelitian dapat memberikan gambaran dan rekomendasi bagi pimpinan dalam menentukan kebijaksanaan dan mengambil keputusan.

2. Akademisi

Digunakan untuk memberikan tambahan wacana sehingga dapat mengeksplorasi lebih mendalam terkait bahasan penelitian tentang orientasi pola kepemimpinan.

3. Peneliti

Sebagai pengetahuan teoritis, dan pengalaman praktek lapangan mengenai implementasi teori yang dipelajari yang berhubungan dengan dinamika pengelolaan sumberdaya manusia.