**BAB I**

**PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang Penelitian**

Pemerintah mempunyai kewajiban dalam mencerdaskan bangsa melalui penyelenggaraan pendidikan untuk semua lapisan masyarakat antara lain pengelolaan satuan pendidikan dasar oleh pemerintah atau pemerintah daerah menggunakan tata kelola antara lain : bahwa kepala sekolah menjalankan manajemen berbasis sekolah untuk dan atas nama gubernur/bupati/walikota atau Menteri Agama sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, komite sekolah memberi bantuan pengarahan, pertimbangan dan melakukan pengawasan akademik kepada dan terhadap kepala sekolah.

Manajemen berbasis sekolah yang dimaksud merupakan kewenangan kepala sekolah yang menentukan secara mandiri untuk satuan pendidikan yang dikelolanya dalam bidang manajemen meliputi : rencana strategis dan operasional, struktur organisasi dan tata kerja, sistem audit dan pengawasan internal dan sistem penjaminan mutu internal. Era pendidikan pada tahun antara 1980 sampai dengan 1990 di Indonesia menjadi tujuan negara lain untuk menuntut ilmu bagi negara-negara ASEAN yang mengirimkan mahasiswanya seperti Malaysia, Thailand dan lainnya tapi yang terjadi tahun 2000 keadaan menjadi terbalik karena Indonesia hanya mengirimkan mahasiswanya ke Negara ASEAN terutama ke Malaysia hal ini sebaiknya menjadi perhatian pemerintah dalam meningkatkan kualitas pendidikan dengan berbagai cara dan model pembelajaran yang dikembangkan untuk mengembalikan posisi pendidikan mulai dari tingkat Sekolah Dasar, SMP, SMA/SMK hingga ke Perguruan Tinggi.

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, dapat terlihat bahwa efektivitas organisasi pada sekolah tersebut diperlukan adanya perbaikan dalam tata kelola sekolah . Disamping itu terdapat krisis kepemimpinan sekolah akibat dari belum diterapkannya periodesasi kepala sekolah secara konsisten, sehingga menimbulkan budaya organisasi yang kurang baik yaitu kaderisasi kepemimpinan tidak berjalan dengan alur yang tepat berakibat kepada turunnya motivasi.

 Sosok kepemimpinan pada era globalisasi penuh dengan tantangan dan persaingan yang ketat, sehingga saat ini sangat diperlukan kompetensi profesionalisme dan keunggulan menuntut adanya penyelenggaraan pemerintahan yang efesien dan efektif . Peranan kepemimpinan mempunyai tugas penting dan menentukan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi . Dalam hal ini pimpinan tidak bisa berdiri sendiri, karena dalam kepemimpinan memerlukan orang lain yaitu bawahan untuk melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang melekat pada organisasi.

Instansi pendidikan terdiri atas komponen-komponen individu, fasilitas, program dan kegiatan yang dioragnisasikan arah tujuan, tetapi dalam praktek biasanya tujuan dirumuskan secara samar atau tidak transparan oleh personel organisasi sehingga tidak mengetahui kapan tujuan itu dicapai. Disamping itu situasi yang berbeda pendidikan dicampuri instansi yang tidak berpihak kepada dapat menimbulkan salah persepsi terhadap program dan kegiatan yang dilaksanakan, sehingga pimpinan instansi sering bertindak tidak arif dan professional dalam menanganinya.

Pimpinan dalam melaksanakan tugas-tugas rutin tentunya dipersyaratkan memiliki kriteria-kriteria yang mumpuni dari bawahannya tidak saja menjadi teladan, tetapi juga harus jujur, adil, bertanggung jawab dan mampu mengendalikan emosi. Penyelesaian masalah secara arif dilakukan atas hubungan saling memahami antara pemimpin dengan bawahan dalam organisasi.

Rivai ( 2004 : 2 ). Menjelaskan bahwa : “ Kepemimpinan merupakan gaya seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan dalam rangka menciptakan kerjasama dan bekerja secara efektif sesuai dengan perintahnya yang diamanatkan oleh organisasi “. Pencapaian tujuan organisasi dalam praktek bukanlah perkara yang mudah untuk dicapai, berbagai tantangan dan hambatan akan dijumpai dalam perjalanannya. Untuk itu diperlukan seorang pemimpin yang mempunyai komitmen yang tinggi dan berdedikasi tinggi terhadap amanah yang dipegangnya, selain itu efektivitas seorang pemimpin dapat diukur dari kinerja dan pertumbuhan organisasi yang dipimpinnya. Kondisi tersebut dituntut dapat mempengaruhi bawahan dalam melaksanakan tugasnya sesuai sikap sukarela, bekerja keras sesuai dengan tuntutan organisasi sebagaimana diperintahkan oleh pimpinan.

Pemimpin yang memberikan teladan dan menunjukan perilaku sebagai seorang pemimpin yang berwibawa dapat menumbuhkan budaya organisasi dan motivasi kerja kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaan, memotivasi bawahan untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi merupakan salah satu fungsi dari seorang pimpinan untuk bekerja lebih baik lagi dan secara terus menerus menjalin komunikasi tanpa membedakan status dan para posisi bawahannya secara berkelanjutan dengan membangun budaya organisasi agar terbentuk perilaku individu untuk dapat meningkatkan motivasi kerja tinggi diikuti dengan melaksanakan perubahan baik di bidang sumber daya manusia maupun organisasi tersebut.

Berkenaan dengan uraian di atas seorang pemimpin harus senantiasa meningkatkan kualitas dirinya, kemampuan dan kompetensi dalam memimpin organisasi, selain itu harus memahami eksistensi serta berusaha menyesuaikan dengan lingkungan, mengingat kondisi perkembangan kehidupan masyarakat mengalami perubahan cepat. Usaha arah perubahan harus diawali melalui pengembangan kemampuan berpikir sebagai proses daya nalar efektif untuk membuat keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya.

Berbagai masalah yang timbul dalam organisasi perlu diselesaikan oleh pemimpin untuk dapat menyesuaikan diri agar pemimpin dapat bertindak cepat dan akurat untuk menghindari masalah yang lebih luas, cara mengatasinya dilakukan dengan kepemimpinan kontingensi.

Gaya kepemimpinan kontingensi ini menilai bahwa dalam situasi yang berbeda diperlukan pendekatan yang berbeda pula untuk tercapainya kepemimpinan yang efektif, kecenderungan gaya kepemimpinan seperti ini dapat diterapkan, karena perkembangan kehidupan masyarakat mengalami perubahan yang dinamis, sehingga organisasi yang dipimpinnya bergerak kearah meningkatkan kreativitas, memahami situasi dan kepekaan yang tinggi menghadapi tingkat perubahan lingkungan yang cepat, sesuai dengan budaya organisasi menurut Robbins ( 2001 : 289 ) menyatakan bahwa : “ budaya organisasi dimaksud sebagai suatu sistem makna yang dianut bersama oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari lainnya “.

Budaya organisasi tidak akan berjalan dengan dengan efektif dalam penerapannya tanpa adanya kepemimpinan yang efektif , penerapan budaya organisasi yang efektif dilakukan melalui penerapan motivasi kerja yang tinggi, motivasi yang dimaksud sebagaimana dikatakan oleh Robbins et al ( 1999 : 50 ) mengatakan bahwa : “ kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu “ Dengan demikian motivasi mengaitkan dengan upaya untuk mencapai tujuan organisasi, para bawahan termotivasi untuk bekerja dengan melaksanakan pekerjaan secara maksimal sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawabnya.

Persoalan pokok dalam motivasi adalah bagaimana tindakan seorang pemimpin dalam organisasi menstimulasi reaksi para bawahannya, apakah tindakan-tindakannya bersifat efektif sehingga para bawahannya bekerja secara efektif dan efesien bagi organisasi atau tidak efektif dan berakibat mengganggu kelancaran organisasi. Peningkatan motivasi kerja yang tinggi dilakukan melalui efektifvitas organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Seotopo ( 2010 : 51 ) yang menyatakan bahwa : “ ketepatan sasaran suatu proses yang terjadi pada lembaga formal yang menyelenggarakan suatu kerjasama dengan komponen-komponen yang saling dikoordinasikan untuk mencapai tujuan “. Hal lain efektivitas organisasi berkaitan dengan produktivitas, yaitu bagaimana kemampuan birokrasi menunjukan hasil kerja yang sesuai target lebih efektif dan efesien, sejauhmana birokrasi dapat melaksanakan tugasnya sesuai tuntutan yang ditargetkan oleh institusinya dengan harapan tujuan organisasi tercapai.

Elemen yang terkandung dalam efektivitas dan efesiensi mempunyai kekuatan motivasi, didalam motivasi itu sendiri terdapat keterkaitan dengan unsur lainnya tidak hanya keterampilan, kepribadian dan nilai-nilai akan tetapi semuanya merupakan keterpaduan untuk menghasilkan kinerja yang optimal dengan memperhatikan faktor manusianya. Pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam upaya meningkatnya efektivitas organisasi pada sekolah dasar negeri di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bandung menerbitkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No,mor 47 Tahun 2008 tentang wajib belajar dalam ketentuan umum yang menyatakan bahwa sekolah dasar adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan umum pada jenjang pendidikan dasar.

Pasal lain dalam Peraturan Pemerintah tersebut menjelaskan bahwa penyelenggaraan wajib belajar pada jalur formal dilaksanakan minimal pada jenjang dasar yang meliputi Sekolah Dasar, Madrasah Itidaiyah, Sekolah Menengah Pertama, Madrasah Tsanawiyah dengan demikian sekolah dasar bagian dari penyelenggaraan wajib belajar pendidikan dasar sembilan tahun mempunyai posisi penting sebagai pengemban amanat dari Undang-undang Dasar 1945 dalam praktek penyelenggaraan dihadapkan kepada berbagai permasalahan yang harus segera diselesaikan.

Alasan penetapan Sekolah Dasar Negeri di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bandung dijadikan sebagai lokasi penelitian adalah didasarkan beberapa hal yaitu sebagai berikut :

1. Adanya pengelolaan sekolah yang kurang professional sehingga adanya kecenderungan bertindak tidak sesuai ketentuan, baik dalam pengelolaan keuangan, sumber daya manusia maupun sarana dan prasaran contohnya antara lain guru yang seharusnya pada jam pelajaran melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas dalam kenyataan masih sering terlihat mengobrol dengan sesama temannya, sehingga murid-murid dibiarkan dikelas mengerjakan tugas tanpa adanya arahan dan bimbingan dari guru.
2. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan kurang menguasi konsep dasar kepemimpinan , sehingga proses komunikasi dalam organisasi sekolah dasar negeri kurang berjalan optimal, orientasi terhadap tugas dan tanggung jawab kurang mendapatkan perhatian yang serius. Hal ini dapat terlihat contohnya kepala sekolah yang seharusnya melaksanakan evaluasi kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan oleh para guru selama satu minggu tidak dilakukan, sehingga banyak guru yang tidak membuat rencana kegiatan belajar mengajar.
3. Perencaan program dan kegiatanan sekolah tidak dilakukan secara transparan dan disosialisasikan kepada masyarakat serta orang tua murid, sehingga menimbulkan prasangka yang kurang baik dan dalam praktek sekolah sering dihadapkan kepada permasalahan hukum akibat tidak adanya keterbukaan .

Berdasarkan kondisi dan permasalahan di atas , masalah yang muncul kurang mampunya kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin di bidang kurikulum, pemimpin di bidang kepegawaian, pemimpin di bidang hubungan masyarakat, hubungan murid dan guru dan pemimpin dalam pelayanan bimbingan serta pemimpin dalam pengorganisasian.

Hasil penelitian awal ditemukan permasalahan tentang rendahnya efektivitas organisasi pada sekolah dasar negeri di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bandung dengan indicator sebagai berikut :

1. Adaptabilitas dengan tuntutan perubahan masih rendah, contoh kebebasan bertindak kepala sekolah belum diberikan, padahal sangat penting untuk dapat lebih menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan, karena saat ini dinamika masyarakat begitu cepat harus disertai dengan kemampuan pemimpin yang mampu menyelaraskan antara lingkungan dengan program . Fungsi kepala sekolah sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk mengatur, mengelola dan melaksanakan program dan kegiatan seringkali tidak mencapai target sehingga kegiatan belajar mengajar tidak optimal dan cenderung monoton.
2. Prestasi kepala sekolah belum tercapai secara optimal contoh masa jabatan kepala sekolah dasar belum diterapkan sesuai dengan ketentuan mengenai periodisasi artinya kepala sekolah dasar mempunyai kesempatan sebanyak 2 kali masa jabatan yaitu 8 tahun akan tetapi kenyataannya masa jabatan kepala sekolah ada yang sampai 16 tahun, sehingga timbul kebosanan dan akan menjadi tidak efektif dalam kepemimpinannya.
3. Tingkat kepuasan kerja terhadap pekerjaan kurang berjalan lancar, hal ini diakibatkan komunikasi sering terjadi satu arah sehingga bawahan kurang dilibatkan dalam perencanaan maupun pelaksanaan sehingga individu tidak dapat mengembangkan kemampuannya masing-masing sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dampaknya pekerjaan sering tidak terselesaikan tepat waktu, dapat dilihat dalam proses penentuan kegiatan dan kebutuhan anggaran sekolah tidak dikomunikasikan secara terintegrasi.

Berdasarkan indikator permasalahan di atas penyebab rendahnya efektivitas organisasi karena belum dijalankannya gaya kepemimpinan kontingensi dan budaya organisasi. Berpedoman pada latar belakang penelitian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam tentang dampak gaya kepemimpinan kontingensi , budaya organisasi melalui motivasi kerja terhadap efektivitas organisasi pada sekolah dasar negeri dalam bentuk disertasi dengan judul **“ Analisis Dampak Gaya Kepemimpinan Kontingensi dan Budaya Organisasi melalui Motivasi Kerja terhadap Efektivitas Organisasi pada Sekolah Dasar Negeri di Lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bandung “.**

**1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian tersebut yang dijadikan pernyataan masalah *( problem statement )* dalam penelitian ini yaitu : Efektivitas organisasi pada Sekolah Dasar negeri di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bandung rendah. Hal ini diduga oleh belum dilaksanakannya Gaya kepemimpinan kontingensi dan budaya organisasi serta motivasi kerja , berpedoman pada *problem statement* tersebut dapat diidentifikasikan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan gaya kepemimpinan kontingensi, budaya organisasi dan motivasi kerja pada sekolah dasar negeri di Lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bandung ?
2. Berapa besar dampak gaya kepemimpinan kontingensi dan budaya organisasi melalui motivasi kerja terhadap efektivitas organisasi pada sekolah dasar negeri di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bandung ?
3. Berapa besar dampak gaya kepemimpinan kontingensi diukur dari aspek-aspek hubungan pemimpin dan anggota, struktur tugas dan kekuatan posisi melalui motivasi kerja terhadap efektivitas organisasi pada sekolah dasar negeri di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bandung ?
4. Berapa besar damp ak budaya organisasi diukur dari karakteristik inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan stabilitas melalui motivasi kerja terhadap efektivitas organisasi pada sekolah dasar negeri di ling,kungan Dinas Pendidikan dan KebudayaanKabupaten Bandung ?

**1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**.

**1.3.1. Tujuan Penelitian**.

1. Menganalisis dan mengkaji gaya kepemimpinan kontingensi, budaya organisasi, motivasi kerja dan efektivitas organisasi pada sekolah dasar negeri di lingkungan Dinas Pendidikn dan Kebudayaan Kabupaten Bandung.
2. Mengkaji dan menganalisis dampak gaya kepemimpinan kontingensi dan budaya organisasi melalui motivasi kerja terhadap efektivitas organisasi sekolah dasar negeri di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bandung .
3. Menganalisis besarnya dampak gaya kepemimpinan kontingensi diukur melalui aspek-aspek hubungan pemimpin dan anggota, struktur tugas dan kekuatan posisi melalui motivasi kerja terhadap efektivitas organisasi pada sekolah dasar negeri di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bandung.

4. Menganalisis besarnya dampak budaya organisasi diukur dari karakteristik inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagrasifan dan stabilitas melalui motivasi kerja terhadap efektivitas organisasi pada sekolah dasar negeri di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bandung.

**13.2. Kegunaan Penelitian.**

1. Kegunaan teoritis hasil penelitian ini dapat menemukan hal-hal baru memperluas dan menambah perbendaharaan konsep teori khususnya bidang kajian administrasi publik terutama yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan kontingensi, budaya organisasi dan motivasi kerja serta Efektivitas organisasi.

2. Kegunaan praktis , hasil penelitian ini dapat memberikan konstribusi pemikiran untuk menjadi bahan alternative pemikiran dan sebagai bahan pertimbangan dalam memberikan pemilihan pemecahan masalah serta menjadi bahan masukan kepada pemerintah daerah khususnya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bandung yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan kontingensi karakteristik budaya organisasi dan prinsip-prinsip motivasi kerja serta efektifitas organisasi pada sekolah dasar negeri.