

**PENGARUH PELAKSANAAN FUNGSI KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BIDANG DIKMEN  
PADA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
PROVINSI SUMATERA BARAT**

**SKRIPSI**

*Diajukan sebagai Salah Satu Tugas Akhir Dalam menyelesaikan Gelar Sarjana  
Strata Satu (S1) Kependidikan*



**OLEH  
SUSI RIS INDYANI  
1200209/2012**

**JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2016**

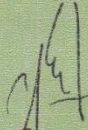
**HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI**

**Judul** : Pengaruh Pelaksanaan Fungsi Kepemimpinan terhadap  
Kinerja Pegawai di Bidang Pendidikan dan Menengah  
(DIKMEN) Pada Dinas pendidikan dan Kebudayaan Provinsi  
Sumatera Barat  
**Nama** : Susi Ris Indyani  
**NIP/BP** : 1200209/ 2012  
**Jurusan** : Administrasi Pendidikan  
**Fakultas** : Ilmu Pendidikan

**Padang, Juli 2016**

**Disetujui oleh :**

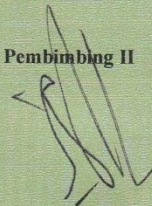
**Pembimbing I**



**Prof. Dr. Sufyarma M., M.Pd**

**19540209 198211 1. 001**

**Pembimbing II**



**Drs. Irsyad, M.Pd**

**19630630 199901 1. 001**



## HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan Di Depan Tim Penguji Jurusan  
Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri  
Padang

PENGARUH PELAKSANAAN FUNGSI KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DI BIDANG PENDIDIKAN DAN MENENGAH  
(DIKMEN) PADA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN PROVINSI  
SUMATERA BARAT

Nama : Susi Ris Indyani  
NIM/BP : 1200209/2012  
Jurusan : Administrasi Pendidikan  
Fakultas : Ilmu Pendidikan

Padang, Agustus 2016

Tim Penguji

Tanda Tangan

1. Ketua : Prof. Dr. Sufyarma M., M.Pd

1

2. Sekretaris : Drs. Irsyad, M.Pd

2

3. Anggota : Prof. Nurhizrah Gistituati, M.Pd, Ed.D

3

4. Anggota : Dr. Hadiyanto, M.Pd

4

5. Anggota : Dr. Hanif Alkadri, M.Pd

5

## SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang lazim.

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Susi Ris Indyani  
NIM/Tahun Masuk : 1200209/ 2012  
Tempat /Tanggal Lahir : Kubang/23 Agustus 1994  
Program Studi : Administrasi Pendidikan  
Fakultas : Ilmu Pendidikan  
Judul Skripsi : Pengaruh Pelaksanaan Fungsi Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Bidang DIKMEN pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Barat

Demikian pernyataan ini Saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka Saya bersedia menerima **Sanksi Akademik** berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi.

Padang, Agustus 2016

Yang menyatakan,



Susi Ris Indyani

NIM.1200209



## ABSTRAK

Judul : Pengaruh Pelaksanaan Fungsi Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Bidang DIKMEN Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Barat.  
Penulis : Susi Ris Indyani  
Pembimbing : 1. Prof.Dr.Sufyarma M, M.Pd  
2. Drs.Irsyad, M.Pd

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui 1). Seberapa besar pelaksanaan fungsi kepemimpinan di Bidang Dikmen pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Barat, 2). Seberapa besar kinerja pegawai di Bidang Dikmen pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Barat, 3). Seberapa besar Pengaruh Pelaksanaan Fungsi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Bidang Dikmen pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Barat. Hipotesis penelitian yang diajukan adalah “terdapat Pengaruh yang berarti antara Pelaksanaan Fungsi Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Bidang Dikmen pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Barat”.

Jenis penelitian ini bersifat korelasional, yaitu menggambarkan tentang pengaruh pelaksanaan fungsi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Populasi penelitian ini adalah Pegawai di Bidang Pendidikan Menengah (DIKMEN) pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Barat. Penelitian ini merupakan penelitian populasi. Data dikumpulkan dengan angket model skala Likert yang telah diuji cobakan untuk melihat validitas dan realibilitas. Validitas angket dihitung dengan rumus korelasi Spearman Rank realibilitasnya dengan rumus Alpha Hasil uji coba kedua variabel tersebut dinyatakan Valid dan Reliabel. Data dianalisis dengan menggunakan rumus korelasi product moment.

Hasil analisis data penelitian ini menunjukkan bahwa : pelaksanaan fungsi kepemimpinan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Barat pada kategori **baik** (84,28%) dan kinerja pegawai di Bidang Pendidikan Menengah (DIKMEN) pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Barat **cukup tinggi** (77,82%), serta terdapat hubungan yang berarti antara pelaksanaan fungsi kepemimpinan dengan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Barat dengan uji t sebesar 2,884 pada taraf kepercayaan 99%. Dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang berarti antara pelaksanaan fungsi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Di Bidang Pendidikan Menengah (DIKMEN) pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Barat. Artinya pelaksanaan fungsi kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Barat.

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji dan syukur Penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas kasih dan anugrah-Nya yang serta menyertai Penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini. Selanjutnya shalawat dan salam penulis mohonkan kepada Allah untuk sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah meninggalkan tuntutan hidup bagi manusia yaitu Al-Qur'an dan Sunnah.

Skripsi ini disusun merupakan bagian dari persyaratan untuk menyelesaikan Studi Program Sarjana (S1) Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang. Dalam menyelesaikan skripsi ini, Penulis telah menerima bantuan dan semangat dari berbagai pihak tertentu, baik berupa moril maupun materil. Untuk itu penulis sepantasnya menyampaikan terima kasih dan penghormatan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Negeri Padang
2. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang
3. Bapak Prof.Dr.Sufyarma M,M.Pd selaku dosen pembimbing 1 dan Bapak Drs.Irsyad,M.Pd selaku Penasehat Akademik sekaligus sebagai dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktu dan pikiran dengan penuh perhatian dan kesabaran dalam membimbing penulis untuk menyelesaikan skripsi ini sampai selesai.
4. Ketua Jurusan Dan Sekretaris Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Padang.
5. Dosen serta karyawan/I FIP UNP yang telah memberikan bantuan dan motivasi dalam mengikuti perkuliahan dan menyelesaikan skripsi ini.

6. Kepala Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Barat yang telah memberikan bantuan dan dukungan yang sangat berharga dalam penyusunan skripsi ini.
7. Teristimewa buat Ayahanda dan Ibunda yang telah mengasuh, mendidik, membimbing penulis dengan penuh kasih sayang atas dukungan moril dan materil serta dorongan do'a dan saudara-saudariku yang selalu memberikan dukungan serta motivasi untuk penulis.
8. Tidak lupa kepada teman-teman seperjuangan Angkatan 2012, yang selalu memberikan bantuan dan semangat baik secara moril maupun spiritual kepada penulis.

Akhirnya, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif dari semua pihak untuk menyempurnakan tulisan ini. Mudah-mudahan skripsi ini ada manfaatnya bagi kita semua. *Amin Ya, Robbal 'alamin.*

Padang,     Agustus 2016

Penulis

## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	viii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi masalah.....	5
C. Pembatasan masalah.....	6
D. Perumusan masalah.....	6
E. Tujuan penelitian.....	7
F. Manfaat penelitian.....	7
BAB II KAJIAN TEORITIS.....	9
A. Kerangka teoritis.....	9
1. Kinerja .....	9
a. Pengertian kinerja pegawai.....	9
b. Pentingnya kinerja pegawai.....	11
c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.....	12
d. Indikator kinerja.....	14
2. Pelaksanaan fungsi kepemimpinan.....	21
a. Pengertian.....	21
b. Fungsi kepemimpinan.....	25
c. Indikator fungsi kepemimpinan.....	33
3. Pelaksanaan hubungan fungsi kepemimpinan dengan kinerja pegawai.....	42
B. Kerangka konseptual.....	44
C. Hipotesis.....	44
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	45
A. Desain penelitian.....	45
B. Definisi operasional variabel penelitian.....	45



C. Populasi dan sampel.....	46
D. Jenis dan sumber data.....	47
E. Instrument penelitian.....	48
F. Teknik analisis data.....	51
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	55
A. Deskripsi data.....	55
B. Pengujian hipotesis.....	60
C. Pembahasan.....	61
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	68
A. Kesimpulan .....	68
B. Saran.....	70
DAFTAR PUSTAKA.....	71
LAMPIRAN.....	73

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Jumlah polulasi Pegawai di Bidang Pendidikan Menengah (DIKMEN) pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Barat.....	46
2. Kategori dan persentase .....	51
3. Distribusi Frekuensi Variabel Skor Pelaksanaan Fungsi Kepemimpinan .....	56
4. Rata-rata per indikator Pelaksanaan Fungsi Kepemimpinan .....	57
5. Distribusi Frekuensi Variabel Skor Kinerja Pegawai .....	58
6. Rata-rata per indikator kinerja pegawai.....	59
7. Tafsiran Mean Variabe penelitian.....	60
8. Pengujian keberartian korelasi X dan Y dengan uji t .....	61

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka konseptual.....	45
2. Histogram Distribusi Frekuensi Skor Variabel Pelaksanaan Fungsi Kepemimpinan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi SumateraBarat.....	56
3. Histogram Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Barat .....	58

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Pengantar angket .....	73
2. Petunjuk pengisian angket.....	74
3. Kisi-kisi angket penelitian.....	75
4. Angket penelitian.....	77
5. Analisis hasil uji coba angket penelitian fungsi kepemimpinan	
a. Angket tentang Fungsi Kepemimpinan.....	83
b. Angket tentang kinerja pegawai.....	90
6. Uji validitas dan reliabelitas fungsi kepemimpinan.....	84
7. Uji validitas dan reliabelitas kinerja pegawai.....	91
8. Tabulasi fungsi kepemimpinan.....	96
10. Tabulasi data kinerja.....	98
11. Skor mentah hasil penelitian.....	100
12. pengolahan data.....	102
13. Analisis regresi.....	111
14. Tabel Rho.....	113
15. Tabel Wilayah luas di bawah kurva normal.....	114
16. Nilai-nilai Chi kuadrat.....	116
17. Tabel harga kritik dari product moment.....	117
18. Tabel distribusi t.....	118
19. surat izin penelitian.....	119
20. Surat ketengan telah melakukan Penelitian.....	120



## **BAB I PEDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Pada sebuah organisasi perusahaan atau pemerintahan, kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan, dipengaruhi kepemimpinan dan didukung oleh kapasitas organisasi yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja organisasi di Indonesia. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur didalam kelompok atau organisasi untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi tersebut.

Menurut Mulyasa (2012:107), kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi, kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa, sehingga bisa memberikan pengabdian dan

partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan.

Dalam meningkatkan kualitas pemimpin dapat dilihat dari seberapa jauh prestasi yang didapat dari dalam organisasi yang dipimpinnya. Prestasi tersebut dapat dilihat dari aktivitas yang dilakukan oleh para karyawannya, sesuai dengan unit kerja yang terdapat dalam organisasi tersebut, maka masing-masing unit kerja dinilai kinerjanya, agar kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam unit kerja tersebut dapat dinilai secara objektif .

Kinerja adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melaksanakan tugas (Sutrisni,2010:192). Kinerja pegawai yang tinggi dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara maksimal, begitupun sebaliknya. Peningkatan mutu organisasi dapat dicapai jika didukung oleh peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan mempermudah pencapaian tujuan dari organisasi.

Kinerja pegawai adalah sesuatu yang sangat penting dalam mencapai efektifitas suatu organisasi/instansi karena kinerja pegawai berkaitan dengan pelaksanaan tugas pada instansi tersebut. Pelaksanaan tugas pegawai akan dapat berjalan dengan baik jika ditunjang oleh beberapa aspek seperti sumber daya yang tersedia.

Menurut Soedjono (2005) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni:(1) Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau

memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. (2) Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. (3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. (4) Efektivitas. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. (5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan. (6) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan (7) tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Dalam rangka peningkatan kinerja pegawai pimpinan atau manajer harus menetapkan tujuan dan rencana, mengorganisasikan dan menyusun aktivitas kerja, dan mengembangkan program untuk memotivasi dan memimpin orang-orang dalam mengeluarkan kemampuan guna mencapai tujuan tersebut.

Berdasarkan hasil pengamatan yang penulis dapatkan, pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Barat di Bidang Dikmen kinerja pegawai masih kurang optimal. Hal ini terlihat dari beberapa fenomena-fenomena yang dilihat langsung oleh penulis yaitu:

1. Pegawai belum mampu memanfaatkan waktu kerjanya.
2. Masih adanya pegawai yang menunda-nunda pekerjaannya.
3. Pegawai cenderung kurang bertanggungjawab terhadap tugasnya.

4. Masih adanya pegawai dalam mengerjakan tugasnya yang sulit memberikan tugas itu kepada pegawai lain.
5. Tanggungjawab pegawai terhadap pekerjaannya kurang. Disini terlihat masih adanya pegawai yang melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan tidak dikerjakannya, dikarenakan pegawai tersebut merasa bosan dan pekerjaan itu sulit untuk dikerjakannya. Dan adanya pegawai yang melaksakan tugasnya itu apabila sudah date line.
6. Pimpinan tidak memberikan instruksi yang jelas kepada pegawai. Disini terlihat pegawai yang melaksakan tugas yang diberikan pimpinan tidak mengerti dengan apa yang harus dilakukannya.
7. Pimpinan jarang menegur pegawai yang melanggar peraturan. Disini terlihat adanya pegawai saat jam kerja adanya pegawai yang pergi untuk urusan keluarga dan tidur di mesjid serta adanya pegawai yang hanya memperlihatkan wajahnya saja di ruang kantor dan setelah itu pegawai tersebut pergi dan berkumpul sama pegawai lain di warung atau di ruang tunggu untuk menonton televisi.
8. Dalam mengalami masalah pegawai, pimpinan kurang memperhatikan pegawainya. Disini terlihat adanya pegawai yang mengalami masalah dalam melaksanakan tugas pimpinan biasanya hanya bertanya kepada pegawai apakah pekerjaan yang diberikannya itu sudah siap atau belum.

Berdasarkan fenomena tersebut selayaknya pegawai dalam bekerja perlu ditingkatkan kinerjanya. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk



meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja adalah melalui pelaksanaan fungsi kepemimpinan oleh seorang pemimpin.

Seorang pemimpin tidak hanya mempengaruhi, mendorong, membimbing tetapi harus mampu mengendalikan bawahan, disinilah terlihat pelaksanaan fungsi kepemimpinan oleh seorang pemimpin. Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam dan bukan diluar situasi itu.

Berdasarkan berbagai fenomena kinerja pegawai di atas, maka penulis merasa perlu untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai “Pelaksanaan Fungsi Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai di Bidang Dikmen Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Barat ”, sehingga di harapkan penelitian ini mampu menemukan berbagai solusi terhadap fenomena-fenomena tersebut.

## **B. Identifikasi masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Pegawai belum mampu memanfaatkan waktu kerjanya.
2. Masih adanya pegawai yang menunda-nunda pekerjaannya.
3. Pegawai cenderung kurang bertanggung jawab terhadap tugasnya.
4. Masih adanya pegawai dalam mengerjakan tugasnya yang sulit memberikan wewenang kepada pegawai lain.
5. Tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya kurang.

6. Pimpinan hanya memberikan instruksi kepada pegawai dan tidak memberikan perintah yang jelas kepada pegawai.
7. Pimpinan jarang menegur pegawai yang melanggar peraturan.
8. Dalam mengalami masalah pegawai, pimpinan kurang memperhatikan pegawainya.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, peneliti membatasi masalah yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Masalah tersebut penting untuk dapat diketahui dan dikaji secara mendalam melalui penelitian ini sehingga memungkinkan dapat ditemukan beberapa alternatif cara pemecahannya. Dengan mengingat luasnya cakupan penelitian dan terbatasnya kemampuan, tenaga dan waktu yang tersedia, maka masalah yang dibahas dalam penelitian ini dibatasi pada Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Variabel bebas kepemimpinan yaitu (X) sub variabel adalah fungsi kepemimpinan dengan indikator yaitu instruktif, konsultatif, partisipatif, delegasi dan pengendalian. Variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y) dengan indikator yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, waktu yang digunakan, tanggungjawab dalam bekerja.

### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah di atas dapat dirumuskan masalah yang diteliti sebagai berikut:

1. Seberapa besar Kinerja Pegawai di Bidang Dikmen pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Sumatera Barat.

2. Seberapa besar pelaksanaan fungsi kepemimpinan di Bidang Dikmen pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Sumatera Barat.
3. Seberapa besar pengaruh pelaksanaan fungsi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Bidang Dikmen pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Sumatera Barat.

#### **E. Tujuan Penelitian**

Seiring dengan masalah yang telah dirumuskan, maka penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan adanya pengaruh pelaksanaan fungsi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Bidang Dikmen pada Dinas Pendidikan Sumatera Barat yaitu :

1. Kinerja Pegawai di Bidang Dikmen pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Sumatera Barat.
2. Pelaksanaan fungsi kepemimpinan di Bidang Dikmen pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Sumatera Barat.
3. Pengaruh pelaksanaan fungsi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Bidang Dikmen pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Sumatera Barat.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi kemajuan bidang manajemen pendidikan, terutama sekali yang berhubungan dengan Dinas Pendidikan.

## 2. Manfaat praktis

- a. Pimpinan di Bidang Dikmen pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Sumatera Barat dalam membuat kebijakan, pembinaan serta peningkatan kinerja pegawai yang sesuai dengan peran tanggung jawab di masa yang akan datang.
- b. Gubernur, Kepala Dinas Kota dan Bupati di Sumatera Barat sebagai masukan dalam meningkatkan pelaksanaan dari fungsi kepemimpinan agar kinerja pegawai yang di pimpinnya itu meningkat.
- c. Para peneliti lainnya, sebagai referensi dan informasi dalam melakukan penelitian terkait dengan variabel-variabel lain di luar penelitian ini.
- d. Peneliti, sebagai bentuk penerapan, aplikasi ilmu pengetahuan dan sebagai masukan untuk dapat memberikan solusi terhadap upaya peningkatan pelaksanaan pengawasan terhadap kinerja pegawai serta pengembangan ilmu peneliti sendiri.



## **BAB II KAJIAN TEORITIS**

### **A. Kerangka teoritis**

#### **1. Kinerja**

##### **a. Pengertian kinerja pegawai**

Kinerja mempunyai makna yang luas bukan hanya menyatakan hasil dari pekerjaan tetapi juga bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. Kinerja merupakan hasil kerja yang ditampilkan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Kinerja terlihat dari perbuatan dan tingkah laku pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Setiap pegawai diharapkan dapat menunjukkan kinerja yang baik dan memberikan konstribusi yang makasimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Sastrohadiwiryo (2002:10) kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai yang tinggi akan dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara maksimal, begitupun sebaliknya dengan kinerja pegawai yang rendah tujuan organisasi yang diharapkan sulit tercapai secara maksimal.

Menurut Sutrisno (2010:192) kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, setiap unit kerja dalam suatu organisasi harus dinilai

kinerjanya, agar kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam unit-unit dalam suatu organisasi tersebut dapat dinilai secara objektif.

Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Menurut Wibowo (2012: 48) kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik.

Kinerja menurut Depdiknas (2000:570) adalah “ sesuatu yang dicapai, kemampuan kerja dan potensi yang diperlihatkan “. Di sisi lain kinerja identik dengan prestasi dan hasil kerja, artinya bahwa kinerja itu akan menggambarkan prestasi dan hasil kerja yang telah dicapai oleh pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja sangat penting artinya dalam meningkatkan kualitas kerja. Oleh sebab itu kinerja pegawai yang masih belum baik perlu mendapat pembinaan untuk meningkatkan kinerja tersebut kearah yang lebih baik.

Jadi, dari beberapa pengertian kinerja diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan proses maupun hasil pekerjaan. Suatu proses tentang bagaimana pekerjaan yang dilakukan atau dilaksanakan dapat mencapai hasil dari pekerjaan itu sendiri. Jadi,

kinerja dapat dikatakan berhasil apabila efektifitas organisasi dapat diwujudkan.

#### **b. Pentingnya kinerja pegawai**

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan adalah sesuatu yang di harapkan organisasi untuk di capai. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prsetasi kerja organisasi dan menunjukkan sebagai kinerja atau performa organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang di jalankan organisasi. Aktivitas organisasi dapat berupa pengelolaan sumber daya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang di harapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya.

Keberhasilan suatu organisasi terletak pada kinerja pegawainya. Mengingat pentingnya peranan kinerja pegawai, pimpinan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan sebagai penanggung jawab utama di kantor perlu melakukan pengawasan terhadap kinerja pegawai.

Siagian (2002) menyatakan bahwa kinerja anggota suatu organisasi merupakan elemen sumber daya manusia yang paling strategik dan faktor penentu untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja yang baik dari setiap kinerja pegawai akan mempermudah instansi mewujudkan tugas pokok dan fungsinya. Mengingat begitu pentingnya

kinerja pegawai dalam suatu organisasi, maka kinerja pegawai harus mendapat perhatian dari pimpinan secara terarah dan terencana.

Jadi pegawai yang mempunyai kinerja yang baik akan mempunyai rincian kerja yang dilakukannya dan akan melaksanakan rencana kerja tersebut dengan baik. Tanpa kinerja pegawai yang baik akan sulit bagi organisasi untuk mencapai produktivitas yang banyak dan bermutu.

### **c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Kinerja pegawai tentu dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kemampuan kerja pegawai, motivasi kerja pegawai, dan komitmen kerja. Hal ini dilandasi asumsi bahwa kemampuan kerja pegawai meliputi kemampuan intelektual, kemampuan emosional dan kemampuan fisik.

Menurut Mangkunegara (2005:13) ada beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai, yaitu perilaku, sikap, tindakan-tindakan rekan kerja bawahan dan pimpinan.

Dengan adanya beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai maka atasan maupun pimpinan dari suatu organisasi harus memperhatikan beberapa faktor tersebut. Sehingga pengembangan kinerja dapat dilakukan secara efektif.

Menurut Soekidjo (2009: 124-125) Kinerja seseorang tenaga kerja atau karyawan dalam suatu organisasi atau institusi kerja,

dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor dalam karyawan itu sendiri maupun faktor lingkungan atau organisasi kerja itu sendiri yakni:

- 1) Variabel individu, yang terdiri dari: pemahaman terhadap pekerjaannya, pengalaman kerja, latar belakang keluarga, tingkat sosial ekonomi, dan faktor demografi (umur, etnis, dan sebagainya).
- 2) Variabel organisasi, yang antara lain terdiri dari: kepemimpinan, desain pekerjaan, sumber daya yang lain, struktur organisasi, dan sebagainya.
- 3) Variabel psikologis, yang terdiri dari persepsi terhadap pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, motivasi, kepribadian, dan sebagainya.

Menurut Sagala (2011: 178-179) faktor yang menjadi penentu kinerja sekolah seperti kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, profesionalisme guru, dukungan berupa manajemen sekolah, ketersediaan sarana dan prasarana sekolah, penggunaan penggunaafasilitas sekolah, serta ketersediaan anggaran yang mendukung penyelenggaraan program sekolah.

Menurut Sagala (2011: 182) faktor yang terkait dan berhubungan keeluruhan kinerja organisasi. Karakteristik kinerja organisasi dapat digambarkan (1) karakteristik organisasi, terdiri dari struktur dan teknolog; (2) karakteristik lingkungan, meliputi lingkungan intern dan ekstern; (3) karakteristik karyawan, terdiri dari komitmennya kepada organisasi dan kinerja individual dan tim; dan (4) kebijakan dan praktik manajemen mencakup (a) penyusunan tujuan organisasi, (b)

pencarian dan pendayagunaan sumber daya yang tersedia, (c) menciptakan lingkungan berprestasi, (d) proses komunikasi, (e) kepemimpinan dan pengambilan keputusan, dan (f) inovasi dan adaptasi organisasi.

Dari keseluruhan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor internal (dalam diri pegawai) dan faktor eksternal (luar diri pegawai). Faktor internal (dalam diri pegawai) yaitu: perilaku pegawai, sikap, kepribadian pegawai, motivasi, kemampuan, minat dan pengalaman kerja pegawai. Kemudian faktor eksternal (luar diri pegawai) adalah suasana dan lingkungan kerja, sarana dan prasarana, hubungan dengan rekan kerja, dan kepemimpinan.

#### **d. Indikator kinerja**

Kinerja atau *performance indicators* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian.

Ahmad (2002:41) mengemukakan beberapa ciri-ciri atau karakteristik yang banyak dijadikan objek pengukuran kinerja adalah kejujuran, ketaatan, disiplin, loyalitas, inisiatif, kreativitas dan lain-lain. Sedangkan Siswanto (2002:235) menyebutkan indikasi menurutnya kinerja pegawai tercermin dari tingkat kesetiaan pegawai, prestasi kerja pegawai, prakarsa pegawai, ketaatan pegawai dan kerja sama pegawai.

Sedangkan menurut Hasibuan (2012:56) kinerja dapat dikatakan baik dinilai dari beberapa hal :

- 1) Kesetiaan seorang pegawai, dikatakan memiliki kesetiaan jika ia melakukan tugasnya secara sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab terhadap amanah yang diberikan organisasi
- 2) Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang di capai pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.
- 3) Kedisiplinan sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya.
- 4) Kreatifitas, kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan hasil guna.
- 5) Kecakapan dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.
- 6) Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko yang dilakukannya.

Selanjutnya menurut Daris (2002:4) mengatakan bahwa, kinerja seseorang pegawai pada prinsipnya dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, secara umum kinerja tersebut akan tergambar dari pimpinan, kerja sama, tanggung jawab, keterampilan, komunikasi, pengalaman, penampilan kerja dan disiplin kerja. Selanjutnya menurut Sutrisno (2010:176) mengatakan bahwa kinerja dapat juga dipengaruhi efektifitas dan efisiensi, orientasi dan tanggung jawab, disiplin dan inisiatif.

Menurut Wibowo (2007:235-236) yang dapat dijadikan patokan untuk melihat kinerja yaitu:

#### 1) Produktivitas

Produktivitas merupakan hubungan antara jumlah output dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi output.

## 2) Kualitas

Pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, dan cacat per unit, maupun ukuran eksternal rating seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan.

## 3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu menyangkut presentase pengiriman tepat waktu atau presentase pesanan dikapalkan sesuai dijanjikan. Pada dasarnya, ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan.

## 4) Cycle time

Cycle time menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam proses. Pengukuran cycle time mengukur berapa lama sesuatu dilakukan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan yang menjadi indikator kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah:

### a) Kuantitas kerja

Salah satu aspek mengetahui kerja pegawai adalah dengan melihat bagaimana kuantitas kerja yang ditampilkan pegawai, dalam Depdiknas (2008:745) kuantitas dapat diartikan sebagai “banyaknya atau jumlah sesuatu”.

Edwin (1995:250) mengatakan kuantitas kerja meliputi keluaran, jangan hanya mempertimbangkan tugas-tugas regular tetapi juga kecepatan pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas ekstra atau mendesak. Selanjutnya Anwar (2004:75) menyatakan yang perlu diperhatikan dan kuantitas kerja apabila mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati dan rajin.

Kuantitas kerja merupakan bagian penting dari kinerja, karena adanya kuantitas, kerja pegawai yang lebih baik akan lebih



memungkinkan pegawai tersebut memiliki kinerja yang tinggi pula, seperti yang diungkapkan Winardi (2001:131) bahwa kuantitas berhubungan dengan jumlah kemampuan kerja yang dapat diperoleh oleh seorang pegawai.

Kuantitas hasil kerja berarti pegawai harus berupaya dengan sekuat tenaga untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan target. Kualitas kerja pegawai akan tercermin dari kerja pegawai dalam jumlah hasil kerja yang perlu mendapat perhatian dari atasan sehingga menjadi salah satu faktor yang tidak kalah penting dalam melihat kinerja pegawai.

b) Kualitas hasil kerja

Seorang pegawai akan mendapat prestasi dalam pekerjaannya dapat dilihat dari hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Kinerja dikemukakan Sagala (2011:180) antara lain (1) kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta, (2) kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja, (3) kinerja merupakan suatu fungsi motivasi dan kemampuan menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Menurut Anwar (2004:75) mengatakan kualitas kerja itu terdiri dari ketelitian, keterampilan, ketepatan dan keberhasilan. Kualitas hasil kerja pegawai ditujukan dalam kreativitas dan motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan dan selalu mengutamakan efektifitas dan efisiensi terhadap beban kerjayang diberikan dan kualitas hasil kerja dapat dilihat dari deskripsi pekerjaan yang jelas, menjalankan tugas sesuai dengan deskripsi kerja, serta membuat prosedur dan spesifikasi pekerjaan.

Menurut Wibowo (2007:271) mendefinisikan “kualitas sebagai kemampuan produk atau jasa memenuhi kebutuhan”. Selanjutnya Russell (2007:272) “ kualitas dapat dikatakan sebagai totalitas tampilan dan karakteristik produk atau jasa yang berusaha keras dengan segenap kemampuannya memuaskan kebutuhan tertentu”.

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat dikaitkan bahwa kualitas kerja adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi dari suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumberdaya manusia dalam mencapai tujuan/sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna.

#### c) Waktu yang digunakan

Menurut Wibowo (2012:87) kinerja tingkat tinggi adalah hasil dari melakukan sesuatu yang benar pada waktu yang tepat.

Efektifitas setiap tindakan tergantung pada situasi. Kinerja yang efektif dalam pekerjaan adalah hasil dari melakukan sesuatu hal yang benar pada waktu yang tepat (doing the right things at the time), atau hal yang benar untuk pekerjaan spesifik pada waktu yang spesifik (the right things for that specific job at that specific point in time).

Penggunaan waktu dalam bekerja merupakan indikasi untuk mengukur kinerja seorang pegawai. Kecepatan dalam menyelesaikan tugas merupakan salah satu kriteria untuk melihat kinerja seseorang. Seorang pegawai yang berkinerja yang baik, ia akan mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang ditugaskan sesuai waktu yang telah dialokasikan.

Ketepatan dalam bekerja sangatlah penting untuk diterapkan pada masing-masing pegawai dalam bekerja agar semua pekerjaan bisa dilaksanakan dengan baik dan tepat waktu. Jadi, ketepatan waktu adalah suatu sikap seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau kegiatan, sesuai dengan aturan, batas waktu yang telah ditetapkan.

#### d) Tanggung jawab

Tanggung jawab berarti kesanggupan pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan ketentuan dan aturan yang berlaku. Namun apabila mendapat kegagalan atau kendala dalam melaksanakan tugas tersebut, harus

berani menanggung resiko yang ditimbulkan dari kegagalan itu. Indikasi yang menunjukkan tinggi rendahnya kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas, dapat dilihat dari seberapa besar tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan.

Menurut Siswanto (2002: 235) tanggung jawab adalah kesanggupan seseorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambil dan tindakan yang dilakukannya. Selanjutnya Hasibuan (2012:95) tanggung jawab adalah kesediaan pegawai mempertanggung jawabkan kebijaksanaan, pekerjaannya dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan serta perilaku kerjanya.

Pegawai yang bekerja dengan rasa tanggung jawab dapat melancarkan pelaksanaan tugas yang diberikan kepadanya sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik dan sesuai dengan yang diharapkan. Pegawai yang mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan berupaya menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, sehingga apapun kendala yang dihadapi akan diusahakan mencari jalan keluar agar tugas yang menjadi tanggung jawabnya dapat terselesaikan dengan baik. Dengan adanya tanggung jawab yang tinggi dari setiap pegawai dapat meningkatkan kinerja mereka.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pegawai yang bertanggung jawab terhadap tugasnya, merupakan pegawai yang mempunyai sikap dan kesadaran yang baik dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan petunjuk serta aturan yang ada.

## **2. Pelaksanaan fungsi kepemimpinan**

### **a. Pengertian**

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan/ kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.

Menurut Hikmat (2009: 247) kepemimpinan yang dalam bahasa Inggrisnya leader adalah orang yang membawahi para pekerja dalam suatu organisasi. Pemimpin memiliki orang-orang yang dipimpin. Pemimpin diartikan pula sebagai orang yang mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan suatu organisasi. Pemimpin juga dapat diartikan sebagai orang yang memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu yang menjadi harapan dan tujuan sang pemimpin.

Pengertian kepemimpinan banyak dikemukakan para ahli antara lain, Dirawat, dkk, mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan

kalau perlu memaksa orang lain agar ia mau menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu maksud dan tujuan.

Kepemimpinan menurut Surat Keputusan badan Administrasi Kepegawaian Negara No.27/KEP/1992 dalam Husaini (2009:280) ialah kegiatan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dibawa turut serta dalam suatu pekerjaan. Kepemimpinan menurut Surat Edaran Kepala Bssadan Administrasi Kepegawaian Negara No. 01/SE/1980 ialah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara optimal.

Kepemimpinan pada dasarnya adalah suatu kegiatan atau kemampuan seseorang dalam memimpin sekelompok orang yang bertujuan untuk mendorong, mempengaruhi, memotivasi, menggerakkan orang-orang agar bekerja sama dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Danim (2012: 205) kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Wahyudi (2009:120) mengemukakan bahwa:

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam memimpin, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang ditetapkan.

Menurut Sondang P. Siagian (1994:64), kepemimpinan merupakan usaha yang dilakukan oleh seseorang dengan segenap kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Hamzah (2006:55) kepemimpinan untuk mempengaruhi sesuatu kelompok agar tercapai tujuan yang diharapkan. Menurut Kartono dan Pasalog (2008:5) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Menurut Siagian (2000:69) menyatakan kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak dari semua sumber, dan alat-alat tersedia bagi organisasi. Sedangkan Rivai (2008:2-3), menyatakan kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, motivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai

sasaran, memelihara hubungan kerja sama dari orang-orang diluar kelompok/organisasi.

Menurut Engkoswara & Komariah Kepemimpinan Pendidikan adalah proses mempengaruhi, mengkoordinasi, dan menggerakkan perilaku orang lain serta melakukan suatu perubahan kearah yang lebih positif dalam mengupayakan keberhasilan pendidikan.

Jadi penulis dapat menyimpulkan kepemimpinan merupakan pelaksanaan dari keterampilan mengelola bawahan, mengelola sumber daya manusia dan sumber daya organisasi dan pemimpin harus memiliki keterampilan manajerial yang dapat mempengaruhi atau mengendalikan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

Menurut Moch Idochi Anwar (2013: 92) yang menyebutkan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, memberi atau membangun motivasi-motivasi kerja, mengeemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang lebih baik sehingga akan membawa para pengikutnya kepada tujuan yang telah direncanakan.

Dengan demikian, pada setiap kepemimpinan minimal harus mencakup tiga unsure sebagai berikut: *pertama*, ada seorang pemimpin yang memimpin. *Kedua*, ada anggota (bawahan) yang dikendalikan. *Ketiga*, ada tujuan yang diperjuangkan melalui serangkaian kegiatan.



## **b. Fungsi kepemimpinan**

Seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya mempunyai fungsi yang sangat kompleks. Pemimpin sangat berperan dalam menentukan arah atau tujuan yang hendak dicapai dalam suatu organisasi. Kepemimpinan akan efektif jika dijalankan sesuai dengan fungsinya.

Rivai (2008:53) menyatakan fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu didalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap kepemimpinan berada didalam dan bukan diluar situasi itu.

Fungsi kepemimpinan menurut Koozt yang dikutip oleh Wahyusumidjo (1992:154) adalah mengajak atau menghimbau semua pengikut agar dengan penuh kemauan untuk memberikan sumbangan dalam mencapai tujuan organisasi sesuai dengan kemampuan para bawahan itu secara maksimal.

Menurut Hikmat (2009:250) dalam organisasi, fungsi-fungsi kepemimpinan bermuara pada lima bentuk utama, yaitu:

- a. Manajer, direktur, ketua, presiden, kepala, dan istilah lainnya, yaitu pengelola dan penyelenggara organisasi yang berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen.

- b. Pengawas, yaitu yang mengontrol seluruh pelaksanaan tugas dan kewajiban bawahannya.
- c. Pembina, yaitu memberikan pengarahan dan memberikan contoh dalam melaksanakan tugas organisasi.
- d. Pengambil keputusan, yang menetapkan alternatif pemecahan masalah yang dihadapi oleh organisasi yang dipimpinnya.
- e. Penanggung jawab untuk semua pelaksanaan program organisasi.

Menurut Siagian (2003:131) menguraikan fungsi kepemimpinan adalah:

- a. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan, yaitu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana tersedia. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi yang bersangkutan. Perumus dan penentu strategi dan taktik tersebut adalah pemimpin dalam organisasi tersebut.
- b. Pimpinan sebagai wakil yang juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak diluar organisasi, yaitu kebijaksanaan dan kegiatan organisasi perlu dijelaskan kepada berbagai pihak dengan maksud agar mempunyai pengertian yang tepat diharapkan bermuara pada pemahaman dan pemberian dukungan yang diperlukan, bertolak dari kepercayaan dari berbagai pihak terhadap kemampuan

organisasi memenuhi berbagai kepentingan yang diwakili oleh pihak-pihak yang berkepentingan itu. Yang paling bertanggungjawab untuk berperan sebagai wakil dan juru bicara perusahaan dalam hubungan dengan berbagai pihak tersebut adalah pimpinan perusahaan.

- c. Pimpinan selaku komunikator yang efektif, yaitu pemeliharaan hubungan baik keluar maupun kedalam dilakukan melalui proses komunikasi baik secara lisan maupun secara tertulis. Berbagai kategori keputusan yang telah diambil disampaikan kepada para pelaksana melalui jalur komunikasi yang terdapat dalam organisasi. Bahkan sesungguhnya interaksi yang terjadi antara atasan dengan bawahan, antara sesama pejabat pimpinan dan antara sesama petugas pelaksana kegiatan operasional dimungkinkan terjadi dengan serasi berkat terjadinya komunikasi yang efektif hanya mungkin berlangsung apabila digunakan saluran yang tepat.
- d. Mediator yang handal, khususnya dalam hubungan kedalam, terutama dalam menangani situasi konflik, yaitu pembahasan tentang fungsi pimpinan sebagai mediator didiskusikan pada penyesuaian situasi konflik yang mungkin timbul dalam suatu organisasi, tanpa mengurangi pentingnya situasi konflik yang mungkin timbul dalam hubungan keluar dihadapi dan diatasi.
- e. Pimpinan selalu integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral yaitu seorang pimpinan yang efektif dalam menjalankan fungsi-

fungsi kepemimpinannya sudah tentu tidak akan membiarkan cara berpikir dan bertindak demikian karena organisasi yang diharapkan mampu mencapai tujuannya dengan tingkat efesiensi, efektifitas dan produktivitas yang tinggi hanyalah organisasi yang bergerak sebagai suatu totalitas.

Menurut Harbani Pasalog (2008:22) menguraikan fungsi kepemimpinan yaitu:

- a. Perencanaan yaitu mencari semua informasi yang tersedia, mendefinisikan tugas, maksud dan tujuan kelompok serta membuat rencana yang dapat terlaksana (dalam kerangka membuat keputusan yang tepat).
- b. Pemrakarsaan yaitu memberikan pengarahan yaitu memberikan pengarahan pada kelompok mengenai sasaran dan rencana, menjelaskan mengapa menetapkan sasaran atau rencana merupakan yang penting, membagi tugas pada anggota kelompok dan menetapkan standar kelompok.
- c. Pengendalian yaitu memelihara antar kelompok, mempengaruhi tempo, memastikan semua tindakan diambil dalam upaya meraih tujuan, menjaga relevansi diskusi dan mendorong kelompok mengambil tindakan atau keputusan.
- d. Pendukung yaitu mengungkapkan pengakuan terhadap orang dan kontribusi mereka, memberi semangat pada kelompok atau individu, menciptakan semangat tim.

- e. Penginformasian yaitu menjelaskan tugas dan rencana, memberi informasi informasi baru pada komponen seperti melihatkan mereka, menerima informasi dari kelompok serta membuat ringkasan atas usul dan gagasan yang masuk akal.
- f. Pengevaluasaan yaitu mengevaluasi kelayakan gagasan, menguji konsekuensi solusi yang diusulkan, mengevaluasi prestasi kelompok dan membantu kelompok mengevaluasi sendiri prestasi mereka berdasarkan standar yang ada.

Kepemimpinan akan efektif jika dijalankan sesuai dengan fungsi kepemimpinannya dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi yang berkenaan dengan kemampuan mengarahkan (direction) aktivitas pemimpin dan dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (support) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas pokok organisasi.

Berdasarkan dua dimensi tersebut, secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

#### 1) Fungsi instruktif

Pemimpin sebagai pengambil keputusan mempunyai fungsi memrintahkan pelaksanaan keputusan kepada orang-orang yang dipimpin. Karenanya fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Dalam fungsi ini pemimpin memiliki posisi sebagai komunikator. Pemimpin berada pada pihak yang menentukan apa (isi perintah/instruksi), bagaimana (cara mengerjakan perintah),

bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya) dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Fungsi orang yang dipimpin dalam hal ini hanya sebagai pelaksana atau orang yang melaksanakan perintah.

Suatu hal yang perlu diperhatikan oleh pemimpin jika memberikan perintah kepada bawahan adalah bahwa perintah harus jelas apalagi jika akan melaksanakan perintah tersebut memiliki tingkat kemampuan yang tergolong rendah maka semua aspek yang terkait dengan perintah tersebut harus jelas. Misalnya; jelas isinya, cara mengerjakannya, waktunya, dan tempat dimana perintah itu dikerjakan.

## 2) Fungsi konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin. Penggunaan fungsi konsultatif dapat dilakukan dalam proses pengambilan keputusan. *Pertama*, pada tahap akan menetapkan suatu keputusan sebelum keputusan diambil pemimpin memerlukan berbagai informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan. Hal ini mengharuskan pemimpin berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

*Kedua*, fungsi konsultatif diterapkan setelah keputusan dilaksanakan dan sedang dalam pelaksanaan. Tujuan konsultasi pada tahap ini untuk memperoleh masukan atau umpan balik yang

digunakan untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

Jadi fungsi konsultatif ini sangat membantu bawahan dalam menyampaikan saran atau pendapatnya sebelum atau sesudah keputusan ditetapkan.

### 3) Fungsi partisipasi

Dalam fungsi ini lebih menonjol pelaksanaan hubungan manusia antara pemimpin dengan bawahan. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya terutama dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaannya.

Setiap anggota kelompok mempunyai kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai proses masing-masing. Fungsi ini akan terwujud dengan baik jika pemimpin mengembangkan komunikasi yang meningkatkan terjadinya pertukaran pendapat, gagasan dan persepsi dalam memecahkan masalah.

### 4) Fungsi delegasi

Fungsi ini diwujudkan dalam bentuk memberikan pelimpahan wewenang dalam membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan pimpinan maupun tanpa persetujuan pimpinan. Dalam hal ini pimpinan harus mampu memilah-milah tugas pokok organisasi sehingga jelas tugas yang mungkin dapat didelegasikan atau tidak.

Pendelegasian pada hakekatnya didasai oleh kepercayaan, karena itu pimpinan akan mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada orang yang dipercayainya. Bagi penerima delegasi mampu menjaga kepercayaan tersebut dengan cara melaksanakan tugas yang dilimpahkan dengan penuh tanggungjawab.

Fungsi delegasi harus dilaksanakan oleh pemimpin, karena tujuan organisasi tidak mungkin dapat dicapai sendiri oleh pimpinan. Karena itu sebagian wewenangnya perlu didelegasikan kepada bawahannya agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

#### 5) Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian cenderung bersifat komunikasi satu arah, meskipun dalam hal-hal tertentu mengharuskan untuk dilakukan dengan cara komunikasi dua arah. Fungsi pengendalian dimaksudkan agar pimpinan mampu mengatur pelaksanaan tugas anggotanya sehingga tujuan bersama dapat dicapai secara maksimal. Wujud dari fungsi pengendalian dapat berupa; bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan. Kegiatan tersebut dapat dilaksanakan sendiri oleh pimpinan dan atau diikutsertakan anggota kelompok dalam organisasi tersebut.

Bimbingan dan pengarahan pada hakekatnya bersifat preventif yakni berusaha mencegah terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan tugas. Pimpinan akan berusaha meluruskan setiap penyimpangan yang terjadi.



Koordinasi dalam fungsi pengendalian dimaksudkan untuk menjaga agar kegiatan yang saling menunjang dan saling isi mengisi terlaksana sebagaimana mestinya. Dengan demikian tumpang tindih dalam pelaksanaan kegiatan dapat dihindari.

Fungsi pengendalian berikutnya dapat dilaksanakan melalui kegiatan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas yang diinstruksikan pimpinan. Pelaksanaan pengawasan dapat berfungsi preventif dan kuratif. Pengawasan sebagai kegiatan preventif dimaksudkan agar tidak terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan tugas. Sedangkan pengawasan sebagai kuratif dilaksanakan setelah kegiatan selesai, dilaksanakan baik berupa pengawasan langsung maupun tidak langsung.

### **c. Indikator fungsi kepemimpinan**

Menurut Rivai (2012:34-35) fungsi kepemimpinan dapat dilihat dari kemampuan mengarahkan aktivitas pemimpin dan dukungan support atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas pokok organisasi seperti pegawai yang ada dalam suatu organisasi.

Fungsi kepemimpinan dibedakan menjadi lima yang akan dijadikan indikator pelaksanaan fungsi kepemimpinan, yaitu:

#### **1 Fungsi instruktif**

Kegiatan pimpinan dalam memberikan perintah tidak akan berarti kesediaan bawahan untuk melaksanakan perintah. Pasalog

(2008:30) mengatakan fungsi ini tidak akan ada artinya tanpa kemampuan mengimplementasikan isi perintah tersebut. Hal ini sejalan dengan pengertian kepemimpinan yakni kemampuan menggerakkan orang lain agar mau melaksanakan perintah atau keputusan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan yang menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah. Lebih lanjut, Pasalog (2008:26) mengemukakan keputusan yang ditetapkan pimpinan tidak akan ada artinya tanpa berkomunikasi secara efektif serta kemampuan mewujudkan atau menterjemahkan menjadi instruksi/perintah.

Pemimpin sebagai pengambil keputusan mempunyai fungsi memerintahkan pelaksanaan keputusan kepada orang-orang yang dipimpin. Karenanya fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Dalam fungsi ini pemimpin memiliki posisi sebagai komunikator. Pemimpin berada pada pihak yang menentukan apa (isi perintah/instruksi), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya) dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Fungsi orang yang dipimpin dalam hal ini hanya sebagai pelaksana atau orang yang melaksanakan perintah.

Suatu hal yang perlu diperhatikan oleh pemimpin jika memberikan perintah kepada bawahan adalah bahwa perintah harus

jelas apalagi jika akan melaksanakan perintah tersebut memiliki tingkat kemampuan yang tergolong rendah maka semua aspek yang terkait dengan perintah tersebut harus jelas. Misalnya; jelas isinya, cara mengerjakannya, waktunya, dan tempat dimana perintah itu dikerjakan.

## 2 Fungsi konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin. Penggunaan fungsi konsultatif dapat dilakukan dalam proses pengambilan keputusan. *Pertama*, pada tahap akan menetapkan suatu keputusan sebelum keputusan diambil pemimpin memerlukan berbagai informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan. Hal ini mengharuskan pemimpin berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

*Kedua*, fungsi konsultatif diterapkan setelah keputusan dilaksanakan dan sedang dalam pelaksanaan. Tujuan konsultasi pada tahap ini untuk memperoleh masukan atau umpan balik yang digunakan untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

Sebagai manusia biasa pimpinan tidak akan mengetahui semua hal tentang yang dipimpinnya. Pemimpin hendaknya melakukan konsultasi dengan orang-orang yang mempunyai informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Konsultasi

dapat dilakukan dengan mendengarkan pendapat dan saran serta pertimbangan dari orang lain. Melalui kegiatan ini, keputusan yang diambil pimpinan lebih memungkinkan untuk dilaksanakan bawahan dengan baik.

Rivai (2012:34) mengemukakan bahwa “ konsultatif itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksinya sehingga kepemimpinan berlangsung secara efektif, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin.

Jadi fungsi konsultatif ini sangat membantu bawahan dalam menyampaikan saran atau pendapatnya sebelum atau sesudah keputusan ditetapkan.

### 3 Fungsi partisipasi

Dalam fungsi ini lebih menonjol pelaksanaan hubungan manusia antara pemimpin dengan bawahan. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya terutama dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaannya.

Pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya yaitu terutama keikutsertaan dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaannya. Harbani Pasalog (2008:31) mengatakan fungsi kepemimpinan bersifat dua arah kepada yang dipimpinnya tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif antara pemimpin dan yang dipimpinnya.

Menurut Hikmat (2009: 251) kerja sama yang membangun oleh sifat-sifat kepemimpinan didasarkan pada wewenangnya yang diatur oleh norma-norma yang berlaku dalam organisasi. Pengaruh kepemimpinan akan menggerakkan seluruh anak buahnya bekerja secara interelatif dan sinergis, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan cara yang efektif dan efisien.

Setiap anggota kelompok mempunyai kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai proses masing-masing. Fungsi ini akan terwujud dengan baik jika pemimpin mengembangkan komunikasi yang meningkatkan terjadinya pertukaran pendapat, gagasan dan persepsi dalam memecahkan masalah. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semuanya, tapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dalam memecahkan masalah sehingga pemimpin mampu mengambil

keputusan dengan tepat. Pada saat keputusan dilaksanakan, pemimpin juga tidak berpangku tangan, akan tetapi pemimpin ikut serta melaksanakannya dalam batas tidak mengganti tugas yang dilaksanakannya.

#### 4 Fungsi delegasi

Fungsi ini diwujudkan dalam bentuk memberikan pelimpahan wewenang dalam membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan pimpinan maupun tanpa persetujuan pimpinan. dalam hal ini pimpinan harus mampu memilah-milah tugas pokok organisasi sehingga jelas tugas yang mungkin dapat didelegasikan atau tidak.

Fungsi delegasi dilaksanakan pimpinan karena organisasi mengalami perkembangan yang tidak mungkin diwujudkan sendiri, oleh karena itu sebagian wewenangnya perlu didelegasikan kepada pembantunya agar tugas itu dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Pendelegasian pada hakekatnya didasari oleh kepercayaan, karena itu pimpinan akan mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada orang yang dipercayainya. Bagi penerima delegasi mampu menjaga kepercayaan tersebut dengan cara melaksanakan tugas yang dilimpahkan dengan penuh tanggungjawab.

Menurut Hikmat (2009; 250) pendelegasian tugas dan kewajiban yang diserahkan kepada anak buahnya merupakan

bagian dari kepemimpinan manusiawi, yaitu menjalin hubungan langsung dengan anak buahnya dan mengetahui mentalitas dan kinerjanya, sehingga pemimpin adalah penggerak utama anggota organisasi agar dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan.

Fungsi delegasi berarti kepercayaan. Pasalog (2008:31) mengatakan fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok dan mengevaluais yang dapat dan tidak dapat mendelegasikan pada orang yang dipercayainya. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang lain, sesuai dengan posisi atau jabatannya, apabila diberi/mendapat perlimpahan wewenang. Sedang penerima delegasi harus mampu memelihara kepercayaan itu, dengan melaksanaknnya secara bertanggung jawab.

Fungsi delegasi harus dilaksanakan oleh pemimpin, karena tujuan organisasi tidak mungkin dapat dicapai sendiri oleh pimpinan. Karena itu sebagian wewengangnya perlu didelegasian kepada bawahannya agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

## 5 Fungsi pengendalian

Menurut Hikmat (2009:161) Delegasi atau pendelegasian adalah penyerahan atau pelimpahan wewenang, yaitu pelimpahan secara administrasi atau penyerahan wewenang dari atasan kepada bawahan dilingkungan tugas tertentu dengan kewajiban mempertanggungjawabkan kepada yang menugasi.

Pengelolaan sistem pendidikan nasional ditentukan oleh kemampuan, yaitu kemampuannya memahami tujuan, menguasai teknologi pendidikan, melakukan pengorganisasian secara sistematis, dan komitmennya terhadap perbaikan pengelolaan pendidikan dan wewenangnya dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin. Oleh karena itu kedudukan kepemimpinan pendidikan harus diisi oleh orang-orang berwibawa, cakap, visioner, mampu (*competent*) yaitu memiliki kemampuan memperlihatkan perilaku yang menunjukkan kepemimpinan yang kuat, sehingga memungkinkan pemimpin pendidikan menjalankan tugas dan mendelegasikan pekerjaan dengan cara yang paling diinginkan. Pendelegasian adalah pelimpahan wewenang kepada seseorang atau lembaga yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan institusi yang berlaku. Pelimpahan wewenang tersebut didasarkan pada pembagian tugas dengan pembedaan organisasi.

Fungsi pengendalian cenderung bersifat komunikasi satu arah, meskipun dalam hal-hal tertentu mengharuskan untuk dilakukan dengan cara komunikasi dua arah. Fungsi pengendalian dimaksudkan agar pimpinan mampu mengatur pelaksanaan tugas anggotanya sehingga tujuan bersama dapat dicapai secara maksimal. Wujud dari fungsi pengendalian dapat berupa; bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan. Kegiatan tersebut dapat



dilaksanakan sendiri oleh pimpinan dan atau diikutsertakan anggota kelompok dalam organisasi tersebut.

Fungsi ini dimaksudkan bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Rivai (2012:35) menyatakan fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan. Dalam kegiatan tersebut pemimpin harus aktif, namun tidak mustahil untuk dilakukan dengan mengikutsertakan anggota kelompok organisasinya.

Bimbingan dan pengarahan pada hakekatnya bersifat preventif yakni berusaha mencegah terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan tugas. Pimpinan akan berusaha meluruskan setiap penyimpangan yang terjadi.

Koordinasi dalam fungsi pengendalian dimaksudkan untuk menjaga agar kegiatan yang saling menunjang dan saling isi mengisi terlaksana sebagaimana mestinya. Dengan demikian tumpang tindih dalam pelaksanaan kegiatan dapat dihindari.

Fungsi pengendalian berikutnya dapat dilaksanakan melalui kegiatan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas yang diinstruksikan pimpinan. Pelaksanaan pengawasan dapat berfungsi preventif dan kuratif. pengawasan sebagai kegiatan preventif

dimaksudkan agar tidak terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan tugas. Sedangkan pengawasan sebagai kuratif dilaksanakan setelah kegiatan selesai, dilaksanakan baik berupa pengawasan langsung maupun tidak langsung.

Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu mengatur anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang baik, sehingga tujuan bersama dapat dicapai secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan pimpinan melalui usaha pengarahan, koordinasi dan pengawasan yang baik. Pengarahan yang dilakukan bertujuan untuk mencegah terjadinya kekeliruan atau kesalahan setiap unit atau perseorangan dalam melaksanakan volume dan beban kerjanya atau perintah dari pimpinan. Kegiatan ini merupakan usaha meluruskan setiap penyimpangan serta mencegah anggota berpikir dan berbuat sesuatu yang cenderung merugikan organisasi.

### 3. Pelaksanaan hubungan fungsi kepemimpinan dengan kinerja pegawai

Pimpinan adalah orang yang bertanggung jawab terhadap tercapainya tujuan dari organisasi yang dipimpinnya. Dengan demikian pimpinan harus dapat menimbulkan dan meningkatkan kinerja pegawainya.

Pemimpin mempunyai wewenang terhadap pegawainya dalam pelaksanaan tugas yang dilakukan dalam mengarahkan dan mendukung akan setiap yang dilakukan pegawai untuk pencapaian sasaran yang

diinginkan. Karena dengan adanya perhatian berupa pengarahan dan dorongan dari pimpinan maka pegawai akan termotivasi dan bertanggungjawab dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

Pegawai yang berkinerja baik dapat diartikan sebagai seorang pegawai yang selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Kinerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan mendukung terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat. Dengan demikian kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kualitas organisasi. Dengan kata lain kinerja pegawai yang buruk dapat merusak kualitas suatu organisasi.

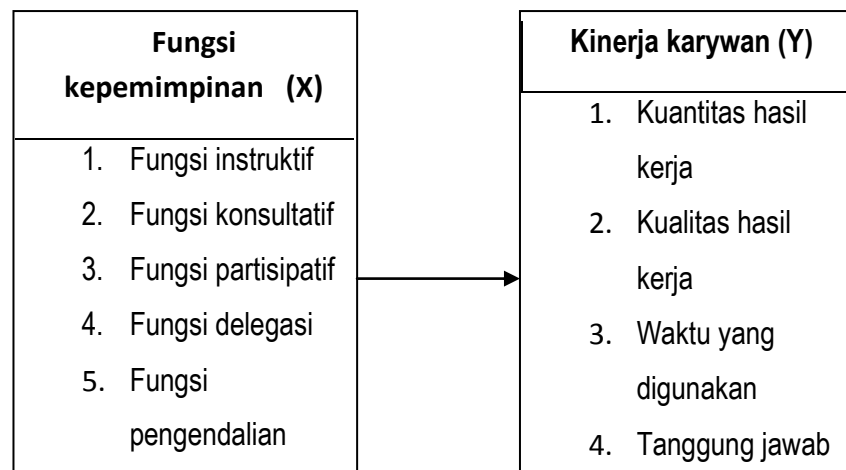
Fungsi kepemimpinan akan berjalan dengan baik apabila pemimpin dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan fungsinya dan jika tidak terlaksana fungsi kepemimpinan tersebut dengan baik maka tujuan yang akan dicapai tidak akan terlaksana sesuai dengan fungsinya.

Dengan adanya diterapkan fungsi kepemimpinan dilakukan oleh pimpinan dengan baik maka kinerja pegawai akan meningkat. Kinerja pegawai akan memberikan dampak yang positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya tanpa diterapkan pelaksanaan tugas pimpinan sesuai dengan fungsinya pimpinan yang baik, mengakibatkan kinerja pegawai akan rendah.

## B. Kerangka konseptual

Berdasarkan uraian di atas bahwa pelaksanaan fungsi kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai. Secara skematis kerangka konseptual penelitian ini memperlihatkan keterkaitan antara dua variabel yaitu fungsi kepemimpinan (X) dengan kinerja pegawai (Y).

Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat kerangka konseptual peneliti tentang Pengaruh pelaksanaan fungsi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebagai berikut:



## C. Hipotesis

Hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah “terdapat Pengaruh Pelaksanaan Fungsi Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Bidang Dikmen Kurikulum dan Kesiswaan Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Barat.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis tentang pengaruh pelaksanaan fungsi kepemimpinan dengan kinerja pegawai di Bidang Pendidikan Menengah (DIKMEN) pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Barat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Fungsi Kepemimpinan di Bidang Pendidikan Menengah (DIKMEN) pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Barat berada pada kategori baik. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan skor rata-rata (mean) yang diperoleh dengan skor maksimal dikali 100%. Mean yang di peroleh 147,5 , skor maksimal 168, standar deviasi 15,717. Persentase ini (84,28%) berada pada kategori baik. Artinya pelaksanaan fungsi kepemimpinan yaitu fungsi instruktif, fungsi konsultatif, fungsi partisipasi, fungsi delegasi, dan fungsi pengendalian di Bidang Dikmen pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Barat sudah dilakukan dengna baik menurut pegawai di Bidang Dikmen pada Dinas pendidikan dan Kebudayaan Provinsi sumatera Barat.
2. Kinerja pegawai di Bidang DIKMEN pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Barat berada pada kategori cukup baik (77,82%) dari skor ideal dengan mean rata-rata 136,19 dan standar deviasi 21,32. Hal ini berarti kinerja pegawai di Bidang Pendidikan Menengah (DIKMEN) pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Barat pada kategori cukup tinggi. Artinya Kinerja Pegawai yaitu Kuantitas

hasil kerja pegawai, kualitas hasil kerja pegawai, waktu yang digunakan, dan tanggung jawab pegawai di Bidang Dikmen pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Barat masih telaksana cukup baik.

3. Terdapat pengaruh yang berarti antara pelaksanaan fungsi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Bidang Pendidikan Menengah (DIKMEN) pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Barat. Besarnya koefisien korelasi yang diperoleh  $r_{hitung} = 0,399$  dari  $r_{tabel} = 0,376$  pada taraf kepercayaan 99%. Artinya pelaksanaan fungsi kepemimpinan yaitu terdiri dari fungsi instruktif, fungsi konsultatif, fungsi partisipasi, fungsi delegasi dan fungsi pengendalian berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai seperti kuantitas hasil kerja pegawai, kualitas hasil kerja pegawai, waktu yang digunakan dan tanggungjawab pegawai di Bidang Dikmen pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sumatera barat.

## **B. Saran-saran**

Berdasarkan Kesimpulan diatas dapat dikemukakan saran berikut ini:

1. Mengingat kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai, maka hendaknya seorang pemimpin harus bisa melaksanakan fungsi kepemimpinan dengan baik terhadap para bawahan serta adanya perhatian berupa pengarahan dan motivasi terhadap pegawai.
2. Bagi pemimpin Di Bidang Dikmen pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Barat agar lebih ditingkatkan lagi pelaksanaan fungsi kepemimpinan kepada pegawai secara efektif sehingga dapat menunjang terhadap kinerja pegawai.

3. Berdasarkan hasil penelitian kinerja pegawai di Bidang DIKMEN pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sumatera Barat sudah berada pada kategori cukup baik, maka diharapkan kepada pegawai secara keseluruhan dapat terus meningkatkan kemampuan, kompetensi, motivasi dan prestasi kerjanya dengan lebih baik lagi. Serta meningkatkan kualitas hasil kerjanya, kuantitas hasil kerja, waktu yang digunakan dan tanggung jawab agar semakin lebih baik.
4. Mengingat pengaruh antara pelaksanaan fungsi kepemimpinan dengan kinerja pegawai dinas pendidikan dan kebudayaan masih rendah, untuk itu sebaiknya pimpinan perlu melakukan penelitian terhadap faktor lain yang diduga kuat atau mempunyai hubungan yang signifikan sehingga diharapkan kinerja pegawai akan lebih baik untuk yang akan datang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar P, Mangkunegara. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT.Refika Aditama
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Danim, Sudarwan. 2012. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- DJ, Latisma. 2011. *“Evaluasi Pendidikan”*. Padang: UNP Press.
- Engkoswara & Komariah. 2011. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Harbani Parsalog. 2008. *Kepemimpinan Birikrasi*. Bandung: ALfabeta
- Hasibuan, Malayu S.P. 2012. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hikmat. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia
- Husaini, Usaman. 2010. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Idochi anwar,Moch. 2013. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan (Edisi Revis)*. Jakarta: Rajawali Pers
- Kusman & Rifma. 2002. *Kepemimpinan Pendidikan (Bahan Ajar)*. UNP
- Mulyasa. 2012. *Manajemen Berbasis sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Rivai, Veithzal & Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada