

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA DINAS  
PENDIDIKAN KABUPATEN INDRAGIRI HILIR**

**TESIS**

**Di Ajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk  
Memperoleh Gelar Magister Sains**



**OLEH :**

**NAMA : R. ELVI ZAHARA**  
**NOMOR MAHASISWA : 197121053**  
**BIDANG KAJIAN UTAMA : ADMINISTRASI PUBLIK**

**PROGRAM MAGISTER (S2) ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM RIAU  
PEKANBARU  
2021**

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA DINAS PENDIDIKAN  
KABUPATEN INDRAGIRI HILIR**

---

TESIS

Oleh

**R. Elvi Zahara**  
**NPM : 197121053**

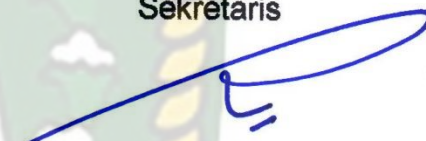
**TIM PENGUJI**

**Ketua**



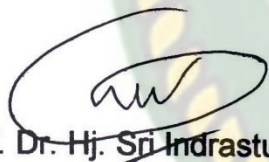
**Dr. Hj. Rosmayani ., Sos., M.Si**

**Sekretaris**



**Dr. Rendi Prayuda.,S.IP., M.Si**

**Anggota I**



**Prof. Dr. Hj. Sri Indrastuti S, MM**

**Anggota II**



**Dr. H. Panca Setyo Prihatin, S.IP., MM**

**Mengetahui**

**Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Islam Riau**



**Prof. Dr. H. Yusri Munaf, SH., M.H**

**UNIVERSITAS ISLAM RIAU**  
**PROGRAM MAGISTER (S2) ILMU ADMINISTRASI**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

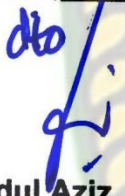
---

**TESIS**

**Nama** : R. ELVI ZAHARA  
**NPM** : 197121053  
**Jurusan** : Ilmu Administrasi  
**Bidang Kajian Utama** : Administrasi Publik

Telah di Periksa dan disetujui oleh Dosen Pembimbing

**Pembimbing I**  
Pekanbaru,      Maret 2021

  
**Dr. Abdul Aziz, S.Sos., M.Si**

**Pembimbing II**  
Pekanbaru,      Maret 2021

  
**Dr. Rendi Prayuda., S.IP., M.Si**

Mengetahui  
Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik  
Universitas Islam Riau

  
**Dr. H. Moris Adidi Yogja, S.Sos., M.Si**



## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya mahasiswa Pascasarjana Universitas Islam Riau Program Studi Administrasi :

Nama : R. Elvi Zahara  
NPM : 197121053  
Jurusan : Ilmu Administrasi  
Program Studi : Administrasi Publik  
Jenjang Pendidikan : Strata Dua ( S2 )  
Judul Penelitian : Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas  
Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.

Atas naskah yang didaftarkan pada ujian komprehensif ini beserta seluruh dokumentasi persyaratan yang melekat padanya dengan ini saya menyatakan :

1. Bahwa, naskah tesis ini adalah benar hasil karya saya sendiri ( tidak karya plagiat ) yang saya tulis sesuai dengan mengacu kepada kaidah-kaidah metode penelitian ilmiah dan penulisan karya ilmiah.
2. Bahwa, keseluruhan persyaratan administratif, akademik dan keuangan yang melekat padanya benar telah saya penuhi sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.
3. Bahwa, apabila dikemudian hari ditemukan dan terbukti secara syah dan keseluruhan atas pernyataan 1 dan 2 tersebut diatas, maka saya menyatakan bersedia menerima sanksi pembatalan hasil ujian seminar yang telah saya ikuti serta sanksi lainya sesuai dengan ketentuan yang ada.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa tekanan dari pihak manapun juga.

Pekanbaru, 27 Maret 2021

Pembuat Pernyataan



**R. Elvi Zahara.**



# PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

Jalan KH. Nasution No. 113 Gedung B Pascasarjana Universitas Islam Riau  
Marpoan Damai, Pekanbaru, Riau

## SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIAT

Nomor: 078/A-UIR/5-PPS/2021

Program Pascasarjana Universitas Islam Riau menerangkan:

Nama : **R ELVI ZAHARA**  
NPM : **197121053**  
Program Studi : **Ilmu Administrasi**

Telah melalui proses pemeriksaan kemiripan karya ilmiah (tesis) menggunakan aplikasi *Turnitin* pada tanggal 30 April 2021 dan dinyatakan memenuhi syarat batas maksimal tingkat kemiripan tidak melebihi 30 % (tiga puluh persen).

Demikian surat keterangan bebas plagiat ini dibuat sesuai dengan keadaan sebenarnya, agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Mengetahui  
Ketua Prodi Magister Ilmu Administrasi



Dr. H. Moris Adidi Yogya, S.Sos., M.Si.

Pekanbaru, 30 April 2021  
Staf Pemeriksa



Indrian Syafitri, S.AP., M.Si.

Lampiran :

- Turnitin Originality Report
- Arsip Syafitri\_ind05





**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN  
KEPALA DINAS PENDIDIKAN  
KABUPATEN INDRAGIRI HILIR** by **R. Elvi  
Zahara**

From Prodi. Ilmu Administrasi (TESIS  
PASCASARJANA UIR)

Similarity Index <b>8%</b>	Similarity by Source	
	Internet Sources:	8%
	Publications:	1%
	Student Papers:	2%

Processed on 30-Apr-2021 10:59 WIB

ID: 1574067986

Word Count: 24377

**sources:**

**1** 2% match (Internet from 24-Dec-2018)

<http://eprints.unm.ac.id/11682/1/RINGKASAN%20DISERTASI%20GRETETY.pdf>

**2** 2% match (Internet from 24-Jul-2020)

<http://repository.uir.ac.id/1255/1/Muhamad%20Rafi%20-%201.pdf>

**3** 1% match ( )

Srilulu, Srilulu. "ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA DINAS KESEHATAN PROVINSI SULAWESI TENGAH", Katalogis, 2016

**4** 1% match ( )

Mohd Sukran Mupid. "TINGKAT DISIPLIN PEGAWAI PADA KANTOR BADAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA (BPMPD) KABUPATEN INDRAGIRI HILIR", 2012

**5** 1% match (Internet from 27-Nov-2020)

[http://repository.uin-suska.ac.id/20489/6/6.%202018206TMPI\\_BAB%201.pdf](http://repository.uin-suska.ac.id/20489/6/6.%202018206TMPI_BAB%201.pdf)

**6** 1% match (Internet from 24-Apr-2019)

<https://csvlint.io/validation/5bd970f6de16bf0004000047>

**7** 1% match (Internet from 13-Nov-2017)

<https://media.neliti.com/media/publications/159618-ID-analisis-gaya-kepemimpinan-kepala-dinas.pdf>

**8** 1% match (Internet from 13-Dec-2012)

[http://eprints.upnjatim.ac.id/2539/5/Kepemimpinani\\_Baru.pdf](http://eprints.upnjatim.ac.id/2539/5/Kepemimpinani_Baru.pdf)

**paper text:**

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN INDRAGIRI HILIR TESIS  
Di Ajukan

**2** Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister Sains OLEH  
OLEH : **NAMA : R. ELVI ZAHARA** **NOMOR MAHASISWA : 197121053** **BIDANG**  
**KAJIAN UTAMA : ADMINISTRASI PUBLIK PROGRAM MAGISTER (S2) ILMU**

Perpustakaan Universitas Islam Riau

Dokumen ini adalah Arsip Mhik :



**SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU**

NOMOR : 588/KPTS/PPs-UIR/2020

**TENTANG**

**PENUNJUKAN PEMBIMBING PENULISAN TESIS MAHASISWA  
PROGRAM MAGISTER (S2) ILMU ADMINISTRASI**

DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

- Menimbang :
1. Bahwa penulisan tesis merupakan tugas akhir dan salah satu syarat mahasiswa dalam menyelesaikan studinya pada Program Magister (S2) Ilmu Administrasi PPS - UIR.
  2. Bahwa dalam upaya meningkatkan mutu penulisan dan penyelesaian tesis, perlu ditunjuk pembimbing yang akan memberikan bimbingan kepada mahasiswa tersebut.
  3. Bahwa nama - nama dosen yang ditetapkan sebagai pembimbing dalam Surat Keputusan ini dipandang mampu dan mempunyai kewenangan akademik dalam melakukan pembimbingan yang ditetapkan dengan Surat keputusan Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Riau.

- Mengingat :
1. Undang – Undang Nomor : 12 Tahun 2012 Tentang : Pendidikan Tinggi
  2. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor : 8 Tahun 2012 Tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia
  3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 37 Tahun 2009 Tentang Dosen
  4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 66 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
  5. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor : 63 Tahun 2009 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.
  6. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor : 49 Tahun 2014 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
  7. Statuta Universitas Islam Riau Tahun 2018
  8. Peraturan Universitas Islam Riau Nomor : 001 Tahun 2018 Tentang Ketentuan Akademik Bidang Pendidikan Universitas Islam Riau

**MEMUTUSKAN**

- Menetapkan :
1. Menunjuk :

No	Nama	Jabatan Fungsional	Bertugas Sebagai
1	Dr. Abdul Aziz, S.Sos., M.Si	Lektor	Pembimbing I
2	Dr. Rendi Prayuda, S.IP., M.Si	Lektor	Pembimbing II

Untuk Penulisan Tesis Mahasiswa :

Nama : **R. ELVI ZAHARA**  
N P M : **197121053**  
Program Studi : **Ilmu Administrasi**  
Judul Tesis : **"ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN INDRAGIRI HILIR"**.

2. Tugas – tugas pembimbing adalah memberikan bimbingan kepada mahasiswa Program Magister (S2) Ilmu Administrasi dalam penulisan tesis.
  3. Dalam pelaksanaan bimbingan supaya diperhatikan usul dan saran dari forum seminar proposal dan ketentuan penulisan tesis sesuai dengan Buku Pedoman Program Magister (S2) Ilmu Administrasi.
  4. Kepada yang bersangkutan diberikan honorarium, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Riau.
  5. Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan dengan ketentuan bila terdapat kekeliruan segera ditinjau kembali.
- KUTIPAN** : Disampaikan kepada yang bersangkutan untuk dapat diketahui dan diindahkan.

DITETAPKAN DI : PEKANBARU  
PADA TANGGAL : 09 Oktober 2020

Direktur,



**Prof. Dr. H. Yusri Munaf, SH., M.Hum**  
NIP. 195408081987011002

Tembusan disampaikan Kepada :

1. Rektor Universitas Islam Riau di Pekanbaru
2. Ketua Program Studi Magister (S2) Ilmu Administrasi PPS UIR di Pekanbaru

# ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN INDRAGIRI HILIR

ABSTRAK  
OLEH :R. Elvi Zahara

Penelitian ini bertujuan menjelaskan analisis gaya kepemimpinan kepala dinas pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir. Metode penelitian ini bersifat Kualitatif untuk memberikan gambaran secara sistematis serta akurat mengenai makna fakta-fakta dari objek yang sedang diteliti. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 8 (delapan) orang, yang terdiri dari pejabat struktural, Kepala Sekolah, Guru di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir. Hasil penelitian menjelaskan; *Pertama* efektifitas gaya kepemimpinan demokratis Kepala Dinas Pendidikan, hal ini di lihat dari Kepala Dinas menghargai kreativitas bawahan, bersifat terbuka, mengutamakan musyawarah, analisis gaya kepemimpinan Kepala dinas pendidikan dapat di katagorikan seseorang pemimpin demokratis karena senang menerima saran dan pendapat bahkan kritikan dari pegawainya, kepala sekolah, guru, selalu berusaha mengutamakan kerja sama (*teamwork*) dalam usaha pencapaian tujuan, ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada pegawai berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar pegawai itu tidak lagi berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar pegawai tidak berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani berbuat kesalahan yang lain, selalu berusaha untuk menjadikan pegawai lebih sukses daripada pemimpinnya, dan berusaha untuk mengembangkan kapasitas diri sebagai pemimpin. *Kedua*, implikasi gaya kepemimpinan Implikasi gaya kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir, gaya kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir memberikan implikasi kepada Instansi. Kepala Dinas merupakan satu-satunya orang yang bertugas untuk memandu, menuntun, membimbing dan memberi supervis atau pengawasan yang efisien kepada para pegawai yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung. Peranan pemimpin pada umumnya bertujuan untuk menciptakan suasana yang kondusif, meningkatkan motivasi, kualitas dan prestasi kerja pegawai.

Kata Kunci : Analisis, Gaya Kepemimpinan, Demokratis



## ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLE OF EDUCATION DEPARTMENT IN INDRAGIRI HILIR DISTRICT

### ABSTRACT

This study aims to explain the analysis of the leadership style of the head of the Indragiri Hilir district education office. This research method is qualitative in nature to provide a systematic and accurate description of the meaning of the facts of the object being studied. The informan in this study was 8 (eight) people, consisting of structural officials, school principals, teachers in the Indragiri Hilir District Education Office. The research results explain; First, the effectiveness of the democratic leadership style of the Head of the Education Office, this is seen from the Head of the Service that appreciates the creativity of subordinates, is open, prioritizes deliberation, analysis of the leadership style The head of the education office can be categorized as a democratic leader because he likes to receive suggestions and opinions and even criticism from his employees, the head schools, teachers, always try to prioritize teamwork in an effort to achieve goals, sincerely give the widest possible freedom to employees to make mistakes which are then corrected so that the employee no longer makes mistakes which are then corrected so that employees do not make the same mistakes, but more daring to make other mistakes, always trying to make employees more successful than their leaders, and trying to develop their capacity as leaders. Second, the implications of the leadership style. The implications of the leadership style of the Head of the Indragiri Hilir Regency Education Office, the leadership style of the Head of the Indragiri Hilir Regency Education Office has implications for the institution. The Head of Office is the only person whose job is to guide, guide, guide and provide efficient supervision or supervision to employees who are involved directly or indirectly. The role of a leader in general aims to create a conducive atmosphere, increase motivation, quality and employee performance.

**Keywords:** *Analysis, Leadership Style, Democratic*

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb

Alhamdulillah dengan segala keterbatasan akhirnya karya ilmiah yang ditulis dalam bentuk Tesis ini dapat penulis selesaikan.

Tesis yang berjudul “Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir” ini penulis tulis dan ajukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat menamatkan studi dan sekaligus memperoleh gelar Magister strata dua.

Penulis dengan segala keterbatasan ilmu dan pengalaman sudah berupaya semaksimal mungkin untuk menyusun setiap lembar bab perbab. Tesis ini sesuai dengan kaidah penelitian ilmiah dan ketentuan yang ditetapkan. Walaupun demikian penulis menyadari bahwa pada lembar tertentu dari naskah. Tesis ini mungkin ditemukan berbagai kesalahan dan kekurangan. Untuk membenahi hal itu penulis berharap kemakluman serta masukan dari pembaca.

Penulis menyadari pula bahwa dalam proses studi maupun dalam proses penulisan dan penyelesaian. Tesis ini banyak pihak turut membantu. Sehubungan dengan itu secara khusus pada lembaran ini penulis mengucapkan salud dan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Islam Riau, Bapak Prof. Dr. H. Syafrinaldi, SH., MCL yang telah menyediakan fasilitas dan memberikan kesempatan kepada penulis dalam menimba ilmu di Pascasarjana Universitas Islam.
2. Bapak Prof. Dr. H. Yusri Munaf, M. Si, Selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Riau.
3. Bapak Dr. H. Moris Adidi Yogya, S. Sos Selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Islam Riau.



4. Bapak Dr. Abdul Aziz, S.Sos. M. Si selaku pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingan dengan sabar untuk meluangkan waktu, tenaga dan pikiran sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini
5. Bapak Dr. Rendi Prayuda, S.IP., M.Si selaku pembimbing II yang memberikan arahan, bimbingan dan masukan kepada penulis dan selalu mendukung dan mengingatkan penulis apabila lalai dalam menyelesaikan Tesis ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Administrasi Publik Universitas Islam Riau yang dalam hal ini tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu yang mana telah mendidik dan memberikan dorongan serta arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.
7. Seluruh Staf, Karyawan/ti Tata Usaha Pasca Sarjana Universitas Islam Riau dan serta Perpustakaan Universitas Islam Riau yang telah membantu penulis menyelesaikan Administrasi mengenai surat menyurat dan keperluan penulis yang berhubungan dengan penyelesaian Tesis ini.
8. Keluarga besar Raja, Anak, Suami yang telah memberikan semangat dan dukungan kepada penulis selama penulis menjalani studi di Pasca Sarjana Universitas Islam Riau.
9. Teman-teman seperjuangan Jurusan Administrasi Publik angkatan XII terkhusus kelas A, dan adik-adik tingkat yang tak bias penulis sebutkan satu persatu yang selalu memberikan semangat dan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan penyusunan Tesis ini.

Penulis bermohon kepada Yang Maha Kuasa semoga jasa baik beliau semua dibalas dengan Rahmat dan Karunia yang setimpal, Aamiin.

Akhir kata penulis berharap semoga Tesis ini akan dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan dan semoga ilmu yang penulis peroleh ini dapat berguna untuk pengembangan ilmu pengetahuan serta bagi Nusa dan Bangsa, dan dapat menambah khasanah cakrawala pemikiran bagi para pembaca.

Wabillaitaufik wal hidayah, wassalamua'alaikum Wr.Wb.

Pekanbaru, Maret 2021

Penulis

Ttd

**R. Elvi Zahara**





## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR TABEL .....	vi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	8
1.3. Tujuan .....	8
1.4. Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS</b>	
2.1 Literature Review. ....	10
2.2 Tinjauan Pustaka .....	42
2.3 Kerangka Pemikiran .....	59
2.4 Konsep Operasional .....	60
2.5 Operasional Variabel .....	60
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Tipe Penelitian .....	61
3.2 Lokasi Penelitian .....	62
3.3 Subjek Penelitian .....	62
3.4 Teknik Penarikan Informan .....	63
3.5 Jenis dan Sumber Data .....	65
3.6 Teknik Pengumpulan Data .....	66
3.7 Teknik Analisis Data .....	66
3.8 Jadwal Kegiatan Penelitian .....	66

**BAB IV DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN**

4.1 Sejarah Berdirinya Kabupaten Indragiri Hilir .....	68
4.2 Letak Geografis .....	69
4.3 Latar Belakang Berdirinya Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir .....	70
4.4 Kedudukan .....	70
4.5 Tugas Pokok dan Fungsi .....	71
4.6 Kewenangan .....	71
4.7 Visi dan Misi .....	73
4.8 Tujuan dan Sasaran .....	73
4.9 Program Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir .....	75

**BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

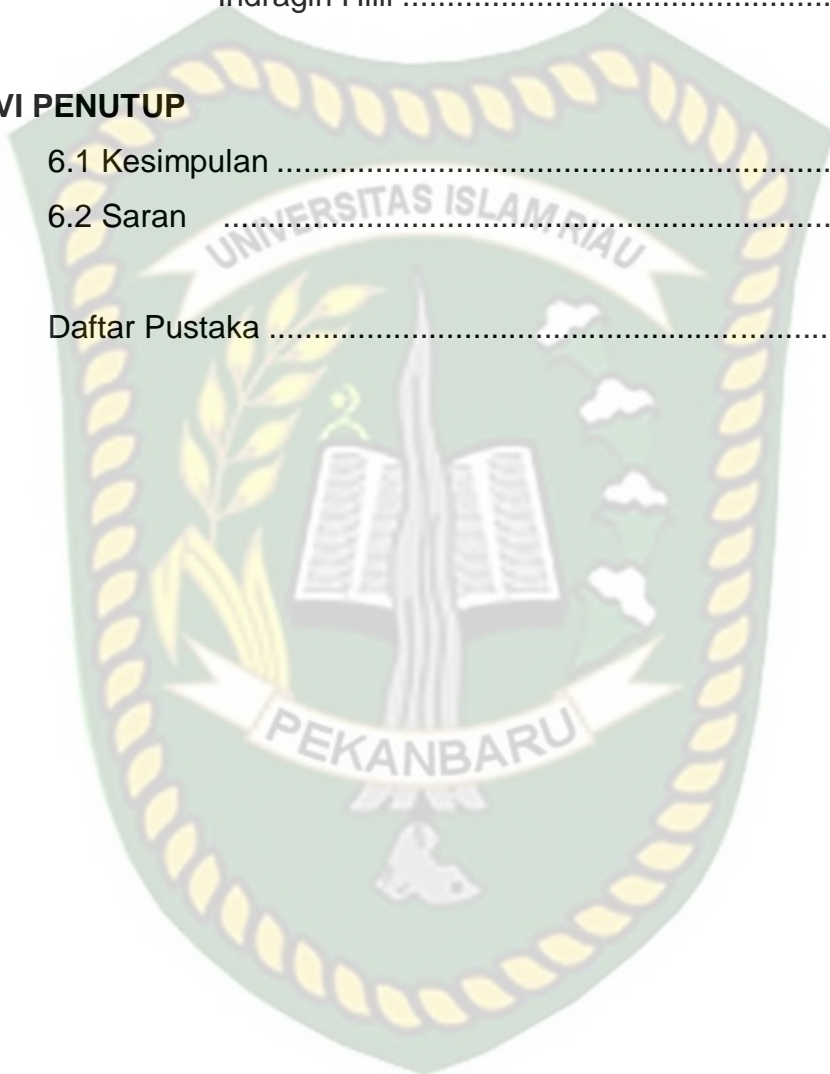
5.1 Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir .....	78
5.1.1 Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Memberikan Kesempatan Kepada Bawahan Untuk Kreatifitas Kerja .....	81
5.1.2 Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Bersifat Terbuka .....	83
5.1.3 Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Mengutamakan Musyawarah .....	87
5.1.4 Kepala Dinas Membuat Keputusan Sesuai Visi dan Misi Organisasi .....	92
5.2. Implikasi Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Dinas Pendidikan Terhadap Instansi Dinas Pendidikan ..	96
5.2.1 Terciptanya Lingkungan Kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Lingkungan Kerja Kondusif .....	97



5.2.2 Terciptanya Semangat Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.....	100
5.2.3 Nilai Kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir .....	104

**BAB VI PENUTUP**

6.1 Kesimpulan .....	107
6.2 Saran .....	109
Daftar Pustaka .....	110



## TABEL HALAMAN

I.I	Pelaksanaan Kegiatan Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir ....	6
II.I.	Literature Review Analisis Kepemimpinan .....	10
II.II	Operasional Variabel Penelitian Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.....	60
III.I	Key Informan dan Informan Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.....	63
III.II	Karakteristik Informan .....	65
III.III.	Jadwal Kegiatan Penelitian .....	67
V.I	Prestasi Kerja Pegawai.....	82
V.II	Masukan dan Saran.....	85
V.III	Notulen Rapat .....	89
V.IV	Visi, Misi dan Arah Kebijakan Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir .....	94
V.V	Penilaian Capaian Sasaran Kerja PNS .....	102
V.VI	Pencapaian Kinerja Pelayanan Dinas Pendidikan .....	105

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintah daerah mengamanahkan tugas dan kewenangan sebagian urusan pemerintahan diserahkan kepada daerah melalui desentralisasi kewenangan dan dengan memperkuat otonomi daerah menuntut adanya keterbukaan, akuntabilitas, ketanggapan, dan kreativitas dari segenap aparatur negara. Sasaran penyelenggaraan negara adalah terciptanya tata pemerintahan yang baik, bersih, berwibawa, profesional, dan bertanggung jawab, yang diwujudkan dengan sosok dan perilaku birokrasi yang efisien dan efektif serta dapat memberikan pelayanan yang prima kepada seluruh masyarakat. Administrasi publik atau administrasi negara dewasa ini telah diberikan arti lebih dari sekedar pengertian yang sederhana yaitu “ilmu urusan negara” administrasi publik memiliki peranan yang sangat besar dalam mencakup keseluruhan aspek dari lingkungan sosial, politik, budaya, dan hukum yang mempengaruhi pelaksanaan tugas dari lembaga negara.

Pelayanan pendidikan merupakan pelaksanaan tugas dari lembaga Negara, Pelayanan pendidikan merupakan suatu tantangan bagi pelaksanaan pembangunan bangsa Indonesia yang berada di era globalisasi. Organisasi-organisasi menghadapi tantangan untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki keahlian khusus sehingga mampu bersaing dengan dunia usaha. Sumber daya manusia merupakan faktor yang



sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil. Secara umum, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai salah satu teknik atau cara yang digunakan oleh seseorang untuk merencanakan, mengorganisir, menyusun, mengarahkan, dan mengawasi terhadap orang lain yang ada disekitarnya (Martoyo, 2000; 3-4).

Pengertian tersebut di atas memberikan arahan dengan jelas tentang fungsi manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh seseorang untuk mengorganisir seluruh kegiatan yang ada dalam organisasi perusahaan, untuk mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya.

Kepemimpinan adalah menyangkut dalam menstimulasi, memobilisasi, mengarahkan, mengkoordinasi motif-motif dan kesetiaan orang-orang yang terlibat dalam usaha bersama (Hamzah Zakub: 125). Kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen yang menduduki posisi strategis dalam system dan hirarki kerja dan tanggung jawab pada organisasi (Nasharuddin, dkk:2014:126). Menurut Slamet (2002) kepemimpinan merupakan suatu kemampuan, proses atau fungsi, pada umumnya untuk mempengaruhi orang-orang agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Sedangkan Thoha (1983) kepemimpinan adalah aktivitas

untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau di arahkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Pemimpin adalah orang yang memimpin kelompok dua orang atau lebih, baik organisasi maupun keluarga (Suradinata (1997:11). Pemimpin adalah orang yang mengemban tugas dan tanggung jawab untuk memimpin dan bisa mempengaruhi orang yang di pimpinnya. Pemimpin sebagai pemegang jabatan tertinggi dalam sebuah organisasi merupakan faktor penentu dalam mencapai tujuan demi keberhasilan sebuah organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin dituntut memiliki kualitas kepemimpinan yang handal untuk menjawab berbagai tantangan dan hambatan yang akan dihadapi oleh organisasinya.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka seorang pemimpin diharapkan mampu mengerakkan orang-orang yang ada dalam sebuah organisasi dalam mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama. Kepemimpinan tersebut merupakan upaya untuk merealisasikan pelaksanaan manajemen sumber daya bawahan, yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai dengan evaluasi.

Dinas Pendidikan merupakan salah satu instansi yang ada di Kabupaten Indragiri Hilir, yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat atau *stakeholders* pada bidang pendidikan. Pegawai yang bertugas di dalamnya mengemban amanah, tanggung jawab dan kewajiban yang tidak ringan dalam menjalankan program pendidikan dan menyelesaikan segala permasalahan terkait di Kabupaten Indragiri Hilir.

Tanggung jawab menyediakan akses pendidikan berkualitas, terjangkau dan berkeadilan bagi masyarakat merupakan amanat undang-undang yang harus dipenuhi dan dikawal oleh instansi tersebut. Hingga saat ini masih ditemukan sejumlah permasalahan terkait pendidikan yang kurang berkualitas, kualitas SDM yang kurang memadai dan integrasi sistem pendidikan di berbagai jenjang dengan perkembangan teknologi informasi yang belum optimal. Maka Dinas Pendidikan sebagai organisasi membutuhkan kepemimpinan yang baik untuk mengatasi seluruh permasalahan yang ada

Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir kondisi lingkungan kerja yang selalu berkembang dan berubah harus dipantau baik internal maupun eksternal secara berkala untuk meyakinkan bahwa strategi, tujuan, sistem dan lainnya masih sesuai atau tidak dengan yang direncanakan sejak awal. Untuk melihat kecenderungan dan mengantisipasi perubahan-perubahan yang mungkin terjadi pada lingkungan, semua itu dimulai dari pemimpin organisasi atau Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir ketika menyusun program kerja, sebagai hasil penerapan gaya kepemimpinan yang disukai bawahannya. Keberhasilan kepemimpinan dimana semua unsur manajemen itu harus mengarah pada tujuan dan nilai-nilai yang telah disepakati oleh kelompok atau organisasi dalam menghadapi tantangan atau mencapai tujuan Dinas Pendidikan yang dipimpinnya.

Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dalam menjalankan tugas kepemimpinannya juga harus mampu melakukan komunikasi yang efektif terhadap bawahannya terutama bagi pimpinan unit atau kepala bidang



dan kepala seksi-seksi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dan mampu mengkomunikasikan program-program kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir yang akan dilaksanakan para bawahannya. Sebagai pemimpin, Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir harus mampu menciptakan budaya kerja yang kondusif, saling mendukung satu sama lain, saling menguatkan energi organisasi, untuk memberikan pelayanan optimal kepada masyarakat Kabupaten Indragiri Hilir.

**Tabel. I.I**  
**Pelaksanaan Kegiatan Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir**

No	Kegiatan	Keterangan
1	Tersusunnya dokumen perencanaan dan pelaporan sesuai dengan ketentuan	Dokumen, rapat, kegiatan
2	Tersusunnya data yang valid dan akurat sebagai bahan kebijakan pendidikan	Dokumen, rapat, paket
3	Tersalurnya Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) tepat sasaran dan tepat waktu	%, lembaga,
4	Tersusunnya dokumen pelayanan dan pengkajian pendidikan	Dokumen, kegiatan rapat
5	Tersusun Dokumenpendataan SPM pendidikan	Dokumen, rapat kegiatan
6	Terlaksannya tata kelola keuangan dan pelaporan BOS sesuai ketentuan	%, rapat, kegiatan
7	Terlaksananya pemetaan mutu pendidikan dengan baik	%, rapat, kegiatan

Sumber : hasil observasi lapangan di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2020.

Berdasarkan tabel di atas maka seharusnya gaya kepemimpinan Kepala dinas di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir terhadap empat dimensi yang terdiri dari directing, coaching, supporting, dan delegating harus pada kategori tinggi. Artinya bahwa gaya kepemimpinan yang terpusat pada pekerjaan dan pada hubungan dengan bawahan yang dijalankan oleh pimpinan sudah berjalan efektif. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.

Kemampuan pemimpin dalam hal ini Kepala Dinas Pendidikan dalam melaksanakan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya harus melakukan perencanaan program kerja yang efektif karena dengan pelaksanaan fungsi perencanaan efektif merupakan sesuatu yang harus ada demi berjalannya roda organisasi. Dalam peningkatan pelaksanaan program dan menciptakan kedisiplinan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dan menciptakan komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan pada Sehubungan dengan pemikiran tersebut, gejala awal yang di temui di dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir adalah tingkat kedisiplinan pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir belum mampu dikontrol dengan baik seperti pelaksanaan program pendidikan dan pemberian program bantuan Pendidikan. sehingga peranan pimpinan sangat diperlukan. Dipilihnya Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir sebagai tempat penelitian karena Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir tersebut belum menempatkan peraturan kedisiplinan terhadap pegawai dan juga belum baiknya komunikasi yang efektif antara pimpinan dan bawahannya dalam melaksanakan setiap program Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri

Hilir. Untuk mewujudkan hal tersebut harus ditunjang dengan sosok pemimpin yang mampu mengendalikan jalannya organisasi dengan baik.

Oleh karena itu berdasarkan fenomena masalah, maka beberapa poin peran kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan;

- a. Disiplin pegawai
- b. Kondisi empiris
- c. Motivasi, (rapat mingguan/bulanan)
- d. Keterampilan, (komunikasi dan diklat)

Uraian pada latar belakang tersebut diatas telah memberikan gambaran awal bahwa gaya kepemimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir belum optimal Hal inilah yang hendak diuji dalam penelitian berbentuk tesis ini dengan judul: **Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas maka permasalahan penelitian yang dapat dirumuskan adalah:

- a. Bagaimana gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir ?
- b. Bagaimana implikasi gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja instansi Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir?



### 1.3 Tujuan

Sesuai dengan perumusan masalah tersebut maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk:

- a. Untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.
- b. Untuk mengetahui implikasi gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja instansi Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian yang bisa didapatkan oleh sejumlah pihak berkepentingan adalah:

- a. Manfaat praktis memberikan masukan kepada Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dalam gaya kepemimpinan Kepala dinas.
- b. Manfaat Teoritis hasil penelitian ini menjadi kontribusi nyata penulis dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen pendidikan.
- c. Manfaat akademis penelitian ini sekaligus dapat menjadi bahan rujukan kepada peneliti lain yang ingin melanjutkan atau mengembangkan hasil penelitian ini.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

#### 2.1. KerangkaTeori

Kepemimpinan dari kata pimpin atau memimpin, secara etimologi kata pimpin mengandung beberapa arti yang erat kaitannya dengan pengertian memelopori berjalan dimuka, menuntun, membimbing, mendorong, mengambil langkah/ prakarsa pertama, bergerak lebih awal, berbuat lebih dahulu, memberi contoh, menggerakkan orang lain melalui pengaruh. Sedangkan secara terminologi kepemimpinan adalah suatu kegiatan atau seni untuk mempengaruhi perilaku orang-orang yang dipimpin agar mau bekerja secara sadar menuju pada suatu tujuan yang ditetapkan atau diinginkan bersama. Dengan kata lain kepemimpinan adalah kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bekerja mencapai tujuan dan sasaran (Agustinus Hermino:2004:126).

Dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas tersebut dipila-pilah, maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Gaya kepemimpinan tersebut merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar pertama, gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas. Kedua, gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama. Dan ketiga, gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai (Veithzal Rivai:2014:36).

Gaya kepemimpinan demokratis menurut G.R. Terry, bahwa Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota turut bertanggung jawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan (Baharuddin dan Umiarso:2012:56).

Sedangkan menurut Kurt Lewin. Kurt Lewin kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan. Hal ini agar setiap anggota turut bertanggung jawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan (Baharuddin dan Umiarso:2012:57).

Selanjutnya menurut Sudarwan Danim mengemukakan kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai<sup>4</sup> . Dengan demikian, dalam tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai factor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/ organisasi. Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara member kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/ organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan (Sudarwan Danim:2015:213).



Gaya kepemimpinan otokratis Menurut Sondang P. Siagian dalam buku karya Anton Atoillah kepemimpinan otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Pemimpin otokratis adalah pemimpin yang memiliki wewenang (authority) dari suatu sumber (misalnya, karena posisinya), pengetahuan, kekuatan atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum. Seorang pemimpin yang otokratis ialah seorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri berikut: a) Menganggap organisai sebagai milik pribadi. b) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. c) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata. d) Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat. e) Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya (Anton Atoillah:2019:203).

Kepemimpinan otokratis merupakan pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri yang selalu menganggap organisasi sebagai milik pribadi, mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat semata, tidak mau menerima kritik dan saran, terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya, dala tindakan pergerakannya sering mempergunakan pendekatan paksaan dan bersifat menghukum. Dalam kepemimpinan otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Pemimpin otokratis adalah pemimpin yang memiliki wewenang (authority) dari suatu sumber (misalnya, karena posisinya), pengetahuan, kekuatan atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum (Leoni Tumbol, dkk: Vol. 2, No. 1, Maret 2014).

Teori kepemimpinan selanjutnya adalah *laissez faire* Menurut Subry Sutikno, kepemimpinan *laissez-faire* hanya terlihat dalam kualitas yang kecil dimana para bawahannya yang secara efektif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi, sehingga model ini hanya bisa berjalan apabila bawahan memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan akan mengejar tujuan dan sasaran cukup tinggi. Dalam model kepemimpinan ini, pemimpin sedikit sekali menggunakan kekuasaannya atau sama sekali membiarkan bawahannya untuk berbuat sesuka hatinya. Seorang pemimpin yang menggunakan tipe kepemimpinan ini menginginkan seluruh anggota kelompoknya berpartisipasi tanpa memaksakan atau menuntut kewenangan yang dimilikinya, tindakan komunikasi dari pemimpin ini cenderung berlaku sebagai seorang penghubung yang menghubungkan kontribusi atau sumbangan pemikiran dari anggota kelompoknya (Subry Sutikno:2014:46). Sedangkan menurut Soekarto kepemimpinan *laissez-faire* adalah pemimpin yang mengkehendaki supaya kepada bawahannya diberikan banyak kebebasan ( Soekarto Indra Fachrudi:2006:17).

Adapun menurut Syahrizal Abbas dalam Safruddin Aziz kepemimpinan *laissez-faire* adalah membiarkan stafnya untuk berbuat berdasarkan kehendak sendiri dan pemimpin tidak berpartisipasi aktif dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahannya (Safrudin Aziz:2016:76).

Sedangkan menurut Lippits dan White kepemimpinan *laissez-faire* adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan dengan cara berbagai kegiatan dan pelaksanaan yang dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahannya. Ciri-ciri kepemimpinan *laissez faire* adalah memberikan kebebasan sepenuhnya kepada bawahan untuk melakukan tindakan yang dianggap sesuai dengan tugasnya (Pawit M. Yusup:2012:122).

## 2.2 Literature Review

Pada sub bab ini akan ditinjau beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan dengan topik penelitian kepemimpinan. Adapun tinjauan literatur ini akan meninjau berupa jurnal, makalah, simposium, skripsi, tesis dan bahan bacaan lainnya yang bersumber dari bahan bacaan internasional yang telah berhasil peneliti kumpulkan melalui internet. Sejumlah 30 kajian literatur yang dimaksud dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut ini.


Tabel II.1 *Literature Review* Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir

No	Author	Findings
1	Albrecht, Simon (2005)	Kepemimpinan sebagai topik telah menghasilkan minat akademis dan populer yang sangat besar. Ada banyak literatur yang berfokus pada analisis dan pemahaman tentang kualitas yang menentukan kepemimpinan dan membedakan pemimpin yang efektif dari pemimpin yang tidak efektif. Yang tersirat dalam banyak literatur ini adalah asumsi bahwa kompetitif ciri-ciri kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin yang efektif, [1] kepemimpinan terkait erat dengan pemikiran, perasaan, dan perilaku pengikut. Pandangan "paradigma baru" dari fungsi dan kepemimpinan organisasi [2] Keanggotaan dirasakan dalam organisasi sektor publik versus swasta. Model kepemimpinan transformasional Alimo-



		<p>Metcalfe dan Alban-Metcalfe<sup>43</sup>, yang berasal dari data sektor publik Inggris, berbeda secara signifikan dari model Bass. [44] Model Bass berasal dari data sektor swasta. Meskipun reformasi dan "korporatisasi" sektor publik sedang berlangsung, [45,46,47] peneliti mungkin disarankan untuk secara mandiri mengembangkan dan menguji silang model dan ukuran kepemimpinan transformasional di kedua sektor. Mengingat bahwa kepemimpinan adalah pusat efektivitas kepemimpinan sektor publik, Kepemimpinan transformasional juga telah ditemukan terkait dengan perilaku warga organisasi. [60] Organ dan Konovsky menilai efek diferensial dari prediktor kognitif versus afektif dari perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB). Mereka mengukur kognisi dengan meminta karyawan untuk mengevaluasi aspek-aspek tertentu dari pengalaman terkait pekerjaan mereka. Mereka mengukur pengaruh dengan menggunakan PANAS [61] dan meminta responden untuk menunjukkan sejauh mana mereka biasanya mengalami berbagai keadaan suasana hati di tempat kerja (misalnya, permusuhan, rasa bersalah, kegembiraan, harga diri). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kognisi daripada pengaruh adalah prediktor OCB yang lebih baik. Namun, dalam hal masalah metodologis yang telah dibahas sebelumnya, Organ dan Konovsky tidak secara jelas menentukan referensi waktu untuk suasana hati, tidak secara jelas membedakan bentuk pertanyaan kognitif versus afektif, tidak fokus pada keadaan afektif tertentu yang paling mungkin dikaitkan dengan kepemimpinan transformasional. , dan tidak secara jelas menentukan target fokus (misalnya, pemimpin senior).</p>
2	<p>Al-Sada, Maryam; Al-Esmael, Bader; Faisal, Mohd Nishat (2017)</p>	<p>Temuan - Hubungan positif yang signifikan diamati antara budaya suportif dan kepuasan kerja; budaya suportif dan komitmen organisasi; kepemimpinan partisipatif-suportif dan kepuasan kerja; kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja; kepuasan kerja dan motivasi kerja; kepuasan kerja dan komitmen organisasi.</p> <p>Dengan insentif besar ini, organisasi pendidikan di Qatar berusaha membangun keunggulan kompetitif di wilayah khusus mereka. Ini meningkatkan kebutuhan untuk memastikan penggunaan sumber daya manusia secara</p>

		<p>maksimal. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh atau budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan motivasi kerja pada sektor pendidikan di Negara Qatar. Penelitian ini menawarkan wawasan rinci tentang variabel penelitian di mana budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang berbeda dianalisis dengan tujuan untuk memahami faktor kepuasan kerja, komitmen organisasi dan motivasi kerja. Masing-masing faktor ini menentukan efektivitas dan efisiensi karyawan dalam organisasi. Ini penting untuk mengintegrasikan faktor-faktor sehingga dapat menawarkan alat yang signifikan untuk digunakan oleh berbagai pembuat kebijakan dan manajer lembaga dalam membuat keputusan efektif berbasis kepemimpinan serta meletakkan dasar bagi budaya organisasi yang sehat.</p> <p>H4a: Gaya kepemimpinan partisipatif-suportif memiliki hubungan yang signifikan dengan motivasi kerja di bidang pendidikan. H4b: Gaya kepemimpinan terarah memiliki hubungan yang signifikan dengan motivasi kerja di bidang pendidikan.</p> <p>H6a: Gaya kepemimpinan partisipatif-suportif memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi di bidang pendidikan. H6b: Gaya kepemimpinan terarah memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi di bidang pendidikan.</p> <p>"</p>
3	Yahya Ibrahim (2016)	<p>Literatur terbaru tentang komitmen organisasi menunjukkan bahwa metodologi berbasis survei adalah pilihan populer di kalangan peneliti yang mempelajari berbagai aspek komitmen organisasi. Shafazawana dkk. (2016) telah mengukur komitmen organisasi menggunakan skala komponen tiga revisi yang dimodifikasi dari komitmen afektif, normatif dan kontinuitas yang diusulkan oleh Allen dan Meyer (1996). Ying dan Ahmad (2009) mempelajari efek moderasi komitmen organisasi pada hubungan antara efek moderasi budaya organisasi pada hubungan antara perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi dan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja dan kinerja di Malaysia. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner mandiri yang dibagikan di antara mahasiswa MBA yang bekerja. Anari (2012) menyelidiki hubungan antara kecerdasan emosional, kepuasan kerja,</p>

		<p>dan komitmen organisasi di antara guru dalam konteks Iran. Beberapa studi terbaru yang menggunakan metodologi berbasis survei di bidang komitmen organisasi disajikan pada Tabel 2.5.2 Pengujian Hipotesis Analisis regresi menyoroti set signifikan korelasi antara variabel. Hubungan tersebut dirangkum dalam Tabel 16. Model 1 menunjukkan bahwa budaya birokrasi, kepuasan kerja dan tingkat kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, sedangkan tingkat pekerjaan berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja. Dari Model 2, budaya organisasi suportif, kepemimpinan direktif dan kepemimpinan partisipatif-suportif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sedangkan tingkat pendidikan dan masa kerja berpengaruh negatif. Model 3 menunjukkan bahwa budaya suportif dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi; Namun, tingkat pekerjaan memiliki dampak negatif. Gambaran dari hipotesis yang diajukan dan keputusan untuk menerima atau menolak hipotesis disajikan pada Tabel 17.</p> <p>2016). Hasil studi kami tentang kepemimpinan dan komitmen dalam konteks pendidikan dianggap penting karena dibutuhkan kepemimpinan yang efektif dan karyawan yang berkomitmen untuk sistem pendidikan yang efektif (Yahaya dan Ebrahim, 2016).</p> <p>"</p>
4	<p>Andrews, Rhys; Boyne, George A. (2010)</p>	<p>"Menurut model manajemen publik" kotak hitam "baru-baru ini, kapasitas manajerial merupakan komponen penting untuk mencapai peningkatan penyampaian layanan. Secara khusus, model kotak hitam mengasumsikan bahwa dampak sistem manajemen dimaksimalkan melalui integrasi dengan kepemimpinan yang efektif. Ini adalah asumsi diuji dengan menganalisis pengaruh kapasitas manajerial dan kepemimpinan organisasi terhadap kinerja pemerintah daerah di Inggris, sambil mengontrol berbagai variabel lain, termasuk ukuran organisasi, sumber daya, kendala eksternal, dan kinerja masa lalu. Hasil empiris menunjukkan bahwa kapasitas memiliki hubungan statistik yang positif dengan kinerja pemerintah daerah dan kepemimpinan yang dapat meningkatkan dampak dari sistem manajemen yang efektif.</p> <p>bukti pengaruhnya terhadap komitmen</p>




		<p>kebijakan). Demikian pula, sementara para sarjana bersatu dalam mengadvokasi kepemimpinan sebagai sarana untuk meningkatkan hasil (misalnya, Moore 1995; Rainey 1997), namun, belum ada analisis empiris yang komprehensif dari efek gabungan dari kapasitas manajemen dan kepemimpinan pada kinerja layanan organisasi publik. Ini adalah topik yang sangat relevan, karena model "kotak hitam" dari manajemen publik menunjukkan kepemimpinan manajerial</p> <p>Bukti dari berbagai sumber memberikan dukungan untuk premis bahwa kepemimpinan yang efektif dikaitkan dengan kinerja tinggi. Misalnya, berbagai studi mengaitkan komitmen dan keterampilan kepemimpinan dengan hasil yang lebih baik (mis., Doig dan Hargrove 1987; Hale 1986; Meier dan O'Toole 2002; Wolf 1993). Gabris, Golembiewski, dan Ihrke (2000) menemukan bahwa kinerja pemerintah lokal A.S. terkait dengan kredibilitas kepemimpinan kepala eksekutif mereka. Demikian pula, di Inggris Raya, Joyce (2004) menyoroti bagaimana kualitas kepemimpinan dari seorang kepala eksekutif berperan penting dalam mengubah pemerintah daerah yang berkinerja buruk menjadi yang berkinerja terbaik.</p>
5	<p>Barnett, Bruce G; Blase, Joseph J; Bogotch, Ira; Capper, Colleen a; Cibulka, James G; Conley, David T; Cooper, Bruce S; Firestone, William a; Furman-brown, Gail; Goldman, Paul; González, Maria Luisa; Grady, Marilyn L; Grogan, Margaret; Hargreaves, Andy; Ke</p>	<p>Kondra dan Hinings (1998) mengemukakan penjelasan untuk fenomena ini: "Selama manajemen puncak dapat 'mengikuti industri', pekerjaan mereka</p> <p>sikap kerja melalui efek mediasi dari fleksibilitas keterampilan, khususnya variasi keterampilan dan pemanfaatan keterampilan. Dari semua variabel demografis, ukuran sekolah memiliki efek terkuat dalam model, berhubungan negatif dengan ketiga variabel fleksibilitas keterampilan. Hasil ini dikuatkan oleh pernyataan Griffith (1998) bahwa "dalam organisasi yang lebih besar lebih sulit untuk mengidentifikasi keterampilan anggota dan sepenuhnya menggunakan keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan khusus mereka" (hal. 74). Demikian pula, Rosenblatt dan Inbal (1999) melaporkan bahwa memegang peran ganda di sekolah-sekolah yang lebih kecil mendorong efisiensi dalam manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, sekolah yang lebih kecil dan mungkin lebih akrab memberi staf yang ada lebih banyak kesempatan untuk</p>


		<p>berfungsi dalam berbagai peran. Temuan mengenai pengaruh kebangsaan menunjukkan bahwa orang Arab Israel. sumber daya manusia berbasis kompetensi untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Coff, 1997; Kochanski &amp; Ruse, 1996). Studi ini telah berkontribusi pada penerapan pendekatan ini pada administrasi pendidikan dengan mengedepankan nilai aset dan kompetensi manusia di lembaga pendidikan dan menentukan beberapa cara untuk meningkatkan kompetensi tersebut. Para pemimpin pendidikan dapat menggunakan hasil studi ini untuk membantu dalam desain pekerjaan mengajar sehingga dapat menciptakan pekerjaan yang memuaskan dan untuk mempromosikan integrasi yang lebih baik antara fungsi pengajaran dan administrasi di sekolah, sehingga meningkatkan kerjasama antara guru dan manajemen sekolah. Akhirnya, meskipun studi ini dilakukan di Israel, implikasinya adalah menunjukkan bahwa sekolah dapat menjadi "perusahaan yang fleksibel" (Atkinson, 1984) dengan mempekerjakan guru yang mengambil peran sekolah yang berbeda sesuai kebutuhan. Berdasarkan hasil penelitian ini, manajemen sekolah dapat mendesain ulang pekerjaan guru sedemikian rupa sehingga dapat memupuk keterampilan yang ada dan mengembangkan potensi yang dimiliki sehingga dapat meningkatkan sikap kerja dan berkontribusi pada efektivitas sekolah. Hasil studi tersebut kemudian dapat segera diimplementasikan dengan mengaplikasikan</p>
6	Benefiel, Margaret (2005)	<p>dengan menunjukkan dua tantangan yang belum terselesaikan dalam teori kepemimpinan spiritual saat ini: 1) kritik epistemologis yang berkembang dari studi empiris yang ada tentang spiritualitas organisasi dan 2) kebutuhan akan pemahaman yang lebih kuat dan cangih tentang aspek bspiritualQ dari kepemimpinan spiritual. mengatasi tantangan dengan memanfaatkan paradigma organisasi Burrell dan Morgan, filosofi Bernard Lonergan, perpanjangan kerja Daniel Helminiak dari Lonergan, dan pemahaman tentang transformasi spiritual dari bidang spiritualitas. Ini menggambarkan kepemimpinan spiritual untuk transformasi organisasi dengan memeriksa kasus Reell Precision Manufacturing. D 2005 Elsevier Inc. Semua hak dilindungi undang-</p>

		<p>undang.</p> <p>kepemimpinan spiritual untuk berdialog dengan sarjana manajemen arus utama. Para sarjana kepemimpinan ini membuat kemajuan yang baik dan membantu membangun kelangsungan dan ketelitian bidang baru ini. Pada saat yang sama, dua tantangan sebagian besar masih belum terselesaikan dalam karya ilmiah tentang kepemimpinan spiritual. Pertama, ada kebutuhan untuk menanggapi kritik epistemologis yang berkembang dari studi empiris spiritualitas organisasi yang ada. Kedua, ada kebutuhan untuk pemahaman yang lebih kuat dan canggih tentang aspek bspiritualQ dari kepemimpinan spiritual. T Artikel ini mengusulkan kerangka kerja konseptual yang membahas kedua tantangan ini. Ini pertama-tama mengartikulasikan dua tantangan, kemudian mengembangkan kerangka konseptual, kemudian mendemonstrasikan bagaimana kerangka konseptual berkontribusi untuk memenuhi dua tantangan. Dengan demikian, artikel ini berkontribusi pada pekerjaan pembangunan teori saat ini di bidang kepemimpinan spiritual. Meskipun bukan teori yang lengkap, bekerja dalam mendefinisikan dan membuat konsep kepemimpinan spiritual. Kekuatan mereka terletak pada bidang aspek bleadershipQ dari kepemimpinan spiritual.Q Ketiganya mensurvei literatur ilmiah tentang kepemimpinan, memahami dengan baik perkembangannya dan tren saat ini, dan dengan jelas menempatkan pekerjaan mereka dalam aliran penelitian kepemimpinan.</p>
7	Boin, Arjen; Hart, Paul T.; Mcconnell, Allan; Preston, Thomas (2010)	<p>Pengelolaan ancaman mendesak terhadap nilai-nilai inti masyarakat, infrastruktur kritis, dan keselamatan warga negara merupakan fungsi dasar pemerintah. Ini membutuhkan kepemimpinan politik dan administratif (Boin et al. 2005). Kepemimpinan krisis yang efektif memerlukan pengakuan ancaman yang muncul, memulai upaya untuk mengurangnya dan menangani konsekuensinya, dan, setelah periode krisis yang akut telah berlalu, membangun kembali rasa normal. Ini bukanlah tugas yang mudah di saat ancaman baru dan masyarakat yang semakin rentan. Banyak perhatian baik dalam penelitian dan praktik secara tradisional berfokus pada fase respons</p>



		<p>akut: keputusan kritis yang harus dibuat selama krisis dan kesulitan abadi dalam mengkomunikasikan keputusan ini kepada publik yang ketakutan (lihat, misalnya, Flin 1996; Rosenthal et al 1989; Ulmer et al.2007). Namun, dalam bencana baru-baru ini, 'krisis setelah krisis' yang membuat masyarakat terpesona. Dalam masyarakat Barat, fase pasca krisis semakin ditandai dengan politisasi yang intens ('t Hart 1993; Olson 1998; Rosenthal 1998; Boin et al. 2008). Sementara krisis masih berlangsung, drama pertanggungjawaban dan saling menyalahkan dimulai. Namun, yang mengherankan, hanya sedikit yang ditulis tentang tantangan kepemimpinan politik yang lebih luas yang ditimbulkan oleh 'krisis setelah krisis'. Tantangan-tantangan ini berfokus pada pengelolaan akuntabilitas dan penghindaran menyalahkan yang cenderung dibagikan setelah kejadian luar biasa, mengganggu, dan tidak stabil. Ketika krisis terjadi, sesuatu atau seseorang harus disalahkan - karena menyebabkan krisis, gagal mencegahnya, atau tidak meresponsnya secara memadai (Bovens dan 't Hart 1996; Hood 2002). Pemerintah dan para pemimpinnya seringkali menjadi target utama dari dorongan menyalahkan ini. Beberapa analis telah menyelidiki penyebab dan pendorong permainan menyalahkan dan manajemen kesalahan</p>
8	<p>Chukwuemeka, E; Ugwuanyi, BJ; Ewuim, N (2012)</p>	<p>Korupsi yang meluas terjadi di sektor swasta dan publik di masyarakat Nigeria. Namun, penekanannya di sini adalah pada korupsi sektor publik yang menyumbang lebih dari 70% kasus korupsi di Nigeria (Waziri, 2010) dan juga, dilihat sebagai sumber kesenjangan antara kekayaan Nigeria dan kemiskinannya (Abiodum, 2012). Korupsi di Nigeria terwujud dalam bentuk kenaikan biaya kontrak resmi, dana publik yang dibagikan kepada sekutu politik dan teman-teman pribadi dalam bentuk kontrak, penerbitan izin impor barang yang tidak tepat, pemberian kontrak yang tidak tepat, penggelapan dana publik secara langsung, tendangan mendukung pengadaan publik dll. Meskipun tidak ada negara di dunia yang bebas korupsi, korupsi dalam kasus</p> <p>berbagai tingkat dan bentuk upaya penanggulangan cacing yang disebut korupsi. Di bawah kepemimpinan Alhaji Tafawa Balewa</p>


		<p>di Republik pertama, tidak ada upaya signifikan yang dilakukan untuk memberantas korupsi. Sebaliknya, rezimnya bahkan digulingkan sebagian sebagai akibat korupsi di tingkat kepemimpinannya. (Ojiako, 1980, Dudley, 1982). Derin (2007) secara khusus mencatat bahwa pejabat tinggi pemerintah di Republik pertama secara implisit mengabaikan akuntabilitas dana publik. Misalnya, Dr. Nnamdi Azikiwe dituduh membekukan dana publik di rekening banknya sendiri di Bank Kontinental Afrika (ACB) sementara Kepala Obafemi Awolowo didakwa atas praktik keuangan yang tajam oleh Komisi Penyelidik Coker ke Pemerintah Wilayah Barat pada tahun 1962.</p> <p>dengan berbagai cara. Dalam pandangan Sen (1999), korupsi adalah penyimpangan atau perubahan dari baik menjadi buruk dan pada hakikatnya melibatkan pelanggaran aturan yang ditetapkan untuk keuntungan dan keuntungan pribadi. Dalam pandangan Idike (2003), itu adalah perilaku yang menyimpang dari tugas formal peran publik karena keuntungan pribadi atau ekspektasi keuntungan pribadi. Intinya, korupsi melibatkan penyalahgunaan posisi resmi untuk keuntungan pribadi. Penerapan definisi korupsi di Nigeria di atas dengan jelas mengungkapkan bahwa korupsi telah menjadi cara hidup yang dapat diterima dan telah menemukan dirinya di setiap bidang kehidupan nasional. Ini karena indikator korupsi seperti penggelapan, penyuapan, penyelewengan, konversi dana publik menjadi dompet pribadi, manipulasi proses pengadaan, pemalsuan catatan keuangan resmi, pemberian kontrak oleh pejabat publik kepada kroni dan perusahaan milik pribadi serta kecurangan pemilu. semuanya dapat dengan mudah diamati di hampir semua kantor publik dan urusan publik di Nigeria.</p>
9	<p>Cogburn, Jerrell D.; Schneider, Sandra K. (2003)</p>	<p>Kinerja pemerintah adalah perhatian abadi bagi mahasiswa manajemen publik, administrasi publik, dan ilmu politik. Pengaturan administratif pemerintah dan perilaku manajerial dapat sangat memengaruhi konten, aktivitas, dan hasil program; oleh karena itu, mempertimbangkan pengaruh manajemen publik diperlukan untuk pemahaman yang benar tentang kebijakan publik dan kinerja pemerintah. Artikel ini menggunakan data dari Maxwell School's Government Performance</p>

		<p>Project untuk memeriksa hubungan antara kapasitas manajerial pemerintah negara bagian dan ukuran kinerja pemerintah (khususnya, prioritas kebijakan negara bagian). Kami menemukan bahwa kapasitas manajemen negara memiliki efek langsung pada komitmen kebijakan negara: Negara-negara yang memiliki tingkat kapasitas manajemen yang lebih tinggi cenderung menyukai bidang program yang mendistribusikan manfaat sosial secara luas (yaitu, manfaat kolektif) daripada secara sempit (yaitu, manfaat khusus). Analisis kami menunjukkan bahwa aktivitas kelompok kepentingan publik, ideologi pemerintah, dan ideologi warga negara masing-masing memiliki efek yang signifikan dan dapat diprediksi pada komitmen kebijakan negara. Dengan demikian, temuan kami menempatkan kapasitas manajerial di samping karakteristik negara yang lebih umum dipelajari sebagai pengaruh penting pada kegiatan pemerintah.</p> <p>Dalam mempertimbangkan implikasi dari temuan kami, penting untuk mengingat pilihan sulit yang dihadapi pemerintah negara bagian dalam mengalokasikan sumber daya publik yang tidak terbatas. Pilihan yang mereka buat berdampak langsung pada kualitas hidup warganya. Selain itu, semua negara bagian menghadapi trade-off anggaran antara program partikularistik dan kolektif.</p>
10	<p>Coupland, Christine; Currie, Graeme; Boyett, Inger (2008)</p>	<p>perilaku dan hubungan antara Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah. Namun, berbeda dengan deskripsi dominan individu sebagai responden pasif terhadap wacana NPM, kami menyarankan bahwa ada meremehkan kapasitas kreatif orang untuk menolak, mengakomodasi dan menantang peran dan posisi di mana mereka ditempatkan. [16] Jadi, pada area yang berteori inilah yang telah kami fokuskan. Kami berpendapat bahwa peran yang saling bertentangan diilustrasikan dan memiliki konsekuensi untuk konstruksi identitas Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah selanjutnya dan pada akhirnya pada penerjemahan aspirasi kebijakan ke dalam praktik. Jadi, bagaimana identitas ini dibentuk dan direformasi dalam organisasi sektor publik yang menggambarkan konteks akuntabilitas dan transparansi yang tinggi adalah hal yang menarik. Dalam konteks inilah para anggota menggambarkan dan menafsirkan diri mereka sendiri dan orang lain dalam situasi sosial mereka. Untuk mengatasi</p>



		ketegangan ini, kami telah mengidentifikasi tiga penelitian
11	Currie, Graeme; Lockett, Andy (2007)	<p>"kepemimpinan efektif tertentu harus membuka jalan bagi penerimaan sistem kepercayaan baru yang diperlukan untuk mendukung transformasi (Gunter, 2001; Newman, 2001; Storey, 2004). Dengan fokus terus-menerus pada mekanisme pasar dan kemitraan publik-swasta sebagai pengungkit kunci untuk pembaruan, wawasan ini pada gilirannya dan menguraikannya melalui ilustrasi dari wawancara dengan para pemimpin di sekolah. Pertama, mengambil wawasan bersama-sama, bahwa pendekatan tertentu terhadap kepemimpinan mungkin memiliki efek positif pada kinerja sekolah, temuan kami dapat mengarah pada optimisme yang hati-hati. Namun, kami belum dapat mengidentifikasi penelitian Inggris yang sebanding. Review penelitian internasional yang paling ketat (berdasarkan meta-analisis) sampai saat ini (Witziers et al., 2003: 415) menyimpulkan, dengan tegas, bahwa 'tidak ada bukti untuk pengaruh langsung kepemimpinan pendidikan terhadap prestasi siswa di sekolah menengah. '. Orang-orang yang kami wawancarai sering kali bersikap pedas tentang konsepsi kebijakan tertentu dari kepemimpinan transformasional, tetapi ini tidak meluas ke konsep kepemimpinan secara lebih umum, yang mereka pandang sebagai sarana berharga untuk 'bekerja lebih keras dari staf atau murid'. Penggunaan metafora yang diwawancarai menangkap keyakinan mereka bahwa kepemimpinan adalah prasyarat yang diperlukan untuk sekolah yang efektif. 'Kami [kepala sekolah] adalah kapten di jembatan kapal. Kami memiliki visi panjang untuk melihat di mana kemungkinan besar batu-batu itu berada dan membimbing sekolah 'dan,' Saya [kepala sekolah] melihat diri saya sebagai konduktor orkestra yang membawa orang ke dalam permainan sesuai dengan peran mereka dalam organisasi '.</p>
12	Dull, Matthew (2009)	<p>Penyebaran luas inisiatif reformasi model hasil, yang berpusat pada penggunaan ukuran kinerja untuk meningkatkan tata kelola, dalam beberapa tahun terakhir telah memunculkan literatur penelitian empiris yang memeriksa adopsi dan penerapannya. Akan mengejutkan beberapa pengamat bahwa banyak pertanyaan penelitian yang paling menarik muncul bukan dari keberhasilan manajemen kinerja yang dipuji tetapi dari banyak kekecewaannya.</p>

		<p>Mengapa reformasi model hasil begitu sering gagal diterapkan? Tidak diragukan lagi ada banyak penjelasan untuk kegagalan seperti halnya inisiatif yang gagal. Namun, komitmen satu faktor-kepemimpinan-muncul begitu sering dalam percakapan dan analisis sehingga sesuatu yang mendekati konsensus profesional memegangnya merupakan faktor kunci dalam penerapan pengukuran kinerja. Menggema Wholey (1999), mereka mendorong perhatian ilmiah yang lebih besar pada peran manajer dan dukungan politik dalam adopsi dan implementasi manajemen kinerja. Difusi teknik reformasi berbasis hasil didokumentasikan dengan baik di pemerintah negara bagian AS (Berry 1994; Berry dan Wechsler 1995; Brudney, Hebert, dan Wright 1999; Brudney dan Wright 2002; Melkers dan Willoughby 1998, 2001, 2005; Willoughby dan Melkers 2000 2001). Hanya dalam beberapa tahun terakhir, para peneliti telah memulai tinjauan sistematis terhadap implementasi dan konsekuensi reformasi model hasil. Dalam studi mereka tentang penganggaran kinerja berbasis negara, Willoughby dan Melkers (2001, 59) mencatat, " Pada kenyataannya ... kita tahu sangat sedikit tentang efek aktual dari reformasi ini. " 3 Berman dan Wang (2000, 414) menemukan bahwa dukungan dari pejabat terpilih, kepala departemen, dan manajer daerah berpengaruh dalam penggunaan ukuran kinerja di antara pemerintah daerah. Poister dan Streib (2005) menemukan hasil yang serupa dalam pemeriksaan mereka terhadap perencanaan strategis di pemerintah kota. Proyek Kinerja Pemerintah telah terbukti sebagai sumber pengamatan empiris yang sangat bermanfaat, memberikan dasar di mana Ingraham dan beberapa kolaborator telah mengembangkan penelitian yang menjanjikan tentang peran kepemimpinan dalam reformasi kinerja (Ingraham 2001; Moynihan dan Ingraham 2004).</p>
13	Dunoon, Don (2002)	<p>Makalah ini mengulas konsep mapan kepemimpinan transformasional dan membedakan kepemimpinan yang berpusat pada pembelajaran dari pendekatan karismatik hingga transformasi. Kepemimpinan yang berpusat pada pembelajaran diusulkan sebagai kerangka di mana kepemimpinan dapat dilihat, bukan sebagai program atau metodologi tertentu. Pendekatan, dalam konteks sektor</p>

		<p>publik, berkaitan dengan peningkatan kapasitas organisasi untuk melaksanakan prioritas pemerintah secara efektif, mencapai perubahan budaya dan menangani secara produktif masalah yang sulit dan muncul.</p> <p>Implikasi untuk praktek kepemimpinan dan pengembangan dibahas, dengan fokus pada pengembangan organisasi sebagai individu. Tiga bidang utama diusulkan untuk diperhatikan oleh masing-masing lembaga: pengembangan infrastruktur untuk mendukung kepemimpinan kolaboratif, klarifikasi nilai-nilai organisasi yang mendukung, dan pengembangan keterampilan, terutama dalam berbicara secara produktif tentang masalah-masalah yang sulit. Namun, diakui bahwa pengembangan kapabilitas kepemimpinan, tidak peduli pendekatan mana yang diikuti, bermasalah. Craig dan Yetton mencatat (1995: 1185) bahwa ribuan studi kepemimpinan telah gagal untuk membedakan setiap sifat, perilaku atau kualitas yang dapat diandalkan digunakan untuk membedakan pemimpin dari orang lain dan untuk membentuk dasar pemilihan dan pengembangan kepemimpinan.</p>
14	Fairholm, Matthew R. (2004)	<p>Organisasi harus membangun budaya atau iklim komunikasi yang transparan yang memastikan kebebasan mengalir dari informasi yang jujur, lengkap, relevan, dan substansial pada waktu yang tepat, memfasilitasi komunikasi dan mendengarkan ke atas, dan menyambut partisipasi dan komentar karyawan terlepas dari apakah mereka memuji, mengkritik, atau mengeluh. (p. 16) menghubungkan dan memantau dan / atau berpartisipasi dalam percakapan (Leonardi et al., 2013), kemungkinan lebih banyak peluang diciptakan bagi karyawan untuk belajar tentang organisasi dan kolega dan berpotensi menjadi terikat secara emosional dengan organisasi. Melalui wawancara dan analisis studi kasus di antara karyawan di bank Denmark, Madsen (2016) meneliti bagaimana penggunaan media sosial internal mempengaruhi pembentukan identitas organisasi. Studi tersebut menunjukkan bahwa percakapan karyawan di media sosial internal menciptakan identitas organisasi ketika karyawan "menantang, bernegosiasi, dan membahas masalah organisasi ..." (Madsen, 2016, hlm. 219). "Cerita menjadi narasi, yang berkontribusi pada identitas organisasi, membantu rekan kerja</p>



	<p>memahami organisasi, dan membantu mereka mengidentifikasi dengan organisasi” (hal. 20). Lebih lanjut, penggunaan media sosial internal dapat mendorong keterbukaan dalam organisasi karena percakapan dan diskusi terlihat dan dapat diakses oleh penggunanya, dan lingkungan yang mengundang mendorong partisipasi karyawan dalam wacana organisasi dan interaksi dengan para pemimpin. Meskipun kebijakan media sosial direkomendasikan untuk meminimalkan risiko karyawan yang menggunakan saluran media sosial, Sangat penting bahwa kebijakan tersebut mempromosikan pedoman dan bukan penyensoran untuk memfasilitasi komunikasi yang terbuka dan otentik. Menurut Smidts, Pruyn, dan van Riel (2001), iklim terbuka di mana partisipasi karyawan dihargai dapat meningkatkan perasaan identitas karyawan. Oleh karena itu, hipotesis berikut diajukan: Organisasi harus membangun budaya atau iklim komunikasi yang transparan yang memastikan kebebasan mengalir dari informasi yang jujur, lengkap, relevan, dan substansial pada waktu yang tepat, memfasilitasi komunikasi dan mendengarkan ke atas, dan menyambut partisipasi dan komentar karyawan terlepas dari apakah mereka memuji, mengkritik, atau mengeluh. (p. 16) menghubungkan dan memantau dan / atau berpartisipasi dalam percakapan (Leonardi et al., 2013), kemungkinan lebih banyak peluang diciptakan bagi karyawan untuk belajar tentang organisasi dan kolega dan berpotensi menjadi terikat secara emosional dengan organisasi. Melalui wawancara dan analisis studi kasus di antara karyawan di bank Denmark, Madsen (2016) meneliti bagaimana penggunaan media sosial internal mempengaruhi pembentukan identitas organisasi. Studi tersebut menunjukkan bahwa percakapan karyawan di media sosial internal menciptakan identitas organisasi ketika karyawan "menantang, bernegosiasi, dan membahas masalah organisasi ..." (Madsen, 2016, hlm. 219). "Cerita menjadi narasi, yang berkontribusi pada identitas organisasi, membantu rekan kerja memahami organisasi, dan membantu mereka mengidentifikasi dengan organisasi” (hal. 20). Lebih lanjut, penggunaan media sosial internal dapat mendorong keterbukaan dalam organisasi karena percakapan dan diskusi</p>
--	--

		<p>terlihat dan dapat diakses oleh penggunanya, dan lingkungan yang mengundang mendorong partisipasi karyawan dalam wacana organisasi dan interaksi dengan para pemimpin. Meskipun kebijakan media sosial direkomendasikan untuk meminimalkan risiko karyawan yang menggunakan saluran media sosial, Sangat penting bahwa kebijakan tersebut mempromosikan pedoman dan bukan penyensoran untuk memfasilitasi komunikasi yang terbuka dan otentik. Menurut Smidts, Pruyn, dan van Riel (2001), iklim terbuka di mana partisipasi karyawan dihargai dapat meningkatkan perasaan identitas karyawan.</p>
15	Nagendra, Asha (2014)	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa situs yang paling banyak dikunjungi oleh responden di internet adalah Facebook dan Wikipedia diikuti oleh YouTube, Skype dan kemudian situs ketenagakerjaan seperti naukri, monster dll. Media sosial dianggap sebagai sumber informasi yang dapat dipercaya dan umumnya dipercaya oleh karyawan. manajer ditemukan mengandalkan media sosial karena kemudahan dan kenyamanan dan juga karena skenario persaingan. Beberapa manajer SDM diketahui menggunakan media sosial terutama untuk menjalankan fungsi seperti pelatihan dan rekrutmen. Mereka percaya bahwa penggunaan media sosial ini memberikan keuntungan tambahan dalam proses rekrutmen seperti dalam memperluas pangkalan calon, mengecek latar belakang calon dan juga berinteraksi dengan calon aktif dan pasif. Ini juga membantu untuk keterlibatan karyawan dan kegiatan kolaborasi yang efektif sehingga ada cara komunikasi yang baik. Manajer HR juga mengungkapkan bahwa media sosial adalah platform yang akan datang untuk branding pemberi kerja. Namun, kata peringatan dibutuhkan. Terlalu banyak keterlibatan media sosial dapat berdampak negatif seperti tidak adanya interaksi fisik dengan kandidat.</p>
16	Nishimura, Junichi; Okamuro, Hiroyuki (2018)	<p>Penelitian ini menjelaskan pengurangan bias metode umum (Podsako ff et al., 2003) dan bias yang mendukung pilihan. Produk dan ukuran tepukan adalah nilai absolut dari hasil yang dibuat secara langsung dengan berpartisipasi dalam konsorsium R&amp;D. Dalam survei kami, kami meminta perusahaan untuk menghitung jumlah produk dan aplikasi paten yang</p>

		<p>dihasilkan dengan berpartisipasi dalam konsorsium R&amp;D. Meskipun ukuran tingkat perusahaan ini sulit untuk dijawab, dan ada lebih banyak nilai yang hilang dibandingkan dengan yang subjektif, mereka akan berguna untuk mengurangi bias metode umum.</p>
17	<p>Parker, Janna M .; Marasi, Shelly; James, Kevin W .; Wall, Alison (2019)</p>	<p>Diperkirakan 69% orang dewasa di Amerika Serikat (AS) berpartisipasi di media sosial. Media sosial didefinisikan sebagai teknologi berbasis Internet yang memungkinkan pembuatan, berbagi, dan pertukaran konten yang dibuat pengguna (Kaplan &amp; Haenlein, 2010). Terkadang, postingan di media sosial dapat mengakibatkan konsekuensi negatif yang tidak diinginkan seperti penghentian paksa. Pemutusan hubungan kerja karyawan secara paksa karena posting di media sosial disebut sebagai karyawan yang 'ditelantarkan' (Cote, 2007; Dennis, 2011). Heather Armstrong, seorang blogger yang memulai dooce.com, adalah karyawan pertama yang diketahui dipecat setelah menulis pernyataan dan cerita satir tentang pekerjaan dan rekan kerjanya di blognya (Waters, 2005). Dooce sekarang biasanya digunakan untuk merujuk pada seseorang yang diakhiri karena memposting pesan, gambar, atau video di media sosial atau sebagai komentar pada postingan pengguna lain (Cortini &amp; Fantinelli, 2018).</p>
18	<p>Fernandez, Sergio; Cho, Yoon Jik; Perry, James L. (2010)</p>	<p>Meskipun teori kepemimpinan berkembang biak dan studi empiris, para sarjana terus meratapi pemahaman kita yang lemah tentang efektivitas kepemimpinan (Bass, 1990; Van Wart, 2005; Yukl, 2002). Kebutuhan untuk penelitian empiris yang ketat tentang kepemimpinan sangat akut dalam administrasi publik, di mana sedikit penelitian tentang topik tersebut dilaporkan dalam jurnal (Van Wart, 2003; pengecualian penting termasuk Fernandez, 2005, 2008; Moynihan &amp; Ingraham, 2004; Trottier, Van Wart, &amp; Wang, 2008). Kurangnya penelitian lebih mengejutkan mengingat investasi yang dilakukan organisasi publik dalam pengembangan kepemimpinan dan penekanan ditempatkan pada manajemen dan peningkatan kinerja, termasuk Undang-Undang Kinerja dan Hasil Pemerintah federal (GPRA) dan Alat Penilaian Penilaian Program (BAGIAN).</p>
19	<p>Glen Rowe, W (2014)</p>	<p>Harus ada sedikit atau tidak ada perbedaan dalam gaya kepemimpinan yang diperlukan untuk organisasi nirlaba versus gaya kepemimpinan yang diperlukan untuk</p>



		<p>organisasi nirlaba. Karena itu, saya akan berpendapat bahwa meskipun mungkin ada beberapa perbedaan dalam organisasi nirlaba dan nirlaba, kesamaannya terlalu banyak untuk diabaikan-dan gaya kepemimpinan yang diperlukan adalah salah satunya. Di sisi lain, sifat pemerintahan dapat berarti bahwa hanya satu gaya kepemimpinan yang sesuai - gaya kepemimpinan manajerial. Saya akan menjelaskan empat gaya kepemimpinan dan menerapkannya pada tiga jenis organisasi yang disebutkan di atas. Dengan "lidah di pipi," saya telah menyarankan di tempat lain bahwa satu-satunya perbedaan</p> <p>sedikit atau tidak ada empati saat berhadapan dengan karyawan. Mereka mengontrol melalui hukuman, sistem penghargaan, dan bentuk paksaan lainnya. Pemimpin / manajer ini fokus pada analisis biaya-manfaat dari tindakan sehari-hari dan sebagian besar berkonsentrasi pada kesehatan keuangan organisasi jangka pendek. Seperti disebutkan sebelumnya, keuntungan jangka pendek yang dihasilkan dari pendekatan biaya terendah umumnya tidak baik untuk kelangsungan hidup jangka panjang. Organisasi nirlaba dan nirlaba memang membutuhkan kepemimpinan manajerial, tetapi kekhawatiran saya adalah terlalu banyak organisasi yang dipimpin oleh pemimpin manajerial. Gaya kepemimpinan kedua adalah kepemimpinan visioner. Gaya ini jauh lebih umum</p> <p>Perspektif ini menganggap bahwa kepemimpinan strategis merupakan kombinasi sinergis dari kepemimpinan visioner dan manajerial. Ini menggabungkan fitur terbaik dari kedua gaya ini.</p>
20	Graham, Katrina A.; Ziegert, Jonathan C.; Capitano, Johnna (2013)	Sementara efek situasional gabungan dari gaya kepemimpinan dan pembingkaihan penting dalam memprediksi karyawan UPB, karakteristik individu juga relevan di bawah model interaksionis situasi orang. Dalam kaitannya dengan dampak gaya kepemimpinan pada perilaku, penelitian telah menemukan bahwa karakteristik individu dapat memiliki efek moderasi yang penting tentang bagaimana pemimpin memengaruhi hasil karyawan (Howell et al. 1986). Di sini, karena relevansinya dengan keuntungan dan kerugian framing, kami memeriksa peran fokus peraturan promosi

		<p>pengikut dan menguji interaksi tiga arah dengan kepemimpinan dan pembimbingan di UPB.</p> <p>Hipotesis 2 Fokus peraturan promosi pengikut akan memoderasi hubungan antara efek interaktif gaya kepemimpinan dan pembimbingan pemimpin pada perilaku pro-organisasi pengikut yang tidak etis, sehingga hubungan akan menjadi lebih lemah ketika fokus promosi tinggi. Untuk individu dengan fokus promosi tinggi, tidak akan ada perbedaan pada UPB antara gaya kepemimpinan saat menggunakan framing kerugian atau ketika framing keuntungan digunakan. Untuk individu dengan fokus promosi yang rendah, pemimpin transformasional yang karismatik dan inspiratif akan menginspirasi tingkat UPB yang lebih tinggi daripada pemimpin transaksional ketika framing kerugian digunakan, tetapi tidak akan ada perbedaan antara gaya kepemimpinan ketika framing gain digunakan.</p>
21	<p>Hanbury, George L.; Sapat, Alka; Washington, Charles W. (2004)</p>	<p>Model teoritis yang dikembangkan dalam penelitian ini mendapat dukungan yang cukup besar dalam literatur. Misalnya, Waller, Huber, dan Glick (1995) mencatat efek "persepsi eksekutif" pada efektivitas organisasi, yang juga berlaku untuk keberhasilan pemimpin. Chattopadhyay dkk. melaporkan bahwa keyakinan atau persepsi eksekutif memengaruhi "so-</p> <p>munculnya kepemimpinan yang efektif, dan khususnya, teori yang mempertimbangkan dimensi kepemimpinan yang memiliki tipe kepribadian-kehadiran yang dominan. Untuk mendemonstrasikan hal ini, model kepemimpinan manajer kota yang unik untuk bentuk pemerintahan dewan-manajer dikembangkan. Ini diberi label "model yang pas". Model, yang ditunjukkan pada gambar 1, secara grafis menggambarkan keseimbangan halus atau titik penting, manajer kota. Berfungsi sebagai kepala eksekutif, manajer kota menempati tempat di antara permintaan tanggapan dari badan legislatif yang dipilih secara demokratis yang memiliki kemampuan untuk mempekerjakan atau memberhentikan sesuka hati, dan harapan organisasi profesional yang kompleks menunggu kepemimpinan dan visi. "Fit," variabel dependen dalam penelitian ini, diukur dengan masa kerja atau masa kerja.1 Dilihat dari poin penting ini, manajer kota adalah</p>

		<p>inti dari "konservator administratif" Terry (1995). Menjalankan kecocokan yang tepat, manajer kota mempertahankan integritas kelembagaan dan menjalankan kepemimpinan yang kuat untuk terus melayani dalam kapasitas penting ini. Terry dengan tepat menunjukkan bahwa konservator administratif semacam itu tidak menimbulkan ancaman bagi pemimpin terpilih atau demokrasi. "Ketika dipandu oleh prinsip-prinsip konstitusional, mereka membantu menjaga stabilitas rezim Amerika dengan menjaga integritas birokrasi publik dan, pada gilirannya, proses, nilai, dan keyakinan konstitusional"</p>
22	<p>Hassan, Hamid; Asad, Sarosh; Hoshino, Yasuo (2016)</p>	<p>gaya kepemimpinan dan ciri kepribadian. Banyaknya literatur tentang ciri-ciri kepribadian telah mencapai puncaknya menjadi lima besar simbolik dimensi kepribadian tetapi masih ada kelangkaan penelitian tentang pengembangan gaya kepemimpinan representatif meskipun daya tarik abadi dengan subjek tersebut. Tidak adanya model yang tegas untuk mengembangkan gaya perwakilan dalam hubungannya dengan penggunaan beberapa gaya kepemimpinan yang ada secara non-eksklusif telah mengembangkan kepribadian tautan yang koheren. Ini</p> <p>literatur dan banyak peneliti telah berusaha untuk menghubungkan gaya yang dipilih dengan model kepribadian lima besar (misalnya Van Eeden et al. [8]; De Hoogh et al. [3]; Zopiatis dan Constanti [9]; Judge dan Bono [10]) . Namun, bagaimana ciri-ciri kepribadian terkait dengan gaya kepemimpinan telah memberikan hasil yang tidak menentu (Anderson [2]). Ketidakkonsistenan rumusan hubungan definitif antara gaya kepemimpinan dan ciri kepribadian ini disebabkan oleh maraknya gaya kepemimpinan yang tumpang tindih dalam ranah kepemimpinan yang belum dirangkum menjadi tatanan logis dengan mengacu pada kerangka acuan umum. Menghubungkan gaya kepemimpinan yang ada dengan lima besar ciri kepribadian representatif dengan demikian telah memberikan hasil yang tidak konsisten</p> <p>menggabungkan gaya kepemimpinan yang sudah banyak dibahas dalam lima kelompok berbeda masing-masing mewakili gaya kepemimpinan yang berbeda dan menganalisis bagaimana masing-masing gaya berhubungan</p>



		dengan varian ciri kepribadian dari model lima besar.
23	Jas, Pauline; Skelcher, Chris (2005)	<p>Etos peningkatan layanan publik yang dominan di Inggris dikaitkan dengan teori sifat normatif manajemen untuk keunggulan. Landasan dari pendekatan ini adalah Osborne dan Gaebler's Reinventing Government (1992), layanan publik yang setara dengan klasik In Search of Excellence dari Peters dan Waterman (1982). 'Teori keunggulan' ini dibangun secara induktif dari contoh reformasi manajemen publik yang dilakukan oleh pembuat kebijakan dan manajer sebagai ilustrasi dari 'praktik terbaik'. Ini biasanya terdiri dari serangkaian resep berdasarkan fitur organisasi yang tampaknya berkinerja tinggi, dengan kesimpulan bahwa ini menjelaskan kesuksesan mereka dan menyediakan cara untuk meningkatkan mereka yang prestasinya kurang menonjol. Unsur resep saat ini menekankan fitur-fitur seperti kepemimpinan transformasional, manajemen kinerja, kerja kemitraan dan persaingan. Lingkungan normatif untuk organisasi publik memotivasi proses isomorfisme di sekitar model 'keunggulan' (Newman, Raine dan Skelcher, 2001). Sementara adopsi karakteristik 'praktik terbaik' mengamankan legitimasi dengan pemangku kepentingan utama, itu tidak dapat secara meyakinkan menunjukkan bahwa itu menjelaskan peningkatan kinerja (Borins, 2001; Boyne et al. 2003; Pollitt dan Bouckaert, 2000). Memang, sejarah manajemen publik - seperti yang terjadi di sektor swasta dan sukarela - adalah salah satu jalur suksesi menuju kinerja yang lebih baik. Hal ini dapat dilihat dalam debat reguler tentang dimensi kunci perubahan - sentralisasi atau desentralisasi ?, manajerialisasi atau profesionalisasi? Konsekuensinya, kita dapat menyimpulkan bahwa penggunaan elemen struktur, proses, atau budaya yang sedang populer tidak serta merta menghasilkan peningkatan kinerja. Organisasi mungkin terlihat modern jika dibandingkan dengan norma kelembagaan yang berlaku, tetapi ini bukan jaminan bahwa layanan akan diberikan sesuai harapan.</p>
24	Javidan, Mansour; Waldman, David A. (2003)	<p>Sebuah survei terhadap lebih dari 203 manajer menengah dan atas yang menilai atasan mereka (N = 51) di sektor publik Kanada menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik dalam pengaturan seperti itu terdiri dari empat dimensi: (1) energi dan determinasi; (2) visi; (3)</p>

		<p>tantangan dan dorongan; dan (4) pengambilan risiko. Namun, kepemimpinan semacam itu hanya berkaitan dengan konsekuensi motivasi dan tidak secara signifikan terkait dengan kinerja unit. Kami membahas temuan kami dalam kaitannya dengan implikasi teoretis mereka untuk penelitian kepemimpinan pada umumnya dan untuk sektor publik pada khususnya.</p> <p>Selama dua dekade terakhir, telah terjadi peningkatan minat pada sekolah teori kepemimpinan yang disebut sebagai "karismatik" (Conger dan Kanungo 1987, 1998; Waldman dan Yammarino 1999), "transformasional" (Bass 1985; Tichy dan Devanna 1986) , dan "visioner" (Bennis dan Nanus 1985; Sashkin 1988). Meskipun ada beberapa perbedaan di antara teori-teori yang berbeda (Yukl 2002), semua berbagi pandangan bahwa pemimpin yang luar biasa memiliki kemampuan untuk membuat dampak emosional yang substansial pada bawahan mereka. Mereka melampaui transaksi penghargaan-kinerja yang sederhana dengan meningkatkan citra diri dan kepercayaan diri bawahan mereka dan dengan membangkitkan keterikatan emosional bawahan pada nilai-nilai yang dianut oleh pemimpin dan kolektif. Mereka menciptakan komitmen karyawan yang kuat untuk tujuan organisasi dengan menghubungkan mereka secara intelektual dan emosional dengan tujuan pribadi karyawan (Bass 1985; Conger dan Kanungo 1998; House 1992). Karena inti dari semua teori ini adalah konsep karisma, beberapa penulis telah menggunakan rubrik umum kepemimpinan karismatik untuk semuanya (Conger dan Kanungo 1998; House 1992; Shamir, House, dan Arthur 1993; Waldman dan Yammarino 1999) . Lebih lanjut, Beyer mencatat bahwa, sebagai lawan dari istilah "kepemimpinan transformasional," konsep karisma tidak "selalu memerlukan perilaku dan nilai yang [sesuai] dengan satu sistem nilai tertentu, seperti hubungan manusia" (1999, 321).</p>
25	Kakabadse, Andrew; Korac-Kakabadse, Nada; Kouzmin, Alexander (2003)	Bahasa Jerman untuk kepemimpinan yang efektif dalam organisasi adalah definisi filosofis dari etika, yang berasal dari kata Yunani ethos dan makna karakter atau kebiasaan. Ini berkonotasi dengan kode organisasi yang menyampaikan integritas moral dan nilai-nilai

	<p>yang konsisten dalam pelayanan kepada publik (Korac-Kakabadse et al. 2000). Lebih formal didefinisikan, perilaku etis mewakili apa yang secara moral diterima sebagai 'baik' dan 'benar' sebagai lawan dari 'buruk' dan 'salah' dalam konteks tertentu (Simms 1992, hlm. 506). Namun, tantangan dari apa yang membentuk perilaku etis terletak pada 'zona abu-abu', di mana dikotomi yang jelas antara benar versus salah dan baik versus buruk mungkin tidak selalu ada. Etika tidak hanya mementingkan pembedaan antara dikotomi tetapi juga dengan komitmen untuk melakukan apa yang benar atau yang baik. Dengan demikian, konsep etika terkait erat dengan nilai-nilai; keyakinan abadi yang memengaruhi pilihan yang dibuat aktor dari sarana dan tujuan yang tersedia. Jadi, beberapa nilai etika, seperti keadilan dan kejujuran, pada dasarnya berkaitan dengan apa yang benar atau baik dan sangat relevan dengan konteks pelayanan publik (Kernaghan dan Langford 1990). Kaitan penting antara etika dan nilai adalah bahwa standar dan prinsip etika dapat diterapkan pada penyelesaian konflik atau dilema nilai (Korac-Kakabadse et al. 2000). Oleh karena itu, kebutuhan untuk pengembangan kepemimpinan yang berkualitas, melalui pengalaman kerja, ditekankan melalui model pengembangan yang diusulkan untuk menyelesaikan dilema etika kepemimpinan. Secara khusus, pertanyaan 'apa yang dapat dilakukan oleh kepemimpinan diskresioner untuk membangun organisasi sektor publik yang etis' dieksplorasi melalui analisis tanggapan pemerintah Australia, Kanada, dan Inggris terhadap tantangan tersebut. Upaya mereka diteliti berdasarkan empat kriteria kepemimpinan untuk memimpin perubahan secara efektif; yaitu, dialog, visi, disiplin dan tanggung jawab kabinet (Kakabadse 1991; Kakabadse dan Kakabadse 1999). Kesimpulan yang berbeda menyoroti bahwa pemerintah Inggris dan Kanada diharuskan untuk mempromosikan perubahan lebih lanjut dalam hal intervensi administratif dan politik strategis, karena praktik yang diadopsi saat ini menempatkan individu dalam peran kepemimpinan dalam posisi yang tidak dapat dipertahankan - di mana kontribusi kepemimpinan mereka dianggap tidak cukup untuk mendukung peningkatan etika yg dibutuhkan.</p>
--	---



26	Yang, Yefei; Lee, Peter KC; Cheng, TCE (2016)	<p>Kompetensi peningkatan berkelanjutan, kreativitas karyawan, dan kinerja pengembangan layanan baru: Perspektif karyawan garis depan Kutip artikel ini sebagai: Yefei Yang, Peter KC Lee, TCE Cheng, Kompetensi peningkatan berkelanjutan, kreativitas karyawan, dan kinerja pengembangan layanan baru: Perspektif karyawan garis depan, Int. J. Ekonomi Produksi, <a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.08.006">http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.08.006</a></p> <p>Kompetensi peningkatan berkelanjutan, kreativitas karyawan, dan kinerja pengembangan layanan baru: Perspektif karyawan garis depan Studi yang masih ada tentang NSD jarang menggunakan karyawan garis depan perspektif untuk memeriksa bagaimana kinerja NSD dapat ditingkatkan. Dalam studi ini, kami menggunakan perspektif karyawan garis depan dan berpendapat bahwa kreativitas pada karyawan garis depan membantu meningkatkan kinerja NSD. Secara khusus, jika karyawan garis depan dapat secara kreatif menerapkan pengetahuan mereka pada prosedur layanan dan kebutuhan pelanggan dalam proses NSD, mereka dapat membantu mencapai inovasi dalam NSD, yang menghasilkan kinerja NSD yang superior secara keseluruhan. Dengan demikian, salah satu tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji apakah ada hubungan antara kreativitas karyawan frontline service dan kinerja NSD. Meskipun kreativitas karyawan dapat membantu mencapai kinerja NSD yang lebih baik, operasi saat ini terus berlanjut.</p>
27	Tu, Yidong; Lu, Xinxin; Wang, Shuoli; Liu, Yun (2020)	<p>karakter karyawan yang positif secara maksimal untuk karir organisasi yang lebih baik, kami mengandaikan bahwa perilaku kepatuhan keamanan karyawan dapat ditingkatkan melalui perilaku organisasi yang positif. Jika organisasi merangkul sifat dan kekuatan positif karyawannya dan mengembangkan budaya organisasi dan kebijakan kepatuhan keamanan berdasarkan sifat-sifat ini, kepatuhan keamanan yang lebih baik dapat dicapai [10]. Misalnya, ini bukan masalah memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka, namun lebih kepada bagaimana menginspirasi mereka untuk melakukan bantuan yang lebih baik untuk meningkatkan kinerja mereka dan akibatnya produktivitas organisasi. Setelah mengidentifikasi sifat-sifat positif, fokusnya adalah mengembangkan kebijakan yang</p>

		<p>didasarkan pada sifat-sifat tersebut untuk mencapai kepuasan karyawan yang lebih baik, yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil dari, kinerja keseluruhan organisasi dapat ditingkatkan. Dalam penelitian ini, menjadi jelas bagaimana bidang Psikologi Positif yang berkembang inovatif membantu mengelola lingkungan tempat kerja secara efektif dan untuk meningkatkan produktivitas dalam organisasi. Mempertimbangkan maksud dan tujuan yang telah ditetapkan untuk pelaksanaan penelitian,</p>
28	<p>Leslie, Keith; Canwell, Adam (2010)</p>	<p>Para pemimpin sektor publik menghadapi kombinasi tantangan dari iklim keuangan yang keras, ekspektasi warga negara untuk layanan yang lebih baik dengan biaya yang lebih rendah, pergeseran demografi jangka panjang dan komitmen politik untuk mereformasi manajemen sektor publik. Tantangan ini berlaku di hampir setiap negara OECD dan, seiring permintaan OECD membentuk eko-level. Yunani, Portugal, Spanyol, dan Irlandia mungkin menjadi yang paling menonjol dalam tajuk berita terkini, tetapi semua ekonomi utama mengalami defisit yang berlebihan - tidak hanya sebagai akibat dari siklus ekonomi, tetapi juga sebagai kegagalan untuk mencapai pertumbuhan dan produktivitas yang seimbang di sektor swasta- dan sektor publik. IMF memperkirakan bahwa hampir semua negara G7 akan menjalankan defisit pemerintahan umum lebih dari 8% dari PDB selama tahun 2010, dengan AS dan Inggris sebesar 11% dan bahkan Jerman sebesar 5,5% dari PDB. IMF memperkirakan bahwa hanya Kanada yang akan memangkas defisitnya menjadi kurang dari 3% dari PDB. Pajak meningkat dan pengeluaran dipotong - dan pembayar pajak memang menuntut kinerja yang lebih tinggi dari pengeluaran publik dan pemimpin sektor publik yang mengarahkan pengeluaran. Di seluruh lembaga pemerintah, tim perubahan atau transisi sedang mengembangkan rencana untuk beroperasi dengan sumber daya yang jauh lebih rendah, misalnya, di Prancis 50% lowongan pegawai negeri tidak diisi. Bahkan dalam layanan publik yang paling sensitif, sumber daya sedang diawasi. Misalnya, di Prancis reformasi pensiun menjadi agenda dan di Layanan Kesehatan Nasional Inggris kepala eksekutif telah menyatakan bahwa dari 2011</p>

		hingga 2014, tabungan harus ditemukan sebesar £ 20 miliar (The Daily Telegraph, 2009).
29	Nawaz, Muhammad Musarrat; Bodla, Mahmood Ahmad (2010)	<p>Kepemimpinan adalah topik dengan daya tarik yang luas karena sebagian besar orang secara langsung atau tidak langsung, secara sadar atau tidak, terlibat dalam proses mempengaruhi atau mempengaruhi orang lain dalam peran kepemimpinan. Orang selalu tertarik untuk mengetahui komponen yang berkontribusi dalam menjadikan orang biasa sebagai pemimpin yang hebat (Bateman &amp; Snell, 2002). Studi awal kepemimpinan memiliki fokus yang jelas pada persona pemimpin dan disebut sebagai teori sifat kepemimpinan. Kemudian berbalik mempelajari perilaku pemimpin dan era teori perilaku memasuki pertempuran dengan penekanan pada interaksi pemimpin dengan orang lain. Burns (1978) memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional yang segera menarik perhatian para peneliti dan praktisi. Konsep ini dipelajari dan disempurnakan untuk membangun Model Kepemimpinan Jangkauan Penuh (Bass, 1998; Avolio &amp; Bass, 2004.). Model ini berfokus pada jajaran lengkap kepemimpinan dari kepemimpinan transformasional hingga kepemimpinan pasif / menghindari. Penelitian berikut bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang lazim di perguruan tinggi negeri dan swasta.</p>
30	Orazi, Davide Christian; Turrini, Alex; Valotti, Giovanni (2013) (2)	<p>Dalam artikel ini, kami bertujuan untuk menggambarkan keadaan seni dalam kepemimpinan sektor publik untuk merekomendasikan arahan untuk penelitian dan praktik pelatihan. Untuk tujuan ini, kami meninjau untaian literatur yang tersebar tentang kepemimpinan sektor publik (PSL) dan mengklasifikasikannya dalam satu kerangka kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sektor publik muncul sebagai domain yang khas dan otonom dalam studi administrasi publik / manajemen publik, meskipun perdebatan masih terbelakang dibandingkan dengan studi administrasi bisnis. Keterampilan kepemimpinan benar-benar penting dalam meningkatkan kinerja organisasi sektor publik, dan sangat mungkin gaya kepemimpinan yang optimal adalah yang terintegrasi: Pemimpin sektor publik harus berperilaku terutama sebagai pemimpin transformasional, cukup memanfaatkan hubungan transaksional dengan pengikut</p>



		<p>mereka dan sangat memanfaatkan pentingnya menjaga integritas dan etika dalam pelaksanaan tugas.</p> <p>Studi tentang kepemimpinan publik ini menunjukkan bahwa pemimpin administrasi di sektor publik berperilaku berbeda dari rekan-rekan mereka di dunia bisnis, dan sebagai akibatnya ada kebutuhan besar untuk program pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada perbedaan-perbedaan ini daripada hanya meniru program yang dirancang untuk para pemimpin di sektor swasta.</p> <p>Kepemimpinan menjadi fokus studi organisasi dengan munculnya teori 'orang hebat', yang menurutnya pemimpin memiliki ciri-ciri khusus seperti kecerdasan, kepercayaan diri, tekad, integritas, fleksibilitas, kemampuan bersosialisasi dan kematangan emosional (Yukl, 1989). Pada paruh kedua abad kedua puluh, Ralph Stogdill membuka bidang penelitian kepemimpinan untuk teori dan perspektif baru (Stogdill, 1948). Secara khusus, pergeseran dari mempelajari ciri-ciri pemimpin untuk menyelidiki perilaku kepemimpinan (Blake dan Mouton, 1964) membuat para sarjana untuk fokus pada kesesuaian antara gaya pemimpin dan konteks internal organisasi:</p>
--	--	--

## 2.3 Tinjauan Pustaka

### 2.3.1 Administrasi Publik

Administrasi negara. Seiring dengan dinamisasi perubahan masyarakat yang begitu cepat, akhirnya banyak yang mempertanyakan penggunaan administrasi negara dalam mengelola negara yang penekanannya pada orientasi kekuasaan (Thoha, 2008: 66). Orientasi kekuasaan yang berasal dari negara ini membuat segala upaya penyelenggaraan administrasi pemerintahan menjadi serba negara. Akibatnya, publik lebih ditekankan pada pemahaman terhadap negara, sehingga pemahaman serba negara ini lebih menonjol dibandingkan dengan pemahaman serba masyarakat atau rakyat.

Administrasi adalah seni membereskan segala sesuatunya, tekanan diletakkan pada proses tindakan yang tepat, dari kelompok orang untuk mencapai tujuan bersama (Simon, 1984: 46) menyatakan bahwa. Pengertian ini memfokuskan pada tindakan, kerja sama orang yang ada dalam satu kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Dunsire (Keban, 2008: 2) mengartikan administrasi sebagai arahan, pemerintahan, kegiatan implementasi, kegiatan pengarahan, penciptaan prinsip implementasi kebijakan publik, kegiatan melakukan analisis, menyeimbangkan dan mempresentasikan keputusan, pertimbangan kebijakan, sebagai pekerjaan individu dan kelompok dalam menghasilkan barang dan jasa publik, dan sebagai arena bidang kerja akademik dan teoritik. Administrasi tidak terbatas pada kegiatan ketatausahaan atau yang berkaitan dengan pekerjaan mengatur file dan membuat laporan administratif kepada atasan (Keban, 2008: 3). Meskipun pengertian administrasi yang dikemukakan dalam tulisan ini berbeda dari segi sudut pandang kegiatan, namun dapat dipahami bahwa administrasi pada intinya adalah kerja sama untuk mencapai tujuan. Pendapat tersebut memberikan pengertian administrasi yang pada intinya terdapat kegiatan, kerja sama, kelompok, dan tujuan yang ingin dicapai.

Istilah publik berarti umum, masyarakat, atau negara (Kecana, 1997: 18). Pengertian ini diambil dari kata publik dalam bahasa Inggris "public" yang berarti umum. Lebih jauh, dijelaskan bahwa arti kata publik sesungguhnya adalah sejumlah manusia yang memiliki kebersamaan berpikir, perasaan, harapan, sikap, dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai dan norma yang mereka miliki. Berdasarkan pengertian ini, dapat dipahami bahwa

publik adalah usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan tindakan berdasarkan nilai dan norma yang mereka miliki.

Administrasi publik merupakan kegiatan pengorganisasian dan pengkoordinasian sumberdaya dan personal publik untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (manage) keputusan dalam kebijakan publik. Oleh karena itu ahli menganggap bahwa administrasi publik sebagai ilmu dan seni yang bertujuan untuk mengatur public affairs dalam melaksanakan tugas yang telah ditetapkan (Chandler dan Plano dalam Keban, 2008: 3). Wilson (Thoha, 2008: 92) menegaskan bahwa administrasi publik dapat diartikan sebagai administrasi pemerintahan yang dilakukan oleh aparat pemerintah untuk kepentingan masyarakat. Dalam pemahaman seperti ini, maka kekuasaan yang selama ini berada pada penguasa telah beralih lokusnya berdomisili pada masyarakat. Segala sesuatu yang dibuat kebijakannya oleh pemerintah bersumber dari aspirasi, kebutuhan, dan kepentingan rakyat atau masyarakat. Administrasi publik dapat dilihat sebagai suatu proses politik, yaitu sebagai salah satu metode memerintah suatu negara dan dapat juga dianggap sebagai cara yang prinsipil 5 untuk melakukan berbagai fungsi negara (Mc Curdy dalam Keban, 2008:3). Dengan perkataan lain, administrasi publik bukan hanya sekadar persoalan manajerial tetapi juga persoalan politik.

Selanjutnya, Keban (2008:4) mengemukakan bahwa istilah administrasi publik juga sering kali diganti dengan kata "birokrasi" oleh para ahli ilmu politik. Variasi istilah ini lebih populer karena lebih mudah dipahami dan diamati secara nyata oleh orang awam daripada istilah administrasi



publik. Selain itu, variasi makna ini mungkin juga berasal dari pengertian publik itu sendiri. Publik memang dapat diartikan sebagai masyarakat luas sebagai lawan dari individu, tetapi publik juga menunjuk pada mereka yang bekerja untuk kepentingan masyarakat luas atau dikenal dengan istilah "lembaga pemerintah."

### **2.3.2 Kepemimpinan**

Kamus Oxford mencatat kata leader (pemimpin) dalam bahasa Inggris muncul pada awal tahun 1300, sedangkan kata leadership (kepemimpinan) belum muncul sampai dengan tahun 1800. Namun secara struktural maupun fungsional kedua kata tersebut sulit untuk dipisahkan, karena pemimpin dan kepemimpinan saling saling berkaitan. Berdasarkan hal tersebut maka terdapat semacam rumusan mengenai kepemimpinan dan pemimpin dalam sebuah formula dimana kepemimpinan (K) adalah fungsi (f) dari pemimpin (p), bawahan (b), dalam situasi (s) tertentu (Wildan Zulkarnain; 84; 2013).

Greenberg dan Baron mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses satu individu memengaruhi anggota kelompok lain menuju pencapaian tujuan kelompok atau organisasi. Sedangkan pemimpin adalah individu dalam kelompok atau organisasi yang paling berpengaruh terhadap orang lain (Wibowo: 264: 2014).

Kepemimpinan adalah sebuah keputusan dan lebih merupakan hasil dari proses perubahan karakter atau transformasi internal dalam diri seseorang. Kepemimpinan bukanlah jabatan atau gelar, melainkan sebuah kelahiran dari proses panjang perubahan dalam diri seseorang. Ketika seseorang menemukan visi dan misi hidupnya, ketika terjadi kedamaian

dalam diri (*inner peace*) dan membentuk bangunan karakter yang kokoh, ketika setiap ucapan dan tindakannya mulai memberikan pengaruh kepada lingkungannya, dan ketika keberadaannya mendorong perubahan dalam organisasinya, pada saat itulah seseorang lahir menjadi pemimpin sejati. Jadi pemimpin bukan sekedar gelar atau jabatan yang diberikan dari luar melainkan sesuatu yang tumbuh dan berkembang dari dalam diri seseorang. Kepemimpinan lahir dari proses internal (*leadership from the inside out*). Menurut *handbook of leadership* “kepemimpinan adalah suatu interaksi antara anggota suatu kelompok. Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain dari pada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka.

Kepemimpinan timbul ketika suatu kelompok mengubah motivasi atau kompensasi anggota lainnya di dalam kelompok” (Bass, 1982 dalam Ivancevich and Matteson dkk, 2002). George R. Terry, mengatakan, kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan kelompok secara sukarela. Atau, kata Harold Koontz & Cyril O’Donnel, “kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama”. Sedangkan proses kepemimpinan itu sendiri merupakan fungsi dari pemimpin, pengikat dan variable situasional (Paul Hersey and Ken Blanchard, 1992).

Konsep kepemimpinan merupakan komponen fundamental di dalam menganalisis proses dan dinamika di dalam organisasi. Untuk itu banyak kajian dan diskusi yang membahas definisi kepemimpinan yang justru membingungkan. Menurut Katz dan Kahn (dalam Watkin, 1992) berbagai

definisi kepemimpinan pada dasarnya dapat diklasifikasikan menjadi tiga kelompok besar yakni “sebagai atribut atau kelengkapan dari suatu kedudukan, sebagai karakteristik seseorang, dan sebagai kategori perilaku”.

Pengertian kepemimpinan sebagai atribut atau kelengkapan suatu kedudukan, diantaranya dikemukakan oleh Janda (dalam Yukl, 1989) sebagai berikut.

*“Leadership is a particular type of power relationship characterized by a group member’s perception that another group member has the right to prescribe behavior patterns for the former regarding his activity as a group member”*. (Kepemimpinan adalah jenis khusus hubungan kekuasaan yang ditentukan oleh anggapan para anggota kelompok bahwa seorang dari anggota kelompok itu memiliki kekuasaan untuk menentukan pola perilaku terkait dengan aktivitasnya sebagai anggota kelompok, pen.).

Selanjutnya contoh pengertian kepemimpinan sebagai karakteristik seseorang, terutama dikaitkan dengan sebutan pemimpin, seperti dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2000) bahwa *“Leaders are agents of change, persons whose act affect other people more than other people’s acts affect them”*, atau pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari orang lain mempengaruhi dirinya.

Adapun contoh pengertian kepemimpinan sebagai perilaku dikemukakan oleh Sweeney dan Mc Farlin (2002) yakni: *“Leadership involves a set of interpersonal influence processes. The processes are aimed at motivating subordinates, creating a vision for the future, and developing strategies for achieving goals”*, yang dapat diartikan bahwa kepemimpinan melibatkan seperangkat proses pengaruh antar orang. Proses tersebut bertujuan memotivasi bawahan, menciptakan visi masa depan, dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan. Sehubungan dengan ketiga kategori pengertian di atas, Watkins (1992)



mengemukakan bahwa “kepemimpinan berkaitan dengan anggota yang memiliki kekhasan dari suatu kelompok yang dapat dibedakan secara positif dari anggota lainnya baik dalam perilaku, karakteristik pribadi, pemikiran, atau struktur kelompok”. Pengertian ini tampak berusaha memadukan ketiga kategori pemikiran secara komprehensif karena dalam definisi kepemimpinan tersebut tercakup karakteristik pribadi, perilaku, dan kedudukan seseorang dalam suatu kelompok. Berdasarkan pengertian tersebut maka teori kepemimpinan pada dasarnya merupakan kajian tentang individu yang memiliki karakteristik fisik, mental, dan kedudukan yang dipandang lebih daripada individu lain dalam suatu kelompok sehingga individu yang bersangkutan dapat mempengaruhi individu lain dalam kelompok tersebut untuk bertindak ke arah pencapaian suatu tujuan.

Pendekatan sifat berusaha memahami kepemimpinan berdasarkan keyakinan bahwa pemimpin yang baik memiliki “karakteristik bawaan” dari lahir, baik menyangkut ciri fisik maupun kepribadian. Stogdill (dalam Smyth, 1989; Watkins, 1992; dan Dunford, 1995) menyebutkan karakteristik fisik dan kepribadian pemimpin mencakup antara lain: usia, penampilan, kelancaran berbicara, kecerdasan, enerjik, dominan, percaya diri, ekstrovert, memiliki dorongan berprestasi, terkait dengan kepemimpinan yang efektif. Adapun Yukl (1989) menyebutkan bahwa pemimpin yang sukses memiliki kemampuan luar biasa seperti: energi yang tiada habisnya, ketajaman intuisi, wawasan yang sangat luas, dan kemampuan mempengaruhi/mempersuasi yang tak dapat ditolak.

Sementara itu dari paparan Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2000) dan Hoy dan Miskel (2008) dapat dirangkum sifat-sifat yang dapat membentuk kepemimpinan yang efektif sebagai berikut

#### Sifat-sifat dan Keterampilan dari Kepemimpinan Yang Efektif

Kepribadian	Motivasi	Keterampilan
<input type="checkbox"/> Tingkat semangat (energi).	<input type="checkbox"/> Orientasi kekuasaan	<input type="checkbox"/> Hubungan antar
<input type="checkbox"/> Percaya diri	= tersosialisasi.	<input type="checkbox"/> Pribadi
<input type="checkbox"/> Tahan stress	<input type="checkbox"/> Kebutuhan berprestasi kuat.	<input type="checkbox"/> Kognitif
<input type="checkbox"/> Kedewasaan emosi	<input type="checkbox"/> Kurang memerlukan afiliasi.	<input type="checkbox"/> Teknis
<input type="checkbox"/> Integritas	<input type="checkbox"/> Kebanggaan diri? ( <i>self-efficacy</i> ).	<input type="checkbox"/> Konseptual
<input type="checkbox"/> Ekstroversi		

Sifat-sifat pemimpin sebagaimana diidentifikasi di atas dipandang lebih menonjolkan sifat “kelelakian atau maskulinitas”, sehingga dikritik sebagai mengandung bias gender. Selain itu ratusan upaya penelitian gagal untuk menemukan sifat-sifat yang dapat menjamin keberhasilan kepemimpinan (Yukl, 1989; dan Smyth, 1989).

### 2.3.3 Gaya Kepemimpinan Demokratis

Dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas tersebut dipila-pilah, maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Gaya

kepemimpinan tersebut merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar pertama, gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas. Kedua, gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama. Dan ketiga, gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai (Veithzal Rivai: 2016:36).

Gaya kepemimpinan demokratis pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pendapatnya sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksanaannya. Asumsi lain bahwa partisipasi memberikan kesempatan kepada para anggota untuk mengembangkan diri para karyawannya sehingga para karyawan dapat terus inovatif dan kreatif (Rivai, 2014).

Rivai (2014) menyatakan bahwa terdapat beberapa karakteristik yang dimiliki seseorang pemimpin demokratis adalah senang menerima saran dan pendapat bahkan kritikan dari karyawannya; selalu berusaha mengutamakan kerja sama (teamwork) dalam usaha pencapaian tujuan, ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada karyawan berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar karyawan tidak berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani berbuat kesalahan yang lain, selalu berusaha untuk menjadikan karyawan lebih sukses daripada pemimpinnya, dan berusaha untuk mengembangkan kapasitas diri sebagai pemimpin.

Indrawijaya dalam Rivai (2014: 267) “gaya kepemimpinan demokratis pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari



pendapatnya sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksanaannya. Asumsi lain bahwa partisipasi memberikan kesempatan kepada para anggota untuk mengembangkan diri mereka. Dalam melaksanakan tugasnya, seorang pemimpin yang demokratis mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan masukan dari seluruh anggota organisasi. Akan tetapi dalam setiap pengambilan keputusan pemimpin harus dapat mengacu pada tujuan organisasi dengan mengoptimalkan segala potensi sumber daya yang tersedia. Pemimpin yang demokratis selalu bersikap merakyat dengan seluruh anggota organisasi. Hubungannya dengan para anggota bukan seperti hubungan antara majikan dan bawahannya saja, melainkan sebagai pemimpin yang selalu bersikap kekeluargaan, dimana dapat menjadi kakak terhadap saudara-saudaranya. Setiap tindakan yang dilakukan selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan bersama dengan mempertimbangkan dan memperhatikan kemampuan setiap anggota organisasi. Setiap masukan ataupun kritikan dari para anggota organisasi selalu dijadikan umpan balik dan bahan pertimbangan dalam setiap pengambilan kebijakan guna mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian pemimpin yang demokratis dapat dikatakan memberikan kepercayaan penuh kepada bawahannya bahwa mereka mempunyai kemampuan dalam melaksanakan setiap tugas ataupun pekerjaan yang diberikan.

Rivai (2014: 20) Terdapat beberapa karakteristik yang dimiliki seseorang dalam kepemimpinan demokratis, diantaranya: dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia; selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan

tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi daripada bawahannya; senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritikan dari bawahannya; selalu berusaha mengutamakan kerja sama dan teamwork dalam usaha pencapaian tujuan; ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama; tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain; selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya; dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin. Disamping itu, pemimpin yang demokratis selalu berusaha memupuk rasa kekeluargaan, persatuan dan solidaritas, serta selalu memberikan dorongan semangat dan motivasi kepada semua anggota organisasi dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya. Agar setiap anggota organisasi memiliki kecakapan dalam memimpin, seorang pemimpin yang demokratis selalu memberikan kesempatan kepada semua anggota organisasi dengan jalan pendelegasian sebagian kekuasaannya dan sebagian tanggung jawabnya.

Thoha (2013:50) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saransaran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah

kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

Sutikno (2014:35) menyatakan bahwa Kepemimpinan demokratis memiliki orientasi kepada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan terhadap seluruh bawahan, dengan menekankan terhadap tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik (Kartono:2013:86). Kekuatan kepemimpinan ini terletak pada dimana kesatuannya yang menjadi kekuatan dalam menjalankan organisasi tersebut. Kepemimpinan demokratis sangat menghargai potensi setiap individu yang terlibat didalamnya mau mendengarkan nasihat dan sugesti terhadap bawahan. Dan bersedia mengakui keahlian para special dengan bidangnya di masingmasing aspek mampu memberikan manfaat kapasitas setiap anggota yang sangat efektif mungkin pada saat- saat dan kondisi yang tepat. Dengan kata lain menurut (Kartono:2013:86) bahwa kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan group developer.

Kepemimpinan demokratis bisa dikatakan efektif Menurut Kartono (2013:86) adalah dengan pertanda sebagai berikut:

- a. Organisasi dengan seluruh bagian bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada dikantor.



- b. Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, dan semua orang menyadari tugas serta kewajiban sehingga merasa puas dan aman menyangkut tugasnya.
- c. Diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya, dan kelancaran seluruh aspek dalam kelompok atau organisasi.
- d. Dengan keadaan seperti pemimpin demokratis bisa dikatakan sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama demi mencapai tujuan dengan jiwa kelompok dan situasi yang ada

Dengan Gaya Kepemimpinan Demokrasi pimpinan secara tidak langsung memotivasi pegawai agar berpartisipasi dan bertanggungjawab dalam kegiatan organisasi. Pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu.
- b. Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
- c. Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
- d. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.
- e. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

Menurut Sudriamunawar dalam Ariani (2015: 9) Adapun ciri-ciri seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis antara lain:

- a. Semua kebijakan dirumuskan melalui musyawarah dan diputuskan oleh kelompok, sedangkan pemimpin mendorong.

- b. Ditetapkan kegiatan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan kelompok. Apabila diperlukan saran teknis, pemimpin mengajukan beberapa alternatif untuk dipilih.
- c. Setiap anggota bebas bekerja sama dengan siapapun dan pembagian tugas diserahkan kepada kelompok.

#### **2.2.4. Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Adapun indikator gaya kepemimpinan demokratis yang telah disesuaikan dengan ciri-cirinya menurut Pasolong dalam Ariani (2015: 10) diantaranya adalah:

- a. Keputusan dibuat bersama Pemimpin yang demokratis tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan bawahan untuk membuat keputusan serta melakukan aktivitas kerja demi pencapaian tujuan organisasi.
- b. Menghargai potensi setiap bawahannya. Kepemimpinan demokratis menghargai setiap potensi individu dan bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat dan kondisi yang tepat.
- c. Mendengar kritik, saran/pendapat dari bawahan. Mendapat kritikan, saran/pendapat dari bawahan merupakan hal yang wajar dalam kehidupan organisasi. Dengan demikian akan ada kecenderungan untuk lebih meningkatkan potensi diri dan bisa menjadi lebih baik dari sebelumnya serta belajar dari kesalahan yang telah dilakukan.
- d. Melakukan kerjasama dengan bawahannya. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu bekerja sama/ terlibat langsung secara bersama-

sama dalam menjalankan tugas demi pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin juga tidak sungkan untuk terjun langsung kelapangan untuk menjalankan tugas.

#### **2.2.5. Kinerja**

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan kunci dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang sudah ditetapkan. Menurut Wibowo (2012) kinerja berasal dari pengertian performance, ada sebagian yang menyatakan kinerja merupakan hasil kerja tetapi makna sebenarnya lebih luas yaitu mencakup proses kerja bukan hanya hasil kerja. Menurut Koopmans, et al. (2014), kinerja individu adalah perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi.

Bernardin dan Russel (Yusuf, 2015), mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Menurut Hasibuan (2002) kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari dua factor yaitu: kemampuan dan minat seorang pekerja, Kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas maka semakin tinggi pulalah tingkat keberhasilan pekerja tersebut.

Mangkunegara (2005) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan



kepadanya. Berdasarkan pemaparan di atas kinerja dapat disimpulkan sebagai sebuah prestasi kerja dan hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas- tugas yang di bebaskan kepadanya. Dalam konteks pendidikan kinerja mengandung makna hasil kerja, kemampuan atau prestasi, dorongan untuk melaksanakan suatu pekerjaan seperti merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.

#### **2.2.5.1. Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah tempat dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal (Harrianto, 2010). Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi karyawan (Lewa dan Subowo, 2005). Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah dalam melakukan aktivitas, sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja (Sedarmayanti, 2009). Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan termasuk hal yang penting untuk diperhatikan. Meskipun lingkungan kerja yang memuaskan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja, sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan motivasi kerja karyawan (Sakitri, 2009; Nurhaida, 2010). Menurut Supardi dalam Nurhaida (2010), lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja, baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan yang

menyenangkan, mengamankan, menentramkan, dan betah kerja. Nitisemito (2000) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut: lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Lewa dan Subowo (2005) menyatakan bahwa lingkungan kerja didesain sedemikian rupa agar tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan lingkungannya. Lingkungan kerja yang baik apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja serta waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien (Lewa dan Subowo, 2005). Dari beberapa pendapat di atas, disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja (Novita, 2013). Lingkungan kerja yang mendukung produktivitas kerja akan menimbulkan kepuasan kerja bagi pekerja dalam suatu organisasi. Menurut Sihombing (2004), indikator dari lingkungan kerja adalah: fasilitas kerja, gaji dan tunjangan, serta hubungan kerja.

#### **2.2.5.2. Semangat Kerja**

Semangat kerja menurut Nitisemito dalam Anoraga adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Semangat kerja berarti kesenangan tenaga kerja untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang diserahkan kepadanya

sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan tepat waktu. (Siswanto, 2003:32).

Semangat kerja atau dalam istilah asing disebut morale merupakan hal yang harus dimiliki oleh setiap pegawai agar produktivitas meningkat, oleh karena itu setiap instansi selalu berusaha agar semangat kerja karyawan meningkat.. Berikut pengertian semangat kerja yang dikemukakan oleh para ahli di antaranya adalah, pengertian semangat kerja menurut (Maier dalam Tenggara, 2012) semangat kerja adalah keadaan psikologi seseorang berupa kesungguhan dan keinginan yang kuat untuk bekerja lebih giat agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Semangat kerja bisa juga diartikan kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengerjakan tujuan bersama.

Murdani (2012:7-8) mengemukakan bahwa semangat kerja adalah kemampuan atau kemauan setiap individu atau sekelompok orang untuk saling bekerja sama dengan giat dan disiplin serta penuh rasa tanggung jawab disertai kesukarelaan dan kesediaannya untuk mencapai tujuan organisasi (Semangat kerja karyawan adalah sikap mental dari individu maupun kelompok yang menunjukkan kesungguhannya di dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mendorong untuk bekerja lebih baik (Hendri, 2010:15).

Pentingnya semangat kerja dapat dilihat sebagai bagian fundamental dari kegiatan manajemen sehingga sesuatu dapat ditujukan kepada pengarahannya potensi dan daya manusia dengan jalan menimbulkan, menghidupkan, menumbuhkan tingkat keinginan yang tinggi serta kebersamaan dalam menjalankan tugas perorangan maupun organisasi. Untuk membahas tentang



semangat kerja, maka ada banyak definisi yang diungkapkan oleh para ahli tentang semangat kerja, diantaranya.

Semangat kerja sebagai setiap kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan hasil kerja lebih banyak dan lebih baik (Haryanti, 2005: 155). Sedangkan menurut Hasibuan (2009: 94), Semangatkerja dalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Lain halnya yang disampaikan oleh Halsay (2003: 305) yang mengatakan bahwa semangat kerja adalah kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang pekerja untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan lebih baik tanpa menambah keletihan.

Semangat kerja atau moril adalah kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan (Danim,2004: 48). Menurut Syukria (2004: 30) berpendapat bahwa semangat kerja adalah suatu kondisi rohaniah atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok - kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja lebih giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang di tetapkan oleh perusahaan. Pendapat lain dikemukakan oleh hasibuan dimana semangat kerja adalah merupakan kemauan dan kesenangan yang mendalam dilakukan. (Hasibuan,2005: 158).

Menurut (Hasibuan, 2013:94) semangat kerja adalah keinginan, kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik, berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal, kemauan, dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan menurut (Nitisemito, 2015:160), adalah Semangat kerja adalah “pengejawantahan / perwujudan dari moral yang tinggi”. Indikator yang digunakan dalam kuesioner meliputi kegairahan atau kegembiraan, kerjasama dalam kelompok, kebanggaan dalam dinas, ketaat kepada kewajiban, dan kesetiaan pada perusahaan. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa semangat kerja merupakan cermin dari kondisi karyawan dalam lingkungan kerjanya dan ekspresi serta mental individu atau kelompok yang menunjukkan rasa senang dan rasa bahagia dalam menjalankan pekerjaan yang dibebankan atau tugaskan kepadanya, sehingga merasa bergairah dan mampu bekerja secara lebih cepat dan lebih baik demi tercapainya suatu tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat para tokoh, maka dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah sikap-sikap dari individu maupun kelompok-kelompok terhadap lingkungan kerjanya serta kesenangan tenaga kerja untuk secara sukarela bekerja lebih giat dalam melakukan pekerjaan yang diserahkan kepadanya sehingga pekerjaan tersebut dapat terselesaikan dengan lebih cepat, lebih baik dan ongkos per unit dapat diperkecil.

Berdasarkan pendapat tersebut, untuk mengukur semangat kerja pegawai bisa dilihat dari kegairahan kerja, yaitu antusias dan kreatif dalam bekerja. Kedua, adanya kepuasan kerja dengan perasaan senang terhadap pekerjaan, tiada keluhan dalam bekerja dan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan

sasaran. Ketiga, adanya kerjasama pegawai yaitu terciptanya hubungan kerja yang harmonis baik terhadap atasan maupun terhadap rekan kerja

### **2.2.5.3. Prestasi Kerja**

Pengertian prestasi kerja disebut juga sebagai kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan performance. Prestasi kerja sangat erat hubungannya dengan produktivitas kerja. Pelaksanaan kerja dalam arti prestasi kerja tidak hanya menilai hasil fisik yang telah dihasilkan oleh seorang pustakawan. Menurut Yuli (2005, 89) "Prestasi kerja (job performance) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Hal yang sama dinyatakan oleh Mangkunegara (2006, 121) menyatakan bahwa, "kinerja pustakawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja yang berkualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya untuk mencapai tujuan organisasi". Dari kedua pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya untuk mencapai tujuan organisasi.



## 2.4 Kerangka Pemikiran

### Gambar ; Kerangka Pikir Tentang Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.



## 2.5 Konsep Operasional

Variabel utama dalam penelitian ini adalah tentang “ gaya kepemimpinan kepala dinas pendidikan kabupaten Indragiri Hilir”.yang di maksudkan dalam penelitian terdiri Gaya Kepemimpinan Demokratis, yakni pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi karyawan dalam memutuskan metode dan sasaran kerja (Robbins & Coulter 2007).

## 2.6. Operasional Variabel

Tabel II.I: Tabel Operasional Variabel penelitian Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.

Konsep	Varibel	Dimensi	Indikator	Sub Indikator
1	2	3	4	4
Menurut Robbins, kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk memengaruhi sebuah kelompok menuju pencapaian tujuan kelompok ( dalam Makmuri Muchlas, 2012; 318)	Gaya Kepemimpinan	1. Kepemimpinan Demokratis	1. bawahan diberikan kesempatan untuk mengembangkan kreativitas 2. Bersifat terbuka 3. Mengutamakan musyawarah 4. Mengambil keputusan sesuai dengan tujuan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membolehkan para bawahan menciptakan metode kerja sendiri</li> <li>Siap sedia menerima kritik dan saran dari siapa saja.</li> <li>Mendengar gagasan , keluhan dan kebutuhan bawahan.</li> <li>Mengambil keputusan berdasarkan visi misi organisasi</li> </ul>
		2. Implikasi Gaya Kepemimpinan	1. Lingkungan Kerja Kondusif. 2. Semangat Kerja dan Prestasi Kerja 3. Kinerja Dinas	

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Tipe Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti memakai pendekatan penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang bersifat deskriptif. Cara yang paling praktis dilakukan adalah dengan melakukan in-depth interview (wawancara mendalam). Menurut Bungin (2007:108), wawancara mendalam merupakan proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara.

Penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung dari pengamatan pada manusia baik dalam kawasannya maupun dalam peristilahannya. (Tohirin, 2012:2) Tipe penelitian yang digunakan oleh penulis adalah penelitian deskriptif yaitu menggambarkan keadaan yang sebenarnya tentang gaya kepemimpinan kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.

#### 3.2 Lokasi Penelitian

Untuk memperoleh data dan keterangan yang diperlukan, maka penelitian ini dilakukan di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir. Pemilihan lokasi ini dilakukan atas pertimbangan agar penulis lebih mudah mendapatkan informasi langsung dari informan.



### 3.3 Subjek Penelitian

Untuk pemilihan subjek atau informan pada penelitian ini, peneliti membagi menjadi dua yaitu Key Informan dan Informan. Dimana Informan dalam penelitian adalah orang atau pelaku yang benar-benar tahu dan menguasai masalah, serta terlibat langsung dengan masalah penelitian. Sedangkan penentuan key informan berdasarkan pada asas subyek yang menguasai permasalahan, memiliki data, dan bersedia memberikan informasi lengkap dan akurat. Informan yang bertindak sebagai sumber data dan informasi harus memenuhi syarat, yang akan menjadi informan narasumber (key informan) dalam penelitian ini adalah para pegawai dari instansi terkait.

**Tabel III.I:  
Key Informan dan Informan Gaya Kepemimpinan Kepala dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.**

No	Keterangan	Key Informan	Informan	Jumlah
1	Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir	Dr. H. Muhammad Irwan, S. Pd, MM. M. Si		1
2	Kepala Sekolah SD 039 Jambur Niyur kec-Mandah		R. rahimah. S.Pd	1
3	Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Mandah		Yusneti, S.Pd	1
4	Guru SD 039 Jambur Niyur .Kec- Mandah		Pendi, S. Pd	1
5	Guru SMP Negeri 1 Mandah		Munawarah, S. Pd. I	1
6	Pegawai Dinas Pendidikan		Orang	3

Sumber : hasil observasi di lapangan di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2020.

### 3.4 Teknik Penarikan Informan

Sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai ciri-ciri atau keadaan yang akan diteliti. Karena tidak semua data dan informasi akan diproses dan tidak semua orang atau benda akan diteliti melainkan cukup dengan menggunakan sampel yang mewakili (Riduwan dalam Sandi 2016: 40). Teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel. Pada penentuan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat teknik sampling yang digunakan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan peneliti yaitu dengan menggunakan teknik Purposive Sampling. Menurut Sugiyono (2015: 124), Purposive Sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Misalnya akan melakukan penelitian tentang kualitas makanan, maka sampel sumber datanya adalah orang yang ahli makanan, atau penelitian tentang kondisi politik di suatu daerah, maka sampel sumber datanya adalah orang yang ahli politik. Hanya mereka yang ahli yang patut memberikan pertimbangan untuk pengambilan sampel yang diperlukan. Pada penelitian ini peneliti mengambil sampel berdasarkan kriteria tertentu yaitu Pegawai yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir. Berdasarkan teknik sampling yang dipilih oleh peneliti, maka penentuan sampel yang diambil adalah 8 Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir. Penentuan jumlah sampel yang dilakukan Peneliti sesuai dengan pernyataan Borg dan Gall (1983) dalam Puslitjaknov (2008: 14), bahwa sampel yang diambil untuk uji coba lapangan utama, dilakukan terhadap 3-5 Bidang, dengan 10-30 Informan. Adapun karakteristik Informan yang dipilih oleh peneliti adalah sebagai berikut:

**Tabel III.II:  
Karakteristik Informan**

No	Uraian	Keterangan
1	Masa Kerja	10-30 Tahun
2	Usia	30-60 Tahun
3	Pendidikan terakhir	S1-S3

Sumber : hasil observasi di lapangan di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2020

Berdasarkan tabel di atas adalah karakteristik informan pertama di lihat dari masa kerja rentang 10-30 tahun masa kerja, kedua usia informan dari umur 30-60 dan yang ketiga adalah di lihat dari pendidikan terakhir S1 sampai S3.

### **3.5 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data dan sumber data yang akan peneliti himpun dalam penelitian ini terdiri dari dua data, yaitu data primer dan data sekunder. Yang mana dimaksud dengan data primer dan sekunder adalah sebagai berikut :

- a. Data Primer, yaitu pengumpulan data penelitian berdasarkan hasil wawancara dengan para key Informan dan Informan.
- b. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari kajian kepustakaan, jurnal, buku-buku yang berkaitan dengan penelitian yang dimaksud.



### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

- a. Observasi, yaitu merupakan upaya pengumpulan data dengan cara penulis terjun langsung kelapangan atau ke lokasi tempat penelitian.
- b. Wawancara, yaitu merupakan pengumpulan data dengan cara melalui proses wawancara secara langsung oleh kedua belah pihak, yang mana pihak pertama sebagai pencari informasi dan sedangkan yang pihak kedua sebagai pemberi informasi.
- c. Dokumentasi, yaitu dipergunakan sebagai data pendukung. Untuk keperluan ini peneliti mempergunakan tape recorder dan kamera yang dipergunakan pada saat wawancara berlangsung.

### 3.7 Teknik Analisis Data

Pengambilan analisa data dari hasil penelitian dilakukan dengan menggunakan analisa deskriptif, yaitu berusaha menganalisa dengan menjelaskan secara rinci dan apa adanya mengenai objek yang diteliti. (Bagong Suyatno, 2008:70). Data dan informasi yang di peroleh dari obyek penelitian , di pilih dan di pilah menggunakan teori yang sesuai sebagai landasan dalam penelitian untuk mendapatkan hasil penelitian yang akurat.

## BAB IV

### DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

#### 4.1. Sejarah Berdirinya Kabupaten Indragiri Hilir

Kabupaten Indragiri Hilir adalah sebuah kabupaten yang terletak di Provinsi Riau, Indonesia yang memiliki motto: “Berlayar sampai kepulau, berjalan sampai kebatas”. Kabupaten Indragiri Hilir (Inhil) beribu kota Tembilahan. Berdiri pada tanggal 20 November 1965 dan saat ini dihuni sekitar 624.450 jiwa. Suku-suku bangsa yang tinggal di Inhil yang beragam, terhitung : Suku Bugis, Melayu, Banjar, Jawa, Tionghoa dan lain-lain. Dengan agama yang mendominasi adalah Islam, serta diikuti dengan Budha dan Kristen.

Pada awal kemerdekaan Indonesia, Indragiri (Hulu dan Hilir) masih satu kesatuan kabupaten. Indragiri terdiri atas 3 kewedanaan, yaitu kewedanaan Kuantan Singingi beribu kota Teluk Kuantan, Kewedanaan Indragiri Hulu beribukota Rengat dan kewedanaan Indragiri Hilir beribu kota Tembilahan. Masyarakat Indragiri Hilir memohon kepada Menteri Dalam Negeri melalui Gubernur Riau, agar Indragiri Hilir di mekarkan menjadi Kabupaten Indragiri Daerah tingkat II berdiri sendiri (otonom). Setelah melalui penelitian, oleh Gubernur dan Departemen Dalam Negeri, pemekaran diawali dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Kepala Daerah Tingkat I Riau (Provinsi Riau) tertanggal 27 April 1965 nomor 052/5/1965 sebagai daerah. Pada 14 Juni 1965 dikeluarkanlah Undang-Undang Nomor Tahun 1965 Lembaran Negara Republik Indonesia no. 49 Daerah persiapan Kabupaten Indragiri Hilir resmi menjadi sebuah Kabupaten Daerah Tingkat II Indragiri Hilir (sekarang Kabupaten 61

Indragiri Hilir) sebagai salah satu Kabupaten di Riau terhitung tanggal 20 November 1965.

#### **4.2. Letak Gografis**

Kabupaten Indragiri Hilir terletak di bagian selatan Provinsi Riau dengan luas wilayah 18.812,92 Km<sup>2</sup> yang terdiri dari luas daratan 11.605,97 Km<sup>2</sup>, luas perairan laut 6.318 Km<sup>2</sup> dan luas perairan umum 888,97 Km<sup>2</sup> serta memiliki garis pantai sepanjang 339,5 Km<sup>2</sup> dengan batas-batas wilayah sebagai berikut :

- Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Pelalawan - Sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Tanjung Jabung Provinsi Jambi - Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Indragiri Hulu - Sebelah Timur berbatasan dengan Provinsi Kepulauan Riau.

Kabupaten Indragiri Hilir ibaratnya Indonesia mini, tempat bermukimnya berbagai suku bangsa, diantaranya populasi dengan jumlah yang cukup besar adalah suku Melayu, suku Bugis / Makassar, dan suku Banjar. Suku Melayu merupakan penduduk yang telah lama bermukim didaerah ini, kemudian dalam perjalanan waktu komunitas ini berasimilasi dengan komunitas lainnya yang datang kemudian. Kedatangan orang Bugis / Makassar dan Banjar berhasil bersama orang Melayu membuka perkebunan- 62 perkebunan kelapa dan ladang-ladang padi yang luas dari hutan-hutan rawa yang sangat subur dengan membangun parit-parit yang jumlahnya sangat banyak, sehingga Indragiri Hilir dikenal juga dengan sebutan Negeri Seribu Parit, Negeri penghasil kelapa terbesar dan sebagai lumbung padi.



#### **4.3. Latar Belakang berdirinya Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri**

##### **Hilir.**

Dalam rangka pelaksanaan Peraturan Pemerintah, dipandang perlu membentuk Dinas Pendidikan kabupaten Rokan Hilir, pembentukan serta penetapan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir yang ditetapkan dengan Peraturan daerah Nomor 30 Tahun 2008, yang terletak di Jalan Veteran Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau. Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir merupakan unsur pelaksana pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

#### **4.4. Kedudukan**

Kedudukan Dinas Pendidikan berdasarkan Peraturan Daerah kabupaten Indragiri Hilir Nomor 7 Tahun 2002, sebagai berikut :

- a. Dinas Pendidikan adalah unsur pelaksanaan Pendidikan dalam Kabupaten Indragiri Hilir.
- b. Dinas Pendidikan dipimpin oleh Kepala Dinas Pendidikan yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah

#### **4.5. Tugas Pokok dan Fungsi**

- a. Tugas Pokok

Dinas Pendidikan mempunyai tugas melaksanakan program dan kebijakan yang telah ditetapkan serta melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait didaerah.

b. Fungsi

Dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut, Dinas Pendidikan kabupaten Indragiri Hilir mempunyai fungsi sebagai berikut :

- 1) Permusan Kebijakan teknis di Bidang Pendidikan.
- 2) Pemberian perizinan dan pelaksanaan pelayanan umum.
- 3) Pembinaan terhadap cabang Dinas Pendidikan di Bidang Pendidikan.
- 4) Pengelolaan urusan ketatausahaan Dinas.

**4.6. Kewenangan**

Kewenangan Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dalam menjalankan fungsinya, yaitu :

- a. Mempersiapkan bahan-bahan penyusunan rencana dan program kerja tahunan dan pertanggung jawaban Dinas Pendidikan.
- b. Mempersiapkan Rencana dan Program serta melakukan pembinaan dan pengurusan Taman Kanak-kanak (TK), Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), dan Pendidikan Non Formal (PNF).
- c. Menyelenggaraan pembinaan dan pengelolaan Ketatausahaan umum meliputi kepegawaian, sarana, prasarana, keuangan dan kegiatan teknis di jajaran Dinas Pendidikan.
- d. Mempersiapkan penyusunan anggaran dan pembangunan dilingkungan Dinas Pendidikan.
- e. Mengkoordinasikan dan mengendalikan bagian Dinas yang berada di wilayah kerjanya.
- f. Membina dan meningkatkan kulaitas Tenaga Kependidikan dan para pegawai dilingkungan Dinas Pendidikan.

- g. Membina dan meningkatkan mutu Lembaga Pendidikan.
- h. Melaksanakan hubungan kerjasama di bidang Pendidikan dengan instansi/lembaga dalam dan luar negeri.
- i. Mengadakan konsultasi dan koordinasi dengan instansi pemerintah dan swasta yang berhubungan dengan pendidikan.
- j. Melaksanakan tugas dan kewajiban berdasarkan kebijakan dan petunjuk Bupati.
- k. Memberi saran pertimbangan dan informasi mengenai situasi pendidikan sebagai bahan menetapkan kebijakan dan pengambilan keputusan. l. Melaksanakan tugas lain yang diberikan Bupati.
- l. Menyusun Laporan Dinas Pendidikan.

#### **4.7. Visi dan Misi**

##### **a. Visi**

Terwujudnya Lembaga Pendidikan di Kabupaten Indragiri Hilir yang mampu melahirkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas, Beriman dan Bertaqwa, Berakhlak Mulia, Mengusai Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, beretos Kerja Mandiri, Berbudaya dan Memiliki Daya Saing Pada Tahun 2025.

##### **b. Misi**

- Meningkatkan keimanan dan ketaqwaan dalam kehidupan Berbangsa dan Berbudaya.
- Meningkatkan Kualitas Sumber Daya manusia, Ilmu pengetahuan dan Teknologi serta mampu bersaing
- Menciptakan system dan Iklim Pendidikan dan pengajaran yang demokratis Transparan dan Merata.



#### 4.8. Tujuan dan Sasaran

##### a. Tujuan

Adapun tujuan Pendidikan Nasional adalah “Mencerdaskan Kehidupan Bangsa, Beriman dan Bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa”. Berdasarkan Visi dan Misinya, Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir bertujuan sebagai berikut :

- a) Meningkatkan sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas.
- b) Menuntaskan Wajib Belajar Sembilan Tahun (WAJAR 9 Tahun) dan pemerataan pendidikan untuk semua Anak Usia Sekolah.
- c) Mewujudkan pendidikan yang bermutu, berlandaskan Iman dan Taqwa.
- d) Meningkatkan sarana dan prasarana pendidikan demi terciptanya proses pembelajaran secara optimal.
- e) Meningkatkan Pendidikan Non Formal melalui Program Paket A (Setara SD), Paket B (Setara SMP), dan Paket C (Setara SMA).

##### b. Sasaran

Adapun sasaran yang ingin dicapai, adalah :

- a) Meningkatkan angka partisipasi Pendidikan Dasar, Menengah, dan Pendidikan Tinggi.
- b) Meningkatkan partisipasi masyarakat pada Bidang Pendidikan.
- c) Terwujudnya organisasi sekolah yang demokrasi, efisiensi, efektif, transparan, dan akuntabilitas.
- d) Terwujudnya manajemen pendidikan Berbasis Sekolah.
- e) Meningkatkan daya tampung pendidikan Dasar dan Menengah.
- f) Terciptanya kesesuaian lulusan SMK dengan kebutuhan tenaga kerja.

g) Meningkatkan jumlah lulusan yang terserap di dunia kerja.

h) Pemberdayaan Pusat Belajar Masyarakat.

#### **4.9. Program dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir**

a. Program Jangka Pendek Tujuan jangka pendek

Dinas Pendidikan kabupaten Indragiri Hilir dapat dirumuskan sebagai berikut :

##### **1. Bidang Personil / Tenaga Pendidik**

- a) Terpenuhnya pengadaan guru kelas untuk mengatasi kekurangan tenaga guru tersebut diupayakan pengangkatan / pengadaan Guru Honor Kelas (guru sukarela) dan Guru Kontrak.
- b) Terlaksananya tertib administrasi tenaga kependidikan lingkungan Dinas pendidikan.
- c) Pengiriman guru honor untuk dilanjutkan pendidikannya ke Program PGSD (D.II) dan S.1.
- d) Tugas / izin belajar S.1 dan S.2.
- e) Pembinaan dan pelatihan bagi tenaga kependidikan di lingkungan Dinas Pendidikan kabupaten Indragiri Hilir pada setiap jenjang pendidikan.

##### **2. Bidang Keuangan**

- a) Terlaksananya tertib administrasi keuangan di lingkungan Dinas Pendidikan.
- b) Teralokasinya dana untuk kelancaran pengelola pendidikan setiap tahun.
- c) Teralokasinya untuk honorium guru tenaga sukarela setiap jenis dan jenjang pendidikan melalui APBD Kabupaten Indragiri Hilir.

- d) Pemberian honorium guru kontrak / guru honor setiap jenis dan jenjang.
- e) Pembayaran honor Tutorial pusat kegiatan belajar masyarakat (PKBM) dan Tutorial kerja Paket A, B, dan C. f. Teralokasinya dana bantuan kesejahteraan guru negeri dari APBD Indragiri Hilir.

### 3. Bidang Material (Pembangunan Gedung / Sarana dan Prasarana)

- a) Terlaksananya Rehab Total, Rehab Berat dan Rehab Ringan terhadap setiap jenjang pendidikan yang sudah dialokasikan.
- b) Terlaksananya alat mobileir setiap jenjang pendidikan.
- c) Tersusunnya rencana program rehab total/rehab ringan dan pembangunan gedung baru setiap jenjang pendidikan.
- d) Tersusunnya rencana program pengadaan alat mobilier.
- e) Pengadaan buku pengajaran (buku paket guru dan buku paket peserta didik).
- f) Pengadaan Laboratorium terutama dipendidikan menengah.
- g) Pengadaan gedung perpustakaan disetiap jenjang pendidikan.
- h) Pengadaan perumahan Dinas Guru, Kepala Sekolah, dan Penjaga Sekolah.
- i) Pengadaan transportasi/kendaraan roda dua Pengawas Sekolah dan Penjaga Sekolah.
- j) Pengadaan alat peraga disetiap jenis dan jenjang pendidikan.
- k) Pengadaan Gedung Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) di setiap kecamatan dan kejar paket A,B, dan C di kabupaten Indragiri Hilir



## b. Program Jangka Panjang

Program kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir tahun 2020 mencakup 5 (Lima) program strategi utama Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir :

### 1. Mensukseskan Wajib Belajar

- a) Menggunakan berbagai model/pola pelayanan pendidikan yang sesuai dengan kondisi/karakteristik tempat tinggal peserta pendidik melalui SD konvensional dan SD Kecil Kelas jauh.
- b) Memperbaiki ruang kelas, gedung baru mobileir sekolah yang rusak.
- c) Peningkatan pembinaan pelayanan bagi anak putus sekolah dan orang tua kurang mampu melalui SLTP Terbuka dan Program Retrieval.
- d) Penggalangan kerjasama yang lebih baik dan terkoordinasi antara orang tua, masyarakat, LSM dan instansi terkait.
- e) Memberikan Beasiswa bagi anak yang kurang mampu.
- f) Peningkatan Wajib Belajar Paket A,B, dan C.

### 2. Meningkatkan Mutu Pendidikan

- a) Memenuhi kebutuhan guru SD, dengan memprioritaskan lulusan S1 PGSD yang bertugas didaerah terpencil/sulit atau merupakan calon Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan daerah.
- b) Tugas belajar dan izin belajar S.1 dan S.2 program penyetaraan S1 PGSD.
- c) Mendorong kegiatan belajar yang kondusif dan harmonis serta meningkatkan disiplin dan pelaksanaan tugas secara lebih efektif dan

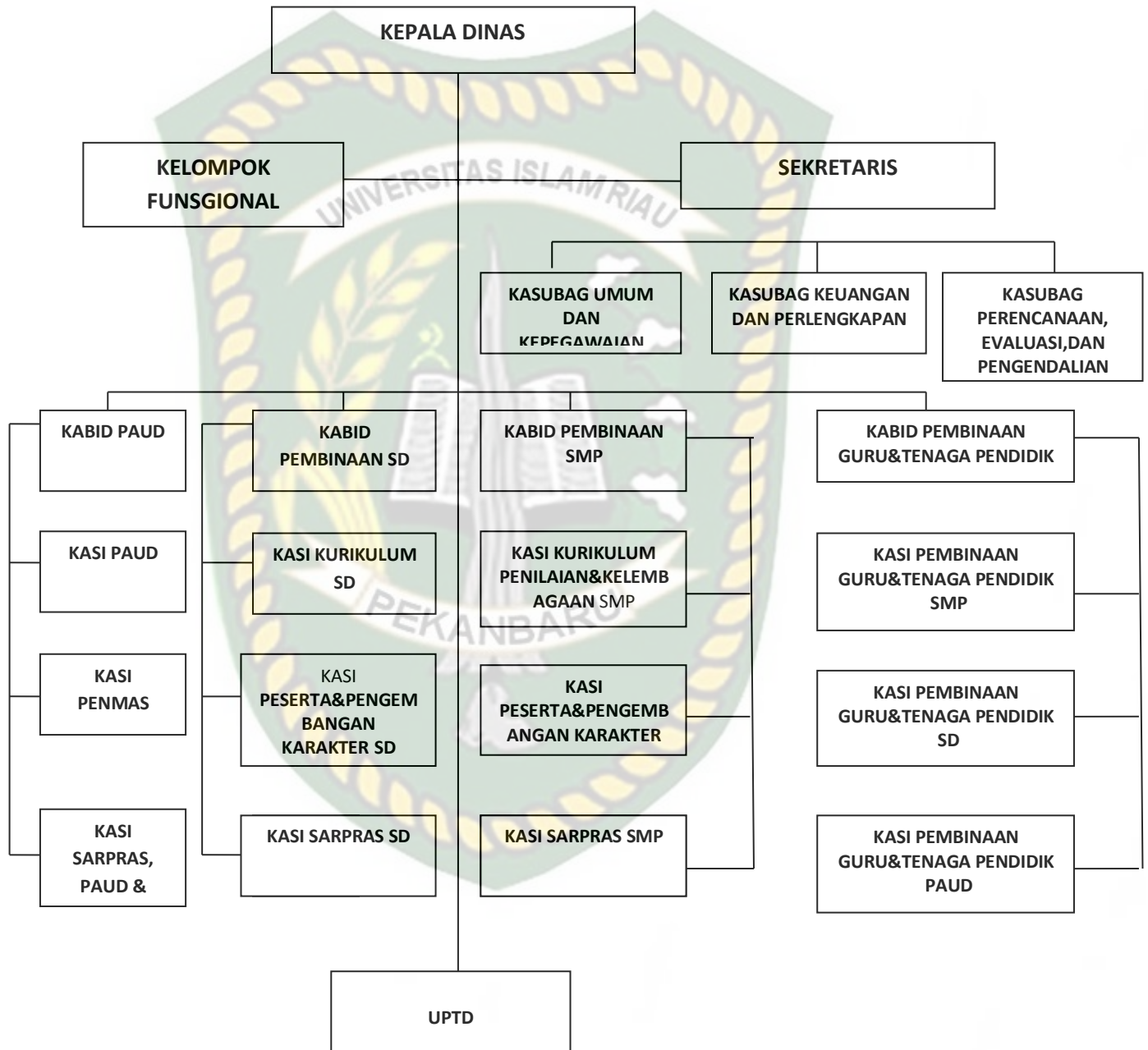
efisien serta terlaksananya pembinaan dan pengawasan secara kontinyu dan konsisten.

- d) Menambah dan memanfaatkan buku-buku pelajaran pokok, buku-buku penunjang, buku-buku perpustakaan, alat-alat peraga dan laboratorium.
  - e) Memfungsikan kelompok kerja guru (KKG) dan kelompok Kerja Kepala sekolah (KKS).
  - f) Peningkatan pelayanan administrasi kepegawaian personil disetiap jenis dan jenjang pendidikan yang lebih efektif.
  - g) Memberikan intensif sebagai stimulus agar guru dan Kepala Sekolah lebih bergairah dalam menjalankan tugasnya.
  - h) Memfungsikan kelompok kerja guru mata pelajaran (KGMP) SLTP dan SMA.
  - i) Pengadaan pengawasan disetiap jenjang pendidikan.
  - j) Pengadaan pelatihan guru melalui pelatihan teknis fungsional guru, Management Skill Training (MST) dan Workshop bagi kepala sekolah.
3. Membina dan mengembangkan Kesenian Daerah, Olahraga Tradisional dan Kepramukaan di Sekolah
- a) Melanjutkan indentifikasi jenis-jenis kesenian daerah dan permainan rakyat yang dapat dijadikan bahan muatan lokal disekolah dasar.
  - b) Mendata dan membentuk sanggar seni kecamatan (Cabang Dinas) serta mengembangkan sanggar seni SD, Gugus depan pramuka dan perpustakaan sekolah.

- c) Meningkatkan koordinasi dengan instansi terkait dalam upaya melaksanakan tugas-tugas kebudayaan daerah Pendidikan Non Formal (PNF).
  - d) Melaksanakan pekan olahraga dan seni (PORSENI) untuk tiap jenjang pendidikan.
4. Penataan Organisasi dan Pengawas
- a) Menata organisasi dalam semua tingkat sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan mengefektifkan fungsi dan peran cabang dinas kecamatan.
  - b) Melengkapi sarana dan prasarana pada kantor dinas kabupaten sampai ke jajaran dinas kecamatan.
  - c) mengupayakan usulan (Pengelolaan) pendanaan anggaran rutin dan proyek agar lebih efektif dan efisien dengan memberikan peran yang lebih besar kepada semua tingkat.
  - d) Mengadakan pelaksanaan pembinaan, monitoring, evaluasi, dan pengawasan terus menerus terkordinir dengan baik dan konsisten.
- e. Mengelola Sarana dan Prasarana Pendidikan setia Jenis dan jenjang Pendidikan
- a) Pengadaan gedung baru USB dan RKB, Perumahan Dinas, Perpustakaan, ruang serbaguna, ruang laboratorium, mobileir, air bersih dan alat komunikasi dan internet serta perawatannya secara kontinyu.
  - b) Mengefektifkan pelaksanaan tertib administrasi dan inventaris.



## Struktur organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir



Sumber : Hasil observasi lapangan di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2021

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1. Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir

Pada bab ini dijelaskan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti mengenai Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir. Di mulai dengan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis di organisasi pemerintahan. Dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas tersebut dipilah-pilah, maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Gaya kepemimpinan tersebut merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar pertama, gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas. Kedua, gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama. Dan ketiga, gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai Gaya kepemimpinan demokratis.

Dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan demokratis diantaranya: dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia; selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi daripada bawahannya; senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritikan dari bawahannya; selalu berusaha mengutamakan kerja sama dan teamwork dalam usaha pencapaian tujuan; ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-

luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama; tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain; selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya; dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin. Disamping itu, pemimpin yang demokratis selalu berusaha memupuk rasa kekeluargaan, persatuan dan solidaritas, serta selalu memberikan dorongan semangat dan motivasi kepada semua anggota organisasi dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya. Agar setiap anggota organisasi memiliki kecakapan dalam memimpin, seorang pemimpin yang demokratis selalu memberikan kesempatan kepada semua anggota organisasi dengan jalan pendelegasian sebagian kekuasaannya dan sebagian tanggung jawabnya.

Penelitian ini akan menjelaskan mengenai indikator-indikator dalam analisis gaya kepemimpinan demokratis pada Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir, yaitu berupa Keputusan dibuat bersama. Pemimpin yang demokratis tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan bawahan untuk membuat keputusan serta melakukan aktivitas kerja demi pencapaian tujuan organisasi, Menghargai potensi setiap, Mendengar kritik, saran/pendapat dari bawahan Mendapat kritikan, Melakukan kerjasama dengan bawahannya. Hal ini dapat di lihat dari survey penelitian yang di lakukan yakni ;

- a. Yang di lihat di lapangan Disiplin pegawai masih kurang ini bisa kita lihat dengan keterlambatan pegawai masuk kantor yang seharusnya masuk kantor jam 07.30 ada yang datang jam 08.30



- b. Yang dilihat di lapangan Kondisi emperis hal ini terjadi karena tidak ada formula khusus dalam menangani masalah-masalah yang terjadi.
- c. Yang di lihat di lapangan Motivasi pegawai kurang, ini di lihat dari kehadiran rapat mingguan/bulanan.
- d. Yang di lihat di lapangan, Keterampilan yang kurang, seperti komunikasi dan kuangnya mengikuti diklat.

Dalam hal ini peneliti menggali informasi responden tentang analisis gaya kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir, peneliti menggunakan teori dengan indikator-indikator Keputusan dibuat bersama, Menghargai potensi setiap, Mendengar kritik, saran/pendapat dari bawahan Mendapat kritikan, Melakukan kerjasama dengan bawahannya.

Untuk mengetahui tanggapan informan peneliti tentang Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir, peneliti memberikan pertanyaan kepada informan kunci dan informan utama, pengetahuan responden tentang indikator-indikator analisis gaya kepemimpinan, sebagai berikut :

### **5.1.1. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Meberikan Kesempatan Kepada Bawahan untuk Kreatifitas Kerja**

Menghargai potensi setiap bawahannya Kepemimpinan demokratis menghargai setiap potensi individu dan bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat dan kondisi yang tepat.

Suatu OPD dengan kualitas SDM yang tinggi diharapkan mampu meningkatkan kinerjanya. Pihak yang paling berpengaruh untuk memelihara kinerja pegawai adalah pemimpin dalam hal ini kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir langsung. Untuk itu, diperlukan kepemimpinan yang dapat mengarahkan dan mengembangkan potensi bawahan sesuai dengan sasaran OPD. Sasaran tersebut dapat terwujud jika orang-orang yang berada di dalamnya mampu bekerja sama dengan orang lain dengan koordinasi seorang pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan pegawainya.

Mengenai pertanyaan tentang bagaimana menghargai potensi bawahan yang di buat bersama pimpinan, hasil wawancara dengan Bapak Dr. H. Muhammad Irwan, MM, M.Si, selaku Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir, dia menjelaskan, bahwa:

*“Dalam hal bagaimana menghargai potensi bawahan saya selalu memotivasi pegawai agar dapat bekerja dengan baik dan efektif. Saya memotivasi berkenaan dengan penciptaan kemauan kerja. Tanpa motivasi kerja, walau seseorang mempunyai kemauan kerja, maka kinerja yang diharapkan juga tidak akan tercapai. Maka saya selalu memotivasi pegawai saya agar giat dalam bekerja”. (Hasil wawancara Tanggal 01 Februari 2021).*

**Tabel V.I**  
**Tabel Prestasi Kerja Pegawai**

No	Tanggal	Uraian
1	4-Oktober-2020	Dinas pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir mendapat penghargaan di bidang PAUD dan DIKMAS dari Kemendikbud.

Sumber : Hasil observasi lapangan di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2021

Menghargai bawahan dengan memotivasi pegawai dinas pendidikan adalah salah cara bagaimana kepala dinas menghargai potensi bawahan ini adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, maka kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Setiap pemimpin harus selalu berupaya untuk memperhatikan pegawai mereka dengan sebaik-baiknya, yaitu dengan melakukan pengembangan pegawai, penghargaan, dan upaya-upaya lain yang berubungan dengan kenyamanan pegawai untuk bekerja, sehingga dengan dilakukannya upaya-upaya tersebut, pimpinan berharap setiap pegawai akan mendapatkan motivasi dalam melakukan pekerjaannya. Menurut pegawai dinas pendidikan bahwa;

*Kepala Dinas sangat menghargai potensi setiap bawahannya, tercermin pada saat pak kadis menghargai para bawahan yang memiliki potensi dan prestasi kerja yang sangat baik. Dengan memberikan apresiasi yang sedalam-dalamnya kepada bawahan, (Hasil wawancara Tanggal 01 Februari 2021).*



Dari keterangan di atas kepemimpinan Kepala Dinas sangat menghargai potensi setiap individu yang terlibat didalamnya mau mendengarkan nasihat dan sugesti terhadap bawahan. Dan bersedia mengakui keahlian para spesial dengan bidangnya di masingmasing aspek mampu memberikan manfaat kapasitas setiap anggota yang sangat efektif mungkin pada saat- saat dan kondisi yang tepat.

Dapat di simpulkan bahwa Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir memberi kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan kreativitas melalui ide-ide baru Pegawai. Setiap pendapat, pemikiran atau ide adalah hasil dari buah pikiran. Jadi terdapat sebuah proses berpikir sebelum pendapat atau ideitu muncul di kepala pegawai. Kepala Dinas sangat menghargai setiap pendapat atau ide yang diajukan oleh pegawai.

#### **5.1.2. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Bersifat Terbuka**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir lebih banyak memberikan informasi apalagi untuk meningkatkan kinerja Pegawai. Informasi yang diberikan seputar pekerjaan yang harus segera dituntaskan secara cara penyelesaiannya tepat waktu tanpa mengurangi kualitas dari pekerjaan yang dilakukan. Berbagai informasi penting tentang cara bekerja dan penyelesaian pekerjaan tepat waktu selalu diinformasikan oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir atau unsur pimpinan Instansi sehingga pegawai menjadi tahu dan paham tentang informasi yang dapat mendukung peningkatan kinerjanya Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap pegawai untuk bekerja serta melakukan analisis terhadap informasi yang diperlukan untuk memperbaiki kinerja pegawai.

Hasil analisis terhadap informasi tersebut sangat bermanfaat dalam memperbaiki kinerja pegawai. Dalam konteks ini Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir selalu melibatkan semua pegawai dalam proses rapat untuk melakukan analisis terhadap informasi yang diperlukan untuk memperbaiki kinerja pegawai. Hal ini yang menjadikan pegawai semakin memahami tupoksinya dan berupaya untuk bekerja sesuai dengan optimal sehingga dapat meningkatkan kinerja. Temuan penelitian jelas menunjukkan bahwa Kadis sering melibatkan pegawai dan meminta masukan yang nanti akan menjadi kebijakan bersama. Biasanya kebijakan yang dimintai masukan adalah kebijakan yang terkait dengan kinerja pegawai. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir membuka transparansi di kantor dan menimbulkan antusias positif dari pegawai dalam bekerja untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas kinerjanya masing-masing. Menurut pegawai dinas pendidikan bahwa;

*“Kepala Dinas Pendidikan itu orangnya sangat terbuka jika ada yang beliau tidak senang beliau pasti menegur, namun itu bagus untuk kami agar dapat lebih bagus dalam bekerja, tapi beliau juga selalu menerima masukan dan saran jika seandainya beliau meminta masukan dan saran itu”* (Senin, 01, Februari 2021)

Berdasarkan temuan penelitian bahwa Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir menunjukkan peran informasional yang baik dalam kepemimpinannya. Terkait temuan tersebut maka Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir perlu terus mempertahankan dan meningkatkan kualitas perannya sebagai pemberi informasi dan penerima informasi dari semua pihak. Hasil wawancara dengan Bapak Dr. H. Muhammad Irwan, MM, M.Si,

selaku Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir, dia menjelaskan, bahwa;

*“Dalam berinteraksi antara pimpinan ke bawahan, bawahan ke pimpinan dan atau bawahan dengan bawahan itu sudah ada sistemnya, harus melalui jalur koordinasi sesuai struktur organisasi, dimana proses komunikasi yang kita digunakan adalah komunikasi secara terbuka, dalam artian adanya transparansi informasi yang jelas sehingga semua pegawai dapat memahami informasi yang disampaikan adapun tugas kita selaku pimpinan yakni selalu mengarahkan, mengawasi dan mengevaluasi setiap penyusunan dan pelaksanaan program kerja yang telah direncanakan sebelumnya “saya sebagai pimpinan selalu bersifat terbuka dalam segala hal dengan staf-staf di sini baik itu masalah kerja maupun misalnya anggaran yang telah digunakan, saya juga selalu mengadakan rapat untuk berkoordinasi dengan para pegawai mengenai masalah-masalah apa yang ada pada bidang mereka masing-masing, sehingga antara pegawai juga bisa saling memahami, perlu di garis bawahi (Senin, 01, Februari 2021)*

**Tabel V.II**  
**Masukan dan Saran**

No	Tanggal	Uraian Surat
1	04 Desember 2020	Usahakan urusan apapun selesai dalam 1 hari karena banyak guru-guru yang datang dari tempat yang jauh, mengingat biaya transportasi laut yang sangat besar, mohon kepala dinas untuk mempertimbangkan.

Sumber : Hasil observasi lapangan di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2021

Dari pernyataan diatas Kepala Dinas selaku pimpinan mengenai strategi komunikasi yang terjalin di kantor Dinas Pendidikan Kabuapten Inhil, pimpinan dan bawahan lebih mengedepankan komunikasi secara terbuka dimana proses interaksi lebih intensif dan teratur karena memiliki hubungan ketergantungan satu dengan yang lain. Sifat terbuka dalam lingkup kerja yang dimaksudkan yakni adanya sistem transparansi baik dalam penyampaian suatu informasi maupun dalam pengambilan suatu kebijakan, penyusunan, pelaksanaan dan evaluasi



kinerja yang melibatkan seluruh aparat pemerintah dinas dengan upaya dapat menanamkan rasa kepercayaan antara satu dengan lainnya.

Menurut Devito komunikasi secara terbuka sangat berpengaruh dalam menumbuhkan komunikasi interpersonal secara efektif. Seorang pimpinan organisasi seyogyanya dapat memfasilitasi kondisi munculnya keterbukaan karena kondisi keterbukaan dapat diwujudkan bila pimpinan dan karyawan dapat berinteraksi secara jujur terhadap stimulus yang datang. Terjadinya komunikasi secara tatap muka antara penting untuk mengubah sikap, pendapat dan perilaku seseorang. Pimpinan perlu bersikap tanggap terhadap apa yang disampaikan karyawan agar komunikasi dapat berhasil. Sistem keterbukaan mengharuskan seorang pimpinan untuk selalu bersedia menyebarkan informasi baru yang menyangkut kegiatan organisasi. Komunikasi dengan Sistem keterbukaan lebih disempurnakan dengan strategi serta pengalaman yang dimiliki oleh pimpinan dalam menyikapi proses interaksi antara yang satu dengan lainnya. Sebagaimana yang diungkapkan Menurut pegawai dinas pendididkan bahwa;

*“Ada beberapa strategi komunikasi yang terjalin di kantor dinas Pendidikan Kabupaten Inhil yakni strategi komunikasi secara formal juga informal tergantung pada kondisi dan kebutuhan masing-masing. komunikasi formal seringkali kami gunakan pada saat rapat dinas atau pertemuan dengan sesama pegawai yang sifatnya resmi biasanya membahas agenda kedinasan. Namun intensitas komunikasi informal seringkali kami gunakan untuk mencairkan suasana dan rasa jenuh. Adapun jalur komunikasi yang diterapkan sesuai dengan sistem yang terstruktur dan melalui garis koordinasi”.*(Senin, 01, Februari 2021)

Dari pernyataan di atas, maka dapat dijabarkan bahwa bentuk komunikasi yang berlangsung di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir yakni secara formal, dimana suatu proses komunikasi yang bersifat resmi dan

biasanya dilakukan di dalam lembaga formal melalui garis perintah atau sifatnya instruktif, berdasarkan struktur organisasi oleh pelaku yang berkomunikasi sebagai petugas organisasi dengan status masing-masing yang tujuannya menyampaikan pesan yang terkait dengan kepentingan dinas, sedangkan maksud pernyataan diatas terkait komunikasi informal adalah komunikasi yang terjalin antar sesama pegawai dalam suatu organisasi yang tidak direncanakan atau tidak ditentukan dalam struktur organisasi hal ini jauh lebih intensif dilakukan, dimana fungsi komunikasi informal adalah untuk memelihara hubungan emosional sesama pegawai. Transparansi yang telah ditunjukkan kadis perlu terus dikembangkan sehingga lebih mendorong pegawai untuk bekerja dengan baik.

### **5.1.3. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Mengutamakan Musyawarah**

Keputusan dibuat bersama Pemimpin yang demokratis artinya pemimpin tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan bawahan untuk membuat keputusan serta melakukan aktivitas kerja demi pencapaian tujuan organisasi pemerintah daerah (OPD). Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan dalam membuat dan mengambil keputusan, dilakukan terlebih dahulu musyawarah antara atasan dan bawahan hingga mencapai kesepakatan.

Musyawarah adalah bentuk pengambilan keputusan bersama yang mengedepankan kebersamaan. Musyawarah dilakukan dengan cara mempertemukan semua pendapat yang berbeda-beda. Setelah semua pendapat didengar dan ditampung, pendapat yang paling baik akan disepakati bersama. Dari berbagai pendapat, tentunya tidak mudah menentukan pendapat yang

terbaik. Biasanya semua orang akan mengatakan bahwa pendapatnyalah yang terbaik. Ketika seluruh pendapat sudah dikemukakan, pembicaraan pun terjadi. Setelah dipertimbangkan akhirnya satu pendapat disepakati. Itulah yang kemudian disebut mufakat atau kesepakatan bersama. Dengan jalan mufakat, diharapkan keputusan bersama yang diambil mencerminkan semua pendapat. Dengan demikian, tidak ada lagi anggota yang merasa bahwa pendapatnya tidak diperhatikan.

Mengenai pertanyaan tentang bagaimana keputusan yang di buat bersama pimpinan, hasil wawancara dengan Bapak Dr. H. Muhammad Irwan, MM, M.Si, selaku Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir, dia menjelaskan, bahwa:

*“Keputusan dibuat bersama antara saya dan bawahan, Dalam membuat dan mengambil keputusan, biasanya dilakukan terlebih dahulu musyawarah antara saya dan kabid, kasi, kabag, hingga mencapai kesepakatan) (Hasil wawancara Tanggal 01 Februari 2021, Senin, Pukul 09.00 WIB).*

**Tabel V.III**  
**Notolen Rapat**

No	Tanggal	Isi
1	11 MARET 2019	Rapat Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dalam rangka Penyusunan Rencana Strategis (Renstra) Tahun 2018-2023

Sumber : Hasil observasi lapangan di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2021



Proses pengambilan keputusan dalam gaya kepemimpinan demokratis menggunakan *bottom up* (dari bawah ke atas). Bawahan diberikan kesempatan untuk memberikan pendapat tetapi tetapi pemimpin yang mengambil keputusan. Menggunakan gaya kepemimpinan demokratis cenderung berorientasi pada pegawai, sehingga jika di dalam dinas Pendidikan terjadi masalah, bawahan memberi pendapat kemudian di diskusikan dan pemimpin yang akan mengambil keputusan. dalam tipe kepemimpinan demokratis bawahan diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Partisipasi tersebut disesuaikan dengan jabatan maupun tingkat dan jenis kemampuan setiap pegawai. Selain itu pengambilan keputusan dalam tipe kepemimpinan ini sangat mementingkan musyawarah, sehingga dalam pelaksanaan setiap keputusan tidak ada bawahan yang merasa terpaksa.

Menurut Pegawai dinas Pendidikan kabupaten Indragiri Hilir tentang bagaimana Kepala Dinas Mengambil keputusan bahwa;

*Gaya Kepemimpinan kepala dinas kami termasuk demokratis, Jadi pemimpin kami bukan termasuk orang yang otoriter, namun demikian kepala dinas kami bukan orang yang menyampaikan keputusan hanya berdasarkan rangkuman dari teman2. Jadi hal2 tertentu saya sampaikan didepan tadi, kalau hal2 yang prinsip, yang menyangkut teknis yang tidak bisa diambil secara keputusan bersama ya pasti kepala dinas yang mengambil. (Hasil wawancara Tanggal 01 Februari 2021).*

Keputusan bersama yang diperoleh melalui cara yang demokratis pada dasarnya adalah keputusan kita sendiri. Kitalah yang merencanakan, membicarakan, dan mengambil kesepakatan. Jadi, sudah sewajarnya kita mematuhi apa yang kita putuskan sendiri. Bila kita sudah mengambil keputusan apakah melalui musyawarah mufakat ataupun pemungutan suara berarti telah mengikat kita untuk menaati keputusan tersebut. Kita harus berbesar hati dan

berjiwa besar atas hasil keputusan meskipun kita kalah dalam pemungutan suara itu. Inilah hakikat pengambilan keputusan demokrasi. Demokrasi hanya akan berjalan apabila kita bersedia menerima dan menghargai keputusan yang telah diambil bersama. Prinsip-prinsip sila ke empat dalam Pancasila juga mengajarkan pada kita perihal keputusan bersama ini. Beberapa norma luhur dari sila ke empat Pancasila tersebut sebagai berikut;

- a. Mengutamakan musyawarah dalam mengambil keputusan untuk kepentingan bersama.
- b. Tidak saling memaksakan kehendak pada orang lain.
- c. Musyawarah diharapkan dapat mencapai kata mufakat dengan diliputi oleh semangat kekeluargaan.
- d. Musyawarah dilakukan dengan akal sehat dan hati nurani yang luhur

Menurut informan yang lain yaitu kepala sekolah SMP sungai Niur Mandah memberikan informasi bahwa;

*“Dalam kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir, kepala dinas selalu bijak dan melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, pak kadis selalu mengadakan musyawarah dengan bawahan, pak kadis mendengarkan masukan dari bawahan, sehingga keputusan yang di ambil dapat meyelesaikan masalah yang ada. (Hasil wawancara Tanggal 04 Februari 2021)*

Bahwa pengambilan keputusan bersama bawahan merupakan suatu proses menetapkan alternatif yang terbaik yang dilakukan secara komprehensif untuk memecahkan suatu masalah. Jadi permasalahan akan dapat diselesaikan salah satunya dengan cara mengambil suatu keputusan. Pengambilan keputusan penting bagi kepala dinas karena proses pengambilan keputusan mempunyai peran penting dalam memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi pemerintahan daerah.

Hal ini juga di ungkap kepala sekolah SDN 039 sungai niur bahwa;

*“Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir selalu mendengar kritik, saran dan pendapat bawahan, terlihat bahwa pak kadis pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir bersifat terbuka terhadap bawahan dalam menyampaikan, saran dan pendapat dari para pegawai dan mempertimbangkan semua saran dan pendapat dari pegawai yang menyangkut masalah kepentingan kantor dinas pendidikan kabupaten Indragiri Hilir hal ini biasanya dilakukan pada saat rapat dan pertemuan diluar rapat. (Hasil wawancara Tanggal 04 Februari 2021)*

Setiap tindakan yang dilakukan selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan bersama dengan mempertimbangkan dan memperhatikan kemampuan setiap pegawai. Setiap masukan ataupun kritikan dari para pegawai selalu dijadikan umpan balik dan bahan pertimbangan dalam setiap pengambilan kebijakan guna mencapai tujuan Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir. Dengan demikian pemimpin yang demokratis dapat dikatakan memberikan kepercayaan penuh kepada pegawainya bahwa mereka mempunyai kemampuan dalam melaksanakan setiap tugas ataupun pekerjaan yang diberikan.

#### **5.1.4. Kepala Dinas Membuat Keputusan Sesuai dengan Visi dan Misi Organisasi**

Pengambilan keputusan merupakan salah satu bagian integral dari manajemen yang paling penting. Pembuatan keputusan juga sebagai salah satu fungsi pimpinan yang penting dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, mempunyai posisi yang sama pentingnya dengan fungsi-fungsi pimpinan yang lain seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, koordinasi dan pengawasan. Sebagai suatu proses yang dinamis, pembuatan keputusan harus mempertimbangkan dan memperhatikan dengan seksama kekuatan-kekuatan



lingkungan baik internal maupun eksternal. Suatu keputusan yang baik, proses pembuatannya harus berorientasi pada pelaksanaannya. Sebab, jika tidak, ia hanya sekedar menjadi abstraksi keinginan yang sulit dilaksanakan. Pimpinan perlu menetapkan standar pengukuran, baik kuantitatif maupun kualitatif, untuk menilai sejauh mana keputusan yang telah dibuat membuahkan hasil secara nyata sesuai dengan yang diharapkan.

Pengambilan keputusan merupakan salah satu peranan pimpinan yang disebut peranan desisional. Dalam menentukan tindakan manajerial seorang pimpinan dituntut untuk berani mengambil keputusan baik atas pertimbangan individu dengan kewenangannya sebagai pimpinan, maupun keputusan dari hasil musyawarah dengan memperhatikan pemikiran, perasaan atau masukan dari anggota organisasi.

Pengambilan keputusan tidaklah mudah, terkadang pengambilan keputusan itu bukan menyelesaikan masalah tetapi menambah masalah baru mungkin dikarenakan oleh: (1) pemimpin tidak mengambil atau mendapat informasi yang lengkap, dan (2) walaupun lengkap informasi yang diperoleh tapi tidak bisa mengolah informasi tersebut. Oleh karena itu dalam pengambilan keputusan sangat membutuhkan informasi yang utuh dan diolah informasi tersebut secara berkaitan (tersistem) dengan demikian sistem informasi manajemen sangat berperan dalam pengambilan keputusan, terutama di Instansi Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.

Mengenai pertanyaan tentang bagaimana pengambilan keputusan sesuai dengan tujuan organisasi, hasil wawancara dengan Bapak Dr. H. Muhammad Irwan, MM, M.Si, selaku Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir, dia menjelaskan, bahwa:

*Dalam pengambilan keputusan saya, harus sesuai dengan Visi Misi Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir, saya juga mendorong bawahan untuk melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri dan menanamkan kebiasaan dan norma yang baik sesuai dengan visi misi dinas pendidikan” (Hasil wawancara Tanggal 01 Februari 2021).*

**Tabel V.IV**  
**Visi, Misi dan arah kebijakan Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir**

<b>VISI : KEJAYAAN INHIL YANG SEMAKIN MAJU, BERMARWAH DAN BERMARTABAT</b>			
<b>MISI 4 : Memantapkan Pembangunan SDM Yang Semakin Berkualitas Dan Berdaya Saing Serta Meningkatkan Iman Dan Taqwa.</b>			
<b>TUJUAN</b>	<b>SASARAN</b>	<b>STRATEGI</b>	<b>ARAH KEBIJAKAN</b>
1.Peningkatan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang bersih, transparan dan akuntabel	1.1. Meningkatnya kualitas layanan dan kapasitas kelembagaan	1.1.1 Peningkatan tata kelola kelembagaan yang efektif dan akuntabel	1.1.1.1. Meningkatkan Pelayanan aparatur dan kelancaran pelaksanaan tugas kantor
		1.1.2. Peningkatan kualitas perencanaan dan pelaporan	1.1.2.1. Memperkuat perumusan perencanaan dan pelaporan
2. Peningkatan akses dan pelayanan dasar pendidikan	2.1. Meningkatnya aksespendidikan	2.1.1. Peningkatan dan Perluasan Akses Pendidikan Anak Usia Dini	2.1.1.1. Pengelolaan Pendidikan Anak Usia Dini 2.1.1.2. Meningkatkan sarana dan prasarana pendidikan anak usia dini (PAUD)
		2.1.2. Peningkatan dan Perluasan Akses Pendidikan Masyarakat	2.1.2.1. Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan non formal
		2.1.3. Peningkatan dan Perluasan Akses	2.1.3.1. Memantapkan kualifikasi dan kompetensi pendidikan

	Pendidikan Dasar	2.1.3.2. dasar Meningkatkan sarana dan prasarana pendidikan dasar
2.2. Meningkatnya pelayanan dasar pendidikan	2.2.1. Peningkatan kualitas pendidik, dan tenaga kependidikan	2.2.1.1. Memantapkan kualifikasi dan kompetensi pendidik, dan tenaga kependidikan
	2.2.2. Peningkatan kapabilitas pendidikan	2.2.2.1. Membangun SDM kapabilitas dan Kompetensi

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Dinas dalam pengambilan keputusan sesuai dengan tujuan organisasi dan selalu memberikan inovasi yang baik kepada para bawahan dan mengajarkan norma-norma yang telah diterapkan untuk mencapai tujuan yang baik untuk instansi.

Pengambilan keputusan yang dilaksanakan terkait perbaikan kinerja pegawai dilaksanakan dengan melibatkan partisipasi pegawai yang ada di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir. Kepala Dinas memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berkontribusi dalam memberikan sumbang saran dan pendapat, sehingga keputusan yang diambil merupakan gambaran dari aspirasi segenap pegawai yang ada di kantor. Hal ini pula yang menjadi acuan bagi mereka dalam pengembangan kinerja pegawai. Sebagaimana hasil wawancara dengan salah seorang pegawai, dia menjelaskan :

*“Kepla dinas tidak keberatan jika diberikan masukan, bahkan beliau yang meminta kepada kami untuk diberi masukan”*(Hasil wawancara Tanggal 01 Februari 2021)

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir konsisten dalam melaksanakan hasil pengambilan keputusan untuk memperbaiki kinerja pegawai.



hasil wawancara dengan Bapak Dr. H. Muhammad Irwan, MM, M.Si, selaku Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir, dia menjelaskan, bahwa:

*“jika ada perubahan terhadap penerapan keputusan biasanya didiskusikan bersama dengan semua pegawai sehingga dapat dipahami mekanisme yang dilakukan, dalam konteks yang bersamaan bahwa setiap keputusan yang dihasilkan di kantor melalui proses analisis bersama, hal ini menurut saya sangat membantu untuk meningkatkan kinerja pegawai di sini”* (Hasil wawancara Tanggal 01 Februari 2021)

Berdasarkan temuan di atas menunjukkan bahwa camat menunjukkan peran yang baik dalam pengambilan keputusan. Terkait hal tersebut maka camat dapat terus memperbaiki dan meningkatkan kualitas dari proses pengambilan keputusan yang dilakukan di kantor camat dengan memberikan kesempatan kepada semua pegawai untuk terlibat dan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan

## **5.2. Implikasi Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Dinas Pendidikan Terhadap Instansi Dinas Pendidikan**

Gaya kepemimpinan demokratis ini pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab pada bawahannya. Dalam kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi/instansi. Gaya kepemimpinan diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung, penyelamat dan pelaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi tersebut.

Dalam hal ini gaya kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir memberikan implikasi kepada Instansi. Kepala Dinas merupakan satu-satunya orang yang bertugas untuk memandu, menuntun, membimbing dan memberi supervis atau pengawasan yang efisien kepada para pegawai yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung. Peranan pemimpin pada umumnya bertujuan untuk menciptakan suasana yang kondusif, meningkatkan motivasi, kualitas dan prestasi kerja pegawai.

Hal ini sudah terbukti di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir bahwa gaya kepemimpinan demokratis sangatlah penting. Salah satu peran kepemimpinan yang telah dilakukan oleh pak Irwan selaku Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir adalah membimbing, menuntun dan memberi masukan kepada seluruh pegawai. Dimana gaya kepemimpinan demokratis tersebut sangat penting sebagai upaya menciptakan suasana yang kondusif, meningkatkan prestasi kerja dan kinerja pegawai.

#### **5.2.1. Terciptanya Lingkungan Kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir yang Kondusif**

Menciptakan suasana kekeluargaan artinya Kepala Dinas selalu menumbuhkan suasana kerja yang kondusif dan harmonis bagi inovasi dan kreativitas seluruh elemen madrasah. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Dr. H. Muhammad Irwan, MM, M.Si, selaku Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir, dia menjelaskan, bahwa: beliau menjelaskan:

*“Didalam lingkup Dinas memang harus diciptakan suasana kekeluargaan agar di dalam Dinas Pendidikan ini merasakan kenyamanan dan kesejukan dalam melakukan kegiatan-kegiatan di dalam madrasah”* (Hasil wawancara Tanggal 01 Februari 2021)

Hasil wawancara tersebut diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada Staf Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir sebagai berikut:

*“kepala Dinas memang sangat mementingkan kenyamanan pada Pegawai, pak kadis selalu memotivasi untuk lebih meningkatkan motivasi kerja dan prestasi kerja pegawai”* (Hasil wawancara Tanggal 01 Februari 2021)

Berdasarkan dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir menunjukkan bahwa menjalin hubungan yang baik dengan para pegawai ialah berkunjung keruangan pegawai dan memperhatikan pegawai yang ada di lingkungan Dinas.

Karena kenyamanan dalam suatu lembaga Instansi pemerintahan juga sangat dibutuhkan oleh para pegawai. Kepala Dinas Pendidikan juga menjalin hubungan yang baik dengan para pegawai sehingga jika ada permasalahan pegawai tidak segan untuk membicarakan dengan kepala Dinas Pendidikan.

Peran pemimpin dalam menciptakan rasa nyaman dan kekeluargaan diantara pemimpin dan pegawai ataupun sesama pegawai sangat penting. Rasa saling peduli yang di terapkan oleh seorang pemimpin dilingkungan kerja juga akan memacu kinerja pegawai. Dimana, saling membantu dan saling peduli akan membuat suasana pekerjaan lebih kondusif dan tidak membuat pegawai lebih terbebani akan pekerjaan.



Pemimpin akan memberikan nasehat, saran dan bantuan kepada pegawai jika dibutuhkan. Pemimpin juga ikut bersama-sama dengan pegawai menyelesaikan masalah yang rumit. Sistem bekerja sama dan gotong royong yang diterapkan di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir menghasilkan pegawai pegawai yang berkualitas. Pemimpin akan menyediakan dan memberi fasilitas apa yang menjadi hak pegawai, tanpa ada yang dikurangi maupun dihilangkan. Pemimpin di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan diri dengan banyak cara, seperti mengikuti pelatihan, menghadiri seminar tentang Pendidikan.

Kemampuan pemimpin dalam menilai kapasitas seorang pegawai juga dibutuhkan untuk pengembangan dan kemajuan pegawai maupun Dinas Kesehatan itu sendiri. Selain itu, peranan gaya pemimpin yang selalu memantau aktivitas dan kegiatan pegawai juga sangat mempengaruhi kualitas dan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir. Pemimpin akan memantau pegawai yang datang terlambat dan tidak tepat waktu. Keluar dari Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir, pegawai yang melalaikan dan mengabaikan pekerjaan, dan pegawai yang tidak bertanggung jawab akan pekerjaan. Dengan adanya monitoring pegawai yang dilakukan oleh pemimpin maka pegawai-pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir jarang dijumpai banyak melakukan kesalahan dalam pekerjaan. Sikap pemimpin yang peduli akan aktivitas dan kegiatan pegawai juga dibutuhkan untuk menciptakan Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.

## 5.2.2. Terciptanya Semangat Kerja Pegawai di Dinas Pendidikan

### Kabupaten Indragiri Hilir

Gaya Kepemimpinan demokratis yang di gunakan oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dapat mendorong terciptanya kinerja pegawai dengan semangat kerja dan prestasi kerja yang berfokus pada pada tugas untuk mendapatkan hasil yang maksimal, Hasil wawancara Apakah dalam kepemimpinan Bapak Dr. H. Muhammad Irwan, MM, M.Si, selaku Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir sudah bertanggung jawab? “ Menurut staf dinas pendidikan menyatakan bahwa:

*“Kepala Dinas pendidikan dalam hal tanggung jawab sangat bertanggung jawab, Kepala Dinas selalu memberikan kepercayaan kepada pegawai tugas yang menjadi wewenang pegawai harus bisa dilaksanakan sesuai dengan bidang masing-masing. Setiap staff atau pegawai mau bekerja keras memiliki faktor yang mendorong dari dalam dirinya untuk melaksanakan suatu aktivitas kerja.”* (Hasil wawancara Tanggal 01 Februari 2021)

Dimana dorongan dari pimpinan dalam bekerja ini merupakan kondisi yang mendorong seseorang untuk melaksanakan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan lembaga atau institusi menjadi lebih baik. Dengan adanya dorongan kerja yang tinggi dalam diri seorang staff atau pegawai akan mendorong semangat kerja untuk dapat menyelesaikan tugas- tugasnya dengan baik dan tepat waktu. Prestasi kerja staff sangat diperlukan dalam suatu lembaga dan institusi negeri atau swasta, organisasi maupun suatu perusahaan. Beberapa upaya untuk meningkatkan prestasi kerja staff, pegawai atau karyawan antara lain melalui kerja tim, serta pelatihan dan pengembangan Program pelatihan dan pengembangan yang efektif dapat meningkatkan kinerja, ketrampilan, sikap dan moral dan potensi suatu lembaga,

institusi, perusahaan maupun organisasi tersebut. Untuk melihat efektivitas program pelatihan dan pengembangan, maka lembaga, institusi, perusahaan maupun organisasi perlu melakukan penilaian terhadap perubahan sikap dan keterampilan para karyawan, baik sebelum maupun sesudah mengikuti program pelatihan dan pengembangan sehingga diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja.

Pelatihan dan pengembangan merupakan bagian dari tahapan pengelolaan sumber daya manusia. Penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan kebutuhan jenis pekerjaan dan kemampuan karyawan dalam mengikutinya. Peningkatan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan karyawan dapat dilakukan dengan program pelatihan dan pengembangan, terutama dalam upaya meningkatkan prestasi kerja karyawan dan mencapai keunggulan instansi.

Hasil wawancara, “Bagaimana cara Bapak menilai pegawai yang berprestasi? “Menurut Bapak Irwan selaku kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir;

*“saya memperhatikan kinerja dari setiap pegawai, mana yang berprestasi dan mana yang hanya sekedar bekerja saja. meskipun pegawai telah direkrut melalui seleksi yang baik dan akurat, namun dalam melaksanakan pekerjaan, tugas dan kewajiban selalu menghadapi persoalan seperti terdapat kekurangan kemampuan dan keterampilan staff atau pegawai dalam melakukan pekerjaan sesuai yang diinginkan. Oleh karena itu, Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir, berusaha dan selalu memberikan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai untuk meningkatkan kapasitas, kinerja dan prestasi kerja. Saya juga memberikan motivasi agar gairah dan semangat kerja pegawai untuk bekerja keras dan mengembangkan segala kemampuan, pikiran, tenaga, dan keterampilan yang dimiliki untuk mewujudkan tujuan lembaga atau institusi.”* (Hasil wawancara Tanggal 01 Februari 2021).



**Tabel V.V**  
**PENILAIAN CAPAIAN SASARAN KERJA**  
**PEGAWAI NEGERI sipil**

Jangka Waktu Penilaian Januari s.d. 31  
Desember 2020

NO	I. Kegiatan Tugas Jabatan	AK	TARGET				AK	REALISASI				PENG HITUN GAN	NILAI CAPAI AN SKP
			Kuant/ Output	Kual/ Mutu	Waktu	Biaya		Kuant/ Output	Kual/M utu	Waktu	Biaya		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Unsur UtamaMelaksanakan penyusunan program pengajaran (setiap semester AK 2,498)	2,498	1 Laporan	100	12 Bln	0	2,498	1 Laporan	83	12 Bln		259,00	86,33
2	Melaksanakan penyajian program pengajaran (setiap semester AK 7,5)	7,5	1 Laporan	100	12 Bln	0	7,5	1 Laporan	83	12 Bln		259,00	86,33
3	Melaksanakan evaluasi belajar (setiap semester AK 2,498)												
4	Melaksanakan analisis hasil evaluasi belajar (setiap semester AK 1,388)												
5	Menyusun dan melaksanakan program perbaikan (setiap semester AK 1,388)												
6	Membimbing siswa dalam kegiatan ekstra kurikuler (setiap semester AK 1,140)												
7	Membuat modul/diktat pembelajaran digunakan di tingkat madrasah/sekolah setempat (setiap semester AK 0,5)												
8	Membuat buku pedoman guru mata pelajaran yang diampu digunakan di tingkat madrasah/sekolah setempat (AK 1,5/buku)												
9	Menyusun bahan tanyang bahan ajar (AK 0,1/bahan tanyang)												



1	(tugas tambahan)					
	(tugas tambahan)					
2	(kreatifitas)					
	(kreatifitas)					
<b>Nilai Capaian skp</b>						<b>86,3 3</b>
						(Baik)

Tembilahan, 31 Desember 2020

Pejabat Penilai,

**Hi. HASNAH, S.Sos, M.Si**

19681005 199003 2 004





Pelatihan dan pengembangan memiliki tujuan yaitu untuk meningkatkan prestasi kerja para staff, pegawai ataupun karyawan. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja seorang pegawai yang dibutuhkan saat sekarang, sedangkan pengembangan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja seorang pegawai baik saat dibutuhkan sekarang maupun yang akan datang. Staff atau pegawai memiliki peranan yang sangat penting bagi suatu lembaga dan institusi serta organisasi untuk menjalankan visi dan misi. Oleh karena itu staff atau pegawai dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga dapat lebih berkualitas dan berkapasitas daya guna, prestasi kerja semakin meningkat untuk mencapai tujuan lembaga dan institusi serta organisasi menjadi lebih baik.

### **5.2.3. Nilai Kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir**

Hasil wawancara, “Bagaimana kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir” Menurut Bapak, Kepala dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir “Apakah pimpinan memperhatikan dan peduli terhadap bawahan? “Menurut pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir menyatakan bahwa:

*“Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir sangat memperhatikan bawahan dalam masalah pekerjaan dan masalah cukup peduli. Kepala Dinas juga berusaha mengutamakan kerja sama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan dan mau menerima saran, pendapat bahkan kritikan dari bawahannya ini terlihat ketika Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir selalu mengadakan rapat ataupun diskusi sebelum memberikan keputusan. ((Hasil wawancara Tanggal 01 Februari 2021).*

Tabel V.VI

**Pencapaian Kinerja Pelayanan Dinas Pendidikan  
Kabupaten Indragiri Hilir**

NO	INDIKATOR KINERJA	TARGET NSPK	TARGET IKK	TARGET INDIKATOR LAINNYA	TARGET RENSTRA TAHUN			REALISASI CAPAIAN TAHUN			RASIO CAPAIAN PADA TAHUN		
					KE-			KE-			KE-		
					2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Guru yang memenuhi kualifikasi S1/ D-IV (%)				74,21	89,54	95,00	66,19	73,09	74,22	89,19%	81,63%	78,13%
2	APK PAUD				65,00	67,00	69,00	87,00	91,40	91,80	133,85%	136,42%	133,04%
3	Rata-rata Lama Sekolah (Tahun)				6,82	6,87	6,91	6,82	6,94	7,18	100,00%	101,02%	103,91%
4	Harapan Lama Sekolah (Tahun)				11,96	12,26	12,56	11,38	11,58	11,88	95,15%	94,45%	94,59%
5	(APK) SD/MI/ Paket A				106,00	108,00	110,00	100,20	99,40	113,83	94,53%	92,04%	103,48%
6	(APK) SMP/MTs/ Paket B				103,00	103,90	104,50	97,95	100,65	95,75	95,10%	96,87%	91,63%
7	APM SD/MI/ Paket A				99,24	100,00	100,00	84,05	85,29	99,00	84,69%	85,29%	99,00%
8	APM SMP/MTs/ Paket B				86,17	88,42	90,53	74,50	74,92	72,65	86,46%	84,73%	80,25%
9	APS (Angka Partisipasi Sekolah) 7-12 Tahun				99,10	99,20	99,30	91,08	91,6	91,73	91,91%	92,34%	92,38%
10	APS (Angka Partisipasi Sekolah) 13-15 Tahun				92,00	93,00	94,00	107,9	108,35	108,62	117,28%	116,51%	115,55%
11	APS (Angka Partisipasi Sekolah) 16-18 Tahun				76,00	77,00	78,00	51,08	52,87	52,64	67,21%	68,66%	67,49%
12	Rasio Ketersediaan Sekolah- (Per 10.000 Penduduk Usia 7-12 Tahun)				84,00	85,50	86,00	74,92	75,30	75,72	89,19%	88,07%	135,21%
13	Rasio Ketersediaan Sekolah- (Per 10.000 Penduduk Usia 13-15 Tahun)				72,00	73,00	74,00	73,05	73,25	73,32	101,46%	100,34%	99,08%
14	Angka Kelulusan SD/MI				100,00	100,00	100,00	96,02	98,78	98,78	96,02%	98,78%	98,78%

15	Angka Kelulusan SMP/MTs				100,00	100,00	100,00	99,00	98,30	98,30	99,00%	98,30%	98,30%
16	Angka Melanjutkan (AM) dari SD/MI ke SMP/MTs				92,00	94,00	96,00	90,05	90,10	90,13	97,88%	95,85%	93,89%
17	Angka Melanjutkan (AM) dari SMP/ MTs ke SMA/SMK/MA				86,00	90,00	92,00	83,48	83,80	83,87	97,07%	93,11%	91,16%
18	Angka Putus Sekolah SD/MI				0,30	0,20	0,10	0,06	0,05	0,04	20,00%	25,00%	40,00%
19	Angka Putus Sekolah SMP/MTs				0,30	0,20	0,10	0,06	0,07	0,05	20,00%	35,00%	50,00%
20	Rasio Guru Terhadap Murid SD/MI- (Guru/10.000 Murid SD/MI)				650,00	600,00	550,00	735	72	707	113,14%	121,35%	128,54%

Sumber : Hasil observasi lapangan di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2021

Institusi atau organisasi akan menggunakan penghargaan atau hadiah dan ketertiban untuk staff. Pemimpin yang baik mau mendengar ide, saran, gagasan dan kritikan dari para staff atau pegawai sebelum mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan yang tepat dan bijaksana akan menciptakan motivasi yang tinggi kepada staff atau pegawai sehingga lebih berprestasi dan berkualitas. Sukses atau tidak seorang staff atau pegawai tersebut dalam hal prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk dapat melakukan sesuatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab sesuai dengan fungsinya untuk mencapai suatu tujuan tertentu.



## BAB VI

### PENUTUP

#### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis mengenai analisis gaya kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir yang telah di jabarkan pada bab sebelumnya, sehingga dapat di tarik beberapa kesimpulan, sebagai berikut :

Efektifitas analisis gaya kepemimpinan demokratis Kepala Dinas yang di terapkan di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir cukup efektif, hal ini di lihat dari beberapa indikator yang sudah efektif, di antaranya kesempatan memberikan kreatifitas, bersifat terbuka, mengutamakan musyawarah, keputusan sesuai dengan tujuan organisai Dilihat dari indikator kesempatan memberikan kreatifitas, bahwa dalam Kepala Dinas sangat menghargai potensi setiap individu yang terlibat didalamnya mau mendengarkan nasihat dan sugesti terhadap bawahan. Dan bersedia mengakui keahlian para spesial dengan bidangnya di masing-masing aspek mampu memberikan manfaat kapasitas setiap anggota yang sangat efektif mungkin pada saat- saat dan kondisi yang tepat menghargai potensi bawahan. Dilihat dari bersifat terbuka, Berdasarkan hasil wawancara di atas Kepala dinas pendidikan dapat di katagorekan seseorang pemimpin demokratis karena senang menerima saran dan pendapat bahkan kritikan dari pegawainya, kepala sekolah, guru, selalu berusaha mengutamakan kerja sama (*teamwork*) dalam usaha pencapaian tujuan, ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada pegawai berbuat

kesalahan yang kemudian diperbaiki agar pegawai itu tidak lagi berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar pegawai tidak berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani berbuat kesalahan yang lain, selalu berusaha untuk menjadikan pegawai lebih sukses daripada pemimpinnya, dan berusaha untuk mengembangkan kapasitas diri sebagai pemimpin. Dari indikator mengutamakan musyawarah, Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir melakukan Keputusan dibuat bersama bawahan artinya kepala dinas tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan bawahan untuk membuat keputusan serta melakukan aktivitas kerja demi pencapaian tujuan organisasi pemerintah daerah (OPD). Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan dalam membuat dan mengambil keputusan, dilakukan terlebih dahulu musyawarah antara atasan dan bawahan hingga mencapai kesepakatan. Dari indikator pengambilan keputusan sesuai dengan tujuan organisasi Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir bekerja sama/ terlibat langsung secara bersama-sama bawahan dalam menjalankan tugas demi pencapaian Visi dan Misi Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.

Implikasi gaya kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir, gaya kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir memberikan implikasi kepada Instansi. Kepala Dinas merupakan satu-satunya orang yang bertugas untuk memandu, menuntun, membimbing dan memberi supervis atau pengawasan yang efisien kepada para pegawai yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung. Peranan pemimpin pada umumnya bertujuan untuk menciptakan suasana yang kondusif, meningkatkan motivasi, kualitas dan prestasi kerja pegawai

## 6.1. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas, maka penulis mencoba merekomendasikan beberapa saran tentang analisis gaya kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir, yaitu :

1. Di harapkan kepada Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir agar lebih efektif menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, agar program-program yang akan di jalan tercapai sesuai dengan visi dan misi Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.
2. Di dalam penerapan kepemimpinan demokratis hendaknya kepala dinas lebih aktif berkomunikasi dengan bawahan, mendelagasikan wewenang kepada bawahan, agar bawahan bisa leluasa mengambil keputusan,
3. Untuk pegawai dinas pendidikan agar siap bekerja sama dengan kepala dinas pendidikan dalam mewujudkan visi dan misi Dinas Pendidikan yaitu terwujudnya lembaga pendidikan di Kabupaten Indragiri Hilir yang mampu melahirkan sumber daya manusia yang berkualitas, beriman dan bertaqwa, berakhlak mulia, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, beretos kerja mandiri, berbudaya dan memiliki daya saing pada tahun 2025



## DAFTAR PUSTAKA

- Bender, Peter Urs. (2001). *Leadership From Within*. Toronto: Stoddart Publishing Co. Limited.
- Dunford, Richard W. (1995). *Organisational Behaviour: An Organisational Analysis Perspective*. Sydney: Addison-Wesley Publishing Company.
- Fowles, J. (Ed.). (1984). *Handbook of Futures Research*. London: Greenwood Press.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., dan Donnelly, James H. (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. (8th ed.) New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Morin, Edgar. (2005). *Tujuh Materi Penting bagi Dunia Pendidikan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Owen, R.G. (1987). *Organisational Behavior in Education*. (3rd Ed.). New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Peat, F. D. and Briggs, J. (1999). *Seven Life Lessons of Chaos: Timeless Wisdom from the Science of Change*. New York: Harper Collins Publishers, Inc.
- Jamalulail Yunus. (2009) *Leadership Model Konsep Dasar, Dimensi Kinerja, dan Gaya Kepemimpinan*. Malang; UIN-Malang Press.
- Katzenbach, Jon R. (1996). *Real Change Leader: How You Can Create Growth and High Performance at Your Company*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited.
- Luthans, Fred. 1992. *Organisational Behavior*. 6th Ed. Singapore: McGraw Hill, Inc.
- Watkins, Peter. (1002). *A Critical Review of Leadership Concepts and Research: The Implication for Educational Administration*. Geelong: Deakin University Press.
- Thoha, Miftah. (2011). *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta; Prenada Media Group.
- Riva'i Veithzal, Mulyadi Deddy. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Rajawali Press.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. a.b. Jusuf Udaya, Lic.,Ec. Englewood Cliffs:Prentice Hall, Inc- Jakarta: Penerbit Arcan.

- Sodaryono. (2014). *Leadership; Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia.
- Shane, H. G. (2002). *Arti Pendidikan Bagi Masa Depan* (Edisi Ketiga). Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Smyth, John. (Ed.). (1989). *Critical Perspectives on Educational Leadership*. London: The Palmer Press.
- Suyami. (2008). *Konsep Kepemimpinan Jawa Dalam Ajaran Sastra Cetha dan Astha Brata*. Yogyakarta: Kepel Press.
- Sugiono. (2009), *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta
- Sweeney, P.D. and McFarlin, D.B. (2002). *Organizational Behavior: Solutions for Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Yukl, Gary A. (1989). *Leadership in Organizations*. 2nd Ed. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Wildan Zulkarnain, (2013). *Latihan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wibowo, (2014). *Perilaku Dalam Organisasi*, Jakarta : Rajawali Pers.
- Undang-Undang Dasar 1945
- UU 23 Tahun 2014