

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan. Seperti yang disampaikan oleh James M. Black Management: A guide on Command Executive (Marno et.al, 2008: 187), "Kepemimpinan adalah kemampuan untuk meyakinkan dan menggerakkan orang lain untuk bekerja bersama-sama sebagai sebuah tim di bawah kepemimpinannya untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sementara Indrafachrudi (2006: 2) menyatakan "Kepemimpinan adalah kegiatan untuk membimbing kelompok sedemikian rupa untuk mencapai tujuan". Kepemimpinan yang menekankan perubahan yang paling komprehensif dan sangat erat dengan kepemimpinan dalam abad ke-21 yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

Kepemimpinan transformasional berusaha untuk mengubah dari visioner menjadi visi kolektif di mana bawahan bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Dengan kata lain, proses

transformasi dapat dilihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan transformasional seperti : attributed Charism (yang terkait karisma), idealized influence (pengaruh ideal), inspirational motivation (motivasi inspirasional), intellectual stimulation (stimulasi intelektual), individualized consideration (dan pertimbangan individual) (Bass dan Avolio, 2003).

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan untuk melakukan transaksi antara pemimpin dan bawahan. Bass dan Avolio (2003) menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri dari dua aspek, yaitu reward kontinjensi dan manajemen pengecualian. Reward kontinjensi adalah pemimpin membuat kesepakatan tentang apa yang harus dilakukan bawahan dan reward dinjanjikan akan diperoleh ketika tujuan tercapai. Sementara manajemen pengecualian adalah pemimpin memonitor penyimpangan dari standar yang ditetapkan dan mengambil tindakan korektif. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional selalu memberikan motivasi kerja dengan penekanan pada hubungan sosial kepada karyawan untuk mencapai kinerja yang bagus.

Rivai (2004) mengatakan bahwa pemimpin selalu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, menempatkan bawahan sebagai mitra serta mempromosikan rasa sosial yang akan menumbuhkan sikap positif dari bawahan. Bawahan/karyawan di bawah kepemimpinan transformasional benar-benar ingin melakukan keinginan atasan. Bawahan tidak akan menolak atau mengabaikan keinginan pemimpin, sehingga kepemimpinan ini membuat absensi kerja yang lebih rendah. Yuki (2007) menyatakan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karena kepemimpinan transformasional ingin mengembangkan pengetahuan dan potensi karyawan .

Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional memberikan kesempatan dan kepercayaan kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas sesuai dengan pola pikir untuk mencapai tujuan organisasi. Demikian pula, gaya kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang menekankan pada transaksi antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan transaksional memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan memberikan reward/hadiah dengan kinerja

tertentu. Dalam transaksi bawahan dijanjikan untuk diberikan imbalan ketika bawahan mampu menyelesaikan tugas mereka sesuai dengan perjanjian. Dengan kata lain, ia mendorong bawahan untuk bekerja.

Dalam perjalanan karir, penulis sering mengamati dan mengalami kepemimpinan dalam organisasi sekolah bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya selalu mendorong dan melibatkan bawahan dalam pemecahan masalah, serta menekankan pentingnya untuk mempertahankan nilai-nilai moral dalam bekerja. Namun penulis juga sering mendapati bahwa pendidik dan karyawan antusias dalam melakukan pekerjaan karena melihat penghargaan/reward yang akan mereka terima. Selain hal tersebut diatas kadangkala kami menemukan komunikasi yang kurang efektif. Pemimpin dan bawahan berkomunikasi hanya ketika membutuhkan. Fenomena di atas adalah hasil dari perilaku pemimpin. Pada dasarnya setiap pemimpin memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para bawahannya. Hal ini disebut gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan selalu konsisten dengan paradigma kepemimpinan.

Abad dua puluh satu, zamannya melibatkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional . Ini tidak lagi didasarkan pada sifat, perilaku dan situasi tertentu tetapi berdasarkan kemampuan pemimpin menekankan perubahan komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan dalam abad 21 (Bass, 2005). Aplikasi gaya kepemimpinan ditentukan oleh pemimpin mereka sendiri. Jika gaya kepemimpinan yang diterapkan baik dan dapat memberikan arah yang baik untuk bawahan, maka membuat kepercayaan diri dan memotivasi kerja karyawan, sehingga meningkatkan moral karyawan dan juga mempengaruhi kinerja karyawan yang lebih baik.

Sedangkan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Malayu,2005). Pemberian definisi komprehensif dari kepuasan kerja oleh Locke yaitu keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan

itu, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan lebih mungkin berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan melakukan pekerjaan melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan mereka (Robbins, 2003). Kepuasan kerja yang tinggi juga sering menghasilkan lebih sedikit kecelakaan dan keluhan kerja, sedikit waktu yang diperlukan untuk mempelajari tugas baru dan berkurangnya stres (Luthans, 2006). Konsekuensi dari kepuasan kerja yaitu: produktifitas, kemangkiran dan tingkat keluar masuknya karyawan.

Organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung menjadi lebih efektif dan produktif (Robbins, 2001). Maka dari itu karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki angka kemangkiran yang rendah dan juga mengakibatkan tingkat keluar masuk (turn over) karyawan juga rendah. Kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat kompleks karena kepuasan kerja dipengaruhi beberapa faktor, di antaranya adalah gaya kepemimpinan (Tondok dan Rita, 2004) dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya menurut Mangkunegara (2001:67). Sedangkan menurut Hasibuan (2012: 94) Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Berbeda halnya menurut Hariandja (2002:195) kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Unjuk kerja pegawai merupakan hal yang sangat penting dalam usaha organisasi mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu dan akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran yang dihasilkan.

Kinerja lebih mengarah kepada tingkatan prestasi karyawan. Kinerja perorangan (individual performance) dengan kinerja lembaga (institusional performance) atau kinerja organisasi

(corporate performance) terdapat hubungan yang erat. Dengan asumsi apabila kinerja karyawan (individual performance) baik maka kinerja organisasi kemungkinan besar akan baik juga. Kinerja seorang karyawan akan baik bila mempunyai skill (keahlian) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (expectation) masa depan yang lebih baik. Sedangkan dalam penilaian kinerja para pegawai dilakukan untuk memberikan umpan balik kepada pegawai dalam upaya nya memperbaiki kinerja dan produktivitas organisasi. Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan, dibandingkan dengan satu set standart dan kemudian mengkomunikasikan dengan para karyawan (Mathias dan Jackson 2002 ).

Kinerja pegawai di lingkungan SMK Muhammadiyah Pakem dan SMK Muhammadiyah 1 Moyudan mengacu pada Peraturan Pemerintah (PP) No. 74 Tahun 2008 tentang Guru dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah. Namun demikian, kenyataan yang kita temukan diantaranya adalah :

1. Tingkat absensi/ ketidak hadiran pegawai masih cukup tinggi
2. Terjadinya persaingan yang kurang sehat diantara bawahan disertai dengan ambisi pribadi dalam hal promosi, kenaikan pangkat / jabatan yang akan mengurangi semangat kerja dari masing – masing pegawai.
3. Masih rendahnya output yang dihasilkan berdasarkan target kerja dari standar kerja yang diberikan.
4. Kurangnya perhatian, penghargaan terhadap bakat maupun potensi dari pegawai.

Dengan adanya fenomena – fenomena tersebutlah maka dalam penelitian ini, peneliti tertarik untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja bawahan dan kepuasan kerja di SMK Muhammadiyah Pakem dan SMK Muhammadiyah 1 Moyudan.

## **1.2. Batasan Masalah**

Agar pembahasan masalah dapat terfokus dan tidak meluas, maka dalam penelitian ini penulis mambatasi masalah pada gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan kinerja Karyawan(bawahan) serta kepuasan

kerja pada SMK Muhammadiyah Pakem dan SMK Muhammadiyah 1 Moyudan.

Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah bagaimana cara pemimpin organisasi/sekolah mampu mendorong, memberi ruang, hingga melibatkan karyawan. Kepuasan kerja yang dimaksud di dalam penelitian ini adalah rasa yang timbul di dalam diri setiap karyawan untuk menikmati, bertanggungjawab, dan bangga atas pekerjaan yang dilakukannya di dalam organisasi tersebut. Sedangkan Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunagara, 2002:22).

### **1.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka yang menjadi fokus masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja bawahan di SMK Muhammadiyah Pakem?
2. Bagaimanakah pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja bawahan di SMK Muhammadiyah Pakem?

3. Bagaimanakah pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan kerja bawahan di SMK Muhammadiyah Pakem?
4. Bagaimanakah pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja bawahan di SMK Muhammadiyah Pakem?
5. Bagaimanakah pengaruh Kepuasan Kerja terhadap terhadap Kinerja bawahan di SMK Muhammadiyah Pakem?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja bawahan di SMK Muhammadiyah Pakem
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja bawahan di SMK Muhammadiyah Pakem
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan kerja bawahan di SMK Muhammadiyah Pakem.
4. Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja bawahan di SMK

Muhammadiyah Pakem.

5. Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja bawahan di SMK Muhammadiyah Pakem.

### **1.5. Kegunaan Penelitian**

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Memberikan tambahan kontribusi informasi kepada peneliti dibidang sumber daya manusia khususnya mengenai peningkatan kinerja pegawai dan kepuasan kerja.
2. Memberikan tambahan kontribusi informasi kepada SMK muhammadiyah Pakem tentang kajian Gaya Kepemimpinan Transformasional dan transaksional, Kinerja dan Kepuasan Kerja Pegawai.