

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Perkembangan dan keberhasilan suatu instansi sangat bergantung pada kinerja karyawan. Setiap lembaga atau instansi memerlukan karyawan yang memiliki kepribadian tinggi dan memiliki kemampuan serta kecakapan dalam mengambil keputusan, sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, pengetahuan dan dorongan. Kinerja merupakan pernyataan atasan langsung atas hasil kerja individu pegawai selama jangka waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing pegawai (Hendri, 2019). Karyawan yang memiliki kinerja yang baik dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan yang berkinerja tinggi cenderung memiliki tingkat komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan, sehingga ia akan merasa terikat pada tujuan dan visi organisasi, yang dapat membantu dalam menjaga kestabilan organisasi.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan modal maupun etika (Jufrizen & Sitorus, 2021). Untuk mendapatkan kinerja karyawan yang maksimal bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan oleh perusahaan, sehingga perusahaan dituntut untuk selalu memperhatikan kinerja dari setiap karyawannya, serta menciptakan peran pemimpin yang mampu memotivasi karyawan agar memiliki semangat yang tinggi. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai hal, salah satu diantaranya yaitu kepemimpinan transformasional (Khoirunisa, 2020).

Kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan potensi diri dan pemberdayaan bawahan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini mampu menginspirasi, memotivasi, serta membentuk visi bersama dengan para bawahannya, serta mendorong inovasi dan perubahan positif di lingkungan kerja. Menurut Armayani *et al.*, (2023) pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadinya demi kepentingan organisasi dan mampu memberikan pengaruh yang dalam dan luar biasa kepada pengikutnya, yang kemudian pengikutnya akan meresponnya dengan tinggi. komitmen terhadap organisasi. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini peduli terhadap pertumbuhan personal dan pengembangan karyawan serta memberikan dukungan untuk pencapaian tujuan karier (Budiyanti & Nurman, 2019).

Teori Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang menekankan pada rasionalitas dan emosi dalam memotivasi perilaku bawahan. Kepemimpinan transformasional tidak hanya mengetahui kebutuhan bawahan, tetapi berusaha mengungkit kebutuhan dari tingkat yang rendah ke kebutuhan yang lebih tinggi untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar (Hermanto & MM, 2020). Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi. Kepemimpinan ini dipercaya akan mengarahkan pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan perubahan.

Pada penelitian yang telah dilakukan oleh Galantika *et al.*, (2023) hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Rokhman *et al.*, (2022) membuktikan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Kemudian Haryadi *et al.*, (2021) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Akan

tetapi pada penelitian *Yuwono et al.*, (2020) didapatkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif pada kinerja karyawan secara keseluruhan. Namun, belum banyak penelitian yang memfokuskan pada pengaruh spesifik dari aspek-aspek tertentu dalam kepemimpinan transformasional seperti visi bersama, pemberdayaan bawahan, atau pembinaan hubungan interpersonal dengan bawahan. Kesenjangan antara tiap penelitian ini menunjukkan perlu adanya analisis dan pembuktian lebih lanjut mengenai keterkaitan antara hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Selain kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan dapat pula dipengaruhi oleh motivasi kerja (Khoirunisa, 2020). Menurut Afandi (2019) motivasi merupakan keinginan yang muncul dari dalam diri seseorang atau individu untuk berkembang menjadi lebih baik dalam segala hal sebagai konsekuensi dari inspirasi, dorongan, dan motivasi untuk melakukan aktivitas dengan kesungguhan, kesenangan, dan ketelitian untuk menghasilkan hasil kerja yang berkualitas tinggi. Penelitian yang relevan menyangkut motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Dzikillah *et al.*, (2016) hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

Karyawan memiliki motivasi yang sangat berbeda-beda, bukan hanya karena uang atau kepuasan keinginan untuk sukses, tetapi juga karena kebutuhan akan efisiensi, yaitu efisiensi. "penilaian" di tempat kerja. Mereka berpendapat bahwa kebanyakan orang sudah memiliki keinginan untuk menjalankan bisnis dengan baik, dan karyawan tidak selalu merasa tidak nyaman. Padahal, kinerja yang tinggi biasanya membawa kepuasan di kalangan karyawan, karena mereka sudah memiliki keinginan untuk berbuat baik dan

cenderung mencapai tujuan organisasi dengan caranya sendiri, karyawan dapat diberi tanggung jawab lebih atas keputusan dan tugas.

Ketika Kantor Kecamatan mengetahui bagaimana kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berkontribusi terhadap kinerja karyawan, diharapkan manajemen Kantor Kecamatan dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan motivasi kerja. Hal ini akan berdampak positif pada peningkatan tingkat kinerja para karyawan serta mencapai tujuan organisasi secara lebih optimal.

Pada instansi pemerintahan yang mengutamakan pelayanan publik, tentunya juga memerlukan karyawan yang berkompeten sehingga dapat menunjukkan kinerjanya dengan maksimal. Dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2015- 2019 (Peraturan Menteri PAN dan RB, 2015) dijelaskan bahwa perilaku negatif aparatur sipil negara merupakan salah satu sumber permasalahan utama birokrasi. Dalam Road Map tersebut disinggung pula tentang citra buruk birokrasi akibat perilaku karyawan instansi pemerintah yang dipandang malas, lamban, tidak mau melayani masyarakat, tidak inovatif, tidak peka terhadap perkembangan dunia luar, dan lainnya. Melihat berbagai permasalahan yang timbul, maka dibuatlah Undang-Undang baru Nomor 5 Tahun 2014 khusus tentang Aparatur Sipil Negara yang melingkupi standar perekrutan yang berbasis merit sistem, peraturan kerja karyawan aparatur negara, hingga sanksi yang diberlakukan jika tidak mentaati UU tersebut.

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan, diketahui bahwa Kantor Kecamatan di Kabupaten Tasikmalaya telah berupaya untuk mengutamakan karyawan sebagai sumber daya manusia yang merupakan inti dari proses operasional, memberikan pelayanan yang maksimal di semua tingkatan masyarakat. Akan tetapi gaya kepemimpinan transformasional yang sudah berjalan di Kantor Kecamatan Kabupaten Tasikmalaya saat ini belum berjalan maksimal salah satunya yaitu pengembangan kapasitas pegawai.

Sebagai seorang pemimpin tentunya harus berusaha untuk memotivasi dan menginspirasi pegawainya agar bisa berkembang dalam karirnya. Kinerja dan motivasi karyawan dinilai masih rendah, karena sebagian besar hanya datang, mengisi absen, mengobrol, lalu pulang tanpa menawarkan jasanya dalam pekerjaan yang dapat memenuhi tujuan bersama organisasi pemerintahan.

Kinerja instansi di Kantor Kecamatan Kabupaten Tasikmalaya saat ini menjadi fokus dalam setiap perencanaan strategis pembangunan dan reformasi birokrasi karena memiliki dampak yang signifikan terhadap kualitas pelayanan publik yang diterima masyarakat. Karena itu karyawan pemerintah harus bisa memberi pelayanan prima pada masyarakat serta memiliki profesionalisme yang tinggi, transparan dan produktif. Jadi semua pegawai termasuk pimpinan pada instansi pemerintahan harus berkinerja tinggi dalam memberikan pelayanan pada masyarakat. Terlebih pimpinan kantor kecamatan perlu untuk memiliki gaya kepemimpinan transformasional untuk memotivasi para karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Menyadari pentingnya kinerja karyawan dalam sebuah organisasi, pegawai membutuhkan motivasi di dalam organisasi untuk membantu kinerja karyawan agar lebih profesional dalam bekerja maupun dalam pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut penulis menemukan ketidakkonsistenan hasil penelitian pada setiap penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Penelitian ini merupakan hasil modifikasi yang dilakukan oleh Ahmad dan Muafi (2022) yang berjudul "*The effect of transformational leadership on employee performance mediated by readiness to change & work motivation : A survey of PT. Karsa Utama Lestari employees*". Oleh karena itu, penulis akan membuktikan kembali hasil penelitian tersebut dengan subjek dan objek penelitian yang berbeda. Berdasarkan hal yang sudah dijelaskan sebelumnya maka peneliti tertarik untuk meneliti "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Karyawan di mediasi oleh Motivasi Kerja pada Kantor Kecamatan Kabupaten Tasikmalaya”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja?
2. Apakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah motivasi kerja dapat memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja.
2. Untuk menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

## **D. Implikasi Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi tambahan untuk studi kepustakaan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi yang dapat digunakan bagi penelitian selanjutnya.

### **2. Manfaat Praktis**

#### **a. Untuk Peneliti**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan wawasan terhadap peneliti mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

#### **b. Untuk Organisasi**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada instansi pemerintah Kantor Kecamatan Kabupaten Tasikmalaya.