

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Pendidikan merupakan hak setiap warga negara Indonesia, melalui pendidikan kita akan mengetahui kualitas sumber daya manusia suatu bangsa. Menurut undang undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang system pendidikan, pengertian pendidikan Nasional adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Manusia berkembang, meningkatkan kecakapan, memiliki pengetahuan dan tingkah laku serta sikap yang baik adalah salah satu usaha dan capaian dari pendidikan (Pramartha, 2015). Oleh sebab itu, manusia sangat membutuhkan peran sebuah pendidikan. Dalam suatu Pendidikan, khususnya Pendidikan formal tak luput dari peran seorang guru. Guru yang memiliki kualitas tinggi dalam mendidik akan sangat mempengaruhi output dari seorang murid yang didiknya.

Guru merupakan sumber daya manusia yang memiliki peran utama dalam dunia Pendidikan. Untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, diperlukan sebuah pengelolaan atau manajemen yang baik. Didalam sebuah pengelolaan membutuhkan peran seorang manajer yang memiliki kompetensi

dalam bidang yang di tuju. Dalam kasus ini, seorang kepala Yayasan menjadi seorang manajer.

Manajemen adalah proses perencanaan pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi, sedangkan menejer merupakan individu yang mengawasi aktifitas orang lain yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan dalam organisasi (Robbins & Judge, 2017). Dari sini dapat dilihat bahwa manajemen merupakan tindakan untuk mengatur sebuah organisasi agar dapat berjalan dengan sistematis untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Dalam proses pengorganisasian tentunya akan ada keterlibatan dari sekelompok individu dimana salah satunya akan berperan sebagai pemimpin dari kelompok tersebut. Proses gaya kepemimpinan melibatkan keinginan dan niat, keterlibatan yang aktif antara pemimpin dan bawahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama (Rumondor et al, 2017).

Henry Mintzberg seorang pakar manajemen mengemukakan bahwa ada 3 peran pokok seorang manajer, yaitu jembatan antar pribadi *interpersonal role*, peran penyambung informasi *information transfer role*, dan peran pengambilan keputusan (*decision making role*). Pada peran antar pribadi, peran ini sesuai dengan namanya, yaitu peran-peran yang meliputi hubungan antara manajer dengan individu yang lain (pegawai dan individu-individu di luar organisasi) serta aktivitas-aktivitas lainnya yang bersifat seremonial dan simbolis. Dalam peran antar pribadi terdapat tiga peran, yaitu panutan (*figurehead*), pimpinan (*leader*),

dan penghubung *liaison*. Yang artinya, kepala Yayasan memiliki peran dalam berbagai kegiatan yang ada di Lembaga Pendidikan tersebut. Mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan evaluasi terhadap kinerja pegawai dalam Lembaga Pendidikan yang sedang di pimpinnya.

Sedangkan peran penyambung informasi merupakan sebuah peran dimana seorang manajer akan terlibat dalam aktifitas-aktifitas pengumpulan, penerimaan dan penyampaian informasi. Peran ini terdiri dari peran pengawasarn (*monitor*), penyebar berita (*disseminator*), dan juru bicara (*spokesperson*). Kemudian dalam peran pengambil keputusan merupakan peran yang mencakup hal-hal yang terkait dengan pengambilan keputusan dan penentuan pilihan. Dalam peran ini terdiri dari peran manajer sebagai pengusaha (*entrepreneur*), pengentas kendala (*disturbance handler*), pengalokasi sumber daya (*resource allocator*), dan perunding (*negotiator*). Seorang manajer dalam menjalankan sepuluh peran tersebut dalam aktifitas-aktifitasnya akan mengandung dua sifat, yaitu perenungan/berpikir (*reflection*), dan pelaksanaa/bertindak (*action*).

Dalam organisasi peran dari pemimpin sangat krusial dikarenakan peran pemimpin adalah penggerak dari sebuah organisasi. Suatu organisasi yang tidak memiliki pemimpin maka akan bergerak tanpa arah dan akan kehilangan sosok yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam berbagai hal. Hadirnya seorang pemimpin akan membuat berjalannya aktifitas organisasi dapat lebih terstruktur dan teratur. Satriowati et al. (2016) menjelaskan bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan memperhatikan faktor

gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi komunikasi dan kepuasan kerja. Sedangkan dalam model gaya kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi mengenai kepemimpinan. Dibandingkan dengan model yang lainnya model ini oleh peneliti dianggap sebagai model yang lebih bisa mengintegrasikan pengembangan dalam pendekatan watak dan gaya kontingensi.

Pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap pengikutnya (Robbins & Judge, 2017). Dengan kata lain dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang selalu memberikan semangat dan dorongan kepada bawahannya. Hal tersebut tentunya akan berpengaruh terhadap para pegawainya dikarenakan citra sifat peduli yang muncul dari semangat dan dorongan tersebut. Semangat dan dorongan dapat menjadi solusi juga bagi manajer dalam melakukan pendekatan terhadap pegawai. Tentunya hal tersebut akan membuat seorang manajer dengan gaya kepemimpinan transformasional akan lebih memiliki citra yang lebih baik di mata para pegawai.

Ketika seorang pemimpin mampu menunjukkan perhatian secara individual kepada bawahan sesuai dengan kebutuhan mereka, memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuan, maka bawahan akan merasa diperhatikan lebih dan hal tersebut akan membuat semangat pegawai dalam bekerja akan meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan dari seorang pemimpin dapat memperbaiki

atau membuat kinerja pegawai menjadi lebih baik. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Satriowati, Paramita & Hasiholan (2016) dan Dewi & Riana (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja juga sering dilaporkan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, seperti penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Indrawati (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Dewi (2015). Namun hasil penelitian tersebut berbanding terbalik dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Arianto (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja akan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu topik penelitian yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Yayasan Pendidikan Islam Nurul Fatah Kota Bontang)”**.

Dalam penelitian ini, peneliti tidak meneliti kepala sekolah, melainkan langsung terhadap kepala yayasan. Dikarenakan peneliti beranggapan bahwa pengambilan keputusan puncak terdapat pada kepala yayasan khususnya pada

subjek yang dipilih oleh peneliti. Peneliti telah melakukan wawancara dan observasi pra penelitian dengan Kepala Yayasan Pendidikan Islam Nurul Fatah (YPINF) Kota Bontang. Hasil wawancara didapatkan pengakuan dari kepala yayasan yang menyatakan bahwa adanya penurunan kinerja pada pegawai setelah dilakukannya restrukturisasi. Kinerja para pegawai non pendidik yang optimal dapat ditandai dengan keikutsertaan yayasan dalam berbagai kegiatan eksternal seperti perlombaan dalam bidang akademik maupun non akademik. Sedangkan kinerja para pegawai pendidik dapat ditandai dengan prestasi siswa yang dapat digunakan sebagai indikator keberhasilan dalam mengajar. Lebih jauh, peneliti mendapati adanya penurunan prestasi siswa dan sekolah yang menandakan adanya keterkaitan kehadiran sosok pemimpin.

Pergantian kepala yayasan dilakukan dikarenakan adanya jabatan lain sebagai anggota DPR. Sehingga kepala yayasan terdahulu tidak diperbolehkan menjabat di organisasi lain. Setelah adanya pergantian kepala yayasan, terjadinya penurunan kinerja pegawai sebagaimana telah disampaikan oleh peneliti. Selain itu para pegawai juga mengeluhkan berkurangnya kinerja sekolah baik dalam bidang akademik maupun non akademik.

Dari paparan mengenai variabel gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja pegawai serta fenomena yang terdapat di Yayasan tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengkonfirmasi apakah di Yayasan tersebut terdapat pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan

transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening.

Terdapat kesimpang-siuran pada hasil penelitian sebelumnya yang terkait dengan variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini. Adapun kesimpang-siuran tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.1. *Gap Research* Penelitian

<b>Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja</b>			
<b>No</b>	<b>Nama, Tahun</b>	<b>Judul</b>	<b>Hasil</b>
1	Rumondor, dkk (2016)	Pengaruh gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggalut	Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggalut.
2	Priyanto (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Industri Alas Kaki Pt. Bo Kyung Pasuruan)	Penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3	Azizah (2019)	Pengaruh Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Bri Syariah Kcp. Purwodadi)	Dalam penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja.
<b>Gaya kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja</b>			
<b>No</b>	<b>Nama, Tahun</b>	<b>Judul</b>	<b>Hasil</b>
1	Putu Sudiarta (2018)	The Effect of Transformational Leadership, Work Environment and Organization Commitment Toward Job Satisfaction To Increase Employees' Performance Of Warmadewa University	Dalam penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan tranformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan.
2	Azizah (2019)	Pengaruh Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Bri Syariah Kcp. Purwodadi)	Dalam penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.
<b>Kepuasan Kerja terhadap Kinerja</b>			
<b>No</b>	<b>Nama, Tahun</b>	<b>Judul</b>	<b>Hasil</b>
1	Rustamaji, dkk (2017)	Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Kinerja Guru SMK Swasta di Jakarta Timur	Terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja tetapi tidak signifikan.
2	Putra, dkk (2017)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi terhadap Pegawai PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur)	Berdasarkan hasil penelitian variabel Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai.

Berdasarkan apa yang telah disampaikan di atas, dapat disimpulkan bahwa umumnya penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mediasi saling mempengaruhi, namun masih terjadi ketidak konsistenan dalam hasil penelitian tersebut. Sehingga penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening masih penting untuk dilakukan.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan paparan yang telah disampaikan oleh peneliti, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai Mediasi?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada rumusan masalah yang telah disampaikan oleh peneliti maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji pengaruh dari variable gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menguji pengaruh dari variable gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk menguji pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
4. Untuk menguji pengaruh variable gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya oleh peneliti, maka manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti: Dapat menjadi media dalam mempraktikkan ilmu yang telah didapatkan selama menempuh masa studi serta sebagai media untuk mendapatkan pengalaman lebih dalam melakukan penelitian mengenai hal yang berkaitan dengan SDM.
2. Bagi Yayasan: Dapat menjadi acuan yayasan apabila akan melakukan pengambilan keputusan mengenai hal apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
3. Bagi Akademik: Hasil penelitian ini dapat menjadi bukti empiris yang nyata mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai.
4. Bagi Peneliti Selanjutnya: Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan acuan dalam melakukan penelitian lebih lanjut.