

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur terpenting dalam setiap organisasi, karena tanpa adanya sumber daya manusia di dalam organisasi maka visi, misi serta tujuan yang ada dalam organisasi tidak akan tercapai. Sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pegawai, pekerja atau karyawan yaitu orang yang mempunyai pekerjaan atau orang yang mengerjakan (Unfatin dan triwiyanto, 2016). Organisasi yang mampu mencapai tujuannya dengan baik tentunya membutuhkan pekerja atau pegawai yang mempunyai kinerja tinggi, mampu melakukan pekerjaan sesuai dengan SOP dalam organisasi, dan bertanggung jawab atas tugas yang telah diberikan oleh organisasi. Beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja.

Menurut Mangkunegara (2005) kinerja merupakan suatu hasil kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam organisasi dengan melakukan pekerjaan sesuai dengan *jobdesk* dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Menurut Moehariono (2014) kinerja suatu gambaran pencapaian hasil program kegiatan dalam organisasi atau suatu kebijakan dalam mewujudkan suatu tujuan, visi, misi serta sasaran melalui perencanaan organisasi. Jadi kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja baik secara kualitas maupun

kuantitas karyawan yang dikerjakan dalam organisasi baik melalui petunjuk manual maupun petunjuk dari pimpinan (manajer) sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan oleh organisasi yang telah diikutinya.

Ada beberapa faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah motivasi. Motivasi merupakan dorongan dan kekuatan dalam diri seseorang untuk melakukan tujuan tertentu yang ingin dicapainya (Uno, 2016). Motivasi adalah keinginan melakukan sesuatu dan melakukan tindakan untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan individu. Karyawan yang tertekan dalam organisasi biasanya akan mengaplikasikannya dengan beraktivitas. Oleh karena itu, ketika karyawan bekerja keras dalam melaksanakan aktivitasnya, maka dapat disimpulkan bahwa adanya dorongan, semangat dan keinginan dari dalam individu untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi biasanya selalu belajar terkait dengan pekerjaannya kemudian selalu semangat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

Motivasi menurut Uno (2007) merupakan respon dari suatu aksi yaitu tujuan organisasi. Motivasi sebenarnya muncul dari dalam diri manusia, akan tetapi kemunculannya karena dorongan atau rangsangan oleh adanya unsur lain, dalam hal ini adalah tujuan organisasi. Biasanya, dengan adanya motivasi yang kuat dalam diri seseorang maka akan menjadikan orang tersebut mempunyai kinerja yang baik karena adanya dorongan yang tinggi dari dalam sehingga memudahkan

dirinya dalam mencapai tujuan. Penjelasan tersebut senada dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja, yang dapat diartikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja seseorang maka semakin tinggi pula kinerja karyawan (Pratini & Utama, 2016).

Faktor lain yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan, adalah kepemimpinan dalam organisasi. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi menggerakkan, memimpin dan membimbing bawahan atau karyawan agar melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang diharapkan (Rahman, 2012). Pemimpinan dalam organisasi yang mampu menginspirasi, mampu memberi contoh, mampu membimbing dan memotivasi karyawannya adalah pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mampu memotivasi bawahannya agar melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan adanya dorongan dan semangat dari pimpinan seperti menegur dengan ramah, menanyakan hambatan yang dirasakan, memberikan kesempatan untuk berpendapat dan menyampaikan aspirasi terkait pekerjaan. Dengan hal tersebut akan menyebabkan karyawan akan memiliki persepsi yang positif terhadap pemimpinnya sehingga bawahan akan lebih termotivasi untuk bekerja. Motivasi yang muncul dari masing-masing diri individu seseorang juga akan meningkat dengan adanya dorongan tersebut. Kinerja atau prestasi kerja

karyawan juga akan semakin meningkat yaitu selalu menyelesaikan tugasnya dengan baik dan bertanggung jawab atas tugas yang telah diberikan oleh pimpinan organisasi.

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan melalui dampak dari cara memimpin yang telah dilakukan oleh seorang pemimpin dalam organisasi yang mana bawahan memiliki anggapan yang positif terhadap pimpinannya dari bagaimana pemimpin memperkuat sikap kerjasama, kepercayaan tinggi dan pembelajaran tim. Adanya kepemimpinan transformasional dapat dilihat melalui adanya komitmen yang tinggi, motivasi yang tinggi, dan kepercayaan tinggi pada karyawan (Yukl, 2010). Gaya kepemimpinan transformasional dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih dari kepentingan pribadinya, yang mana karyawan bekerja lebih dari biasanya. Sehingga, dengan adanya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan dan memudahkan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional mempunyai karismatik tinggi sehingga menyebabkan bawahan akan mengagumi dan percaya kepada pemimpinnya sehingga dapat mempengaruhi bawahannya untuk bertindak sesuai dengan tujuan organisasi, selalu memperhatikan karyawan dengan bertindak, contoh tindakan yang dilakukan adalah dengan selalu menyapa, menanyakan keluhan kesah yang dirasakan oleh bawahannya, dan menampung aspirasi karyawan (Yukl, 2010). Dengan adanya

hal tersebut maka, karyawan akan merasa senang dan dianggap di dalam organisasi sehingga karyawan akan lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh organisasi yang selanjutnya menghasilkan *output* yang berkualitas. Maka dapat disimpulkan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Adanya pengaruh tersebut didukung oleh hasil penelitian terdahulu Tucunan (2014) dan Pratini (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu dapat dijelaskan bahwa semakin kuat gaya kepemimpinan transformasional dalam organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang berbeda menurut Priyono, (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif akan tetapi, tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sudah dijalankan dan sudah diakui keberadaannya namun belum memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian dari Akbar, dkk (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian dari Novitasari dan Satriyo (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian hasil penelitian dari Kharis (2015) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

karyawan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional seseorang dapat diukur menggunakan beberapa dimensi, salah satu dimensi kepemimpinan transformasional adalah pertimbangan individual yakni pemimpin harus memahami perilaku dan kekurangan-kekurangan setiap karyawan selain itu, pemimpin juga harus mengetahui dan memahami kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan oleh karyawan. Dengan pemahaman tersebut maka pemimpin dapat mengambil langkah selanjutnya yaitu bagaimana cara untuk memperbaiki kinerja karyawan. Langkah yang diambil tersebut tentu sebuah upaya untuk meningkatkan kinerja sehingga memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan yang ada dalam diri karyawan.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian dari Tucunan, dkk (2014) dan Pratini (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Kharis (2015) juga mendapat hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa semakin kuat pemahaman dan kemampuan kepemimpinan transformasional dalam organisasi maka semakin kuat motivasi kerja karyawan.

Motivasi dapat diukur dengan adanya tanggung jawab yang tinggi pada karyawan. Banyaknya tugas yang diberikan oleh pimpinan membuat karyawan merasa memiliki tanggung jawab yang tinggi pula. Maka, karyawan akan melakukan dan menyelesaikan tugas dengan semangat dan sungguh-sungguh. Dengan adanya keseriusan dan tanggung jawab yang tinggi dalam mengerjakan tugas tentu akan lebih efektif dan efisien sehingga akan menghasilkan kinerja yang berkualitas. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan tersebut didukung oleh penelitian terdahulu dari Tucunan, dkk (2014) dan Pratini (2016) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Novitasari dan Satriyo (2016) juga menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif signifikan melalui motivasi. Pemimpin yang melakukan gaya kepemimpinan tersebut mampu mengarahkan dan mengajarkan karyawan sehingga karyawan mampu melakukan pekerjaan dengan efektif dan efisien maka akan meningkatkan kinerja karyawan dengan hasil atau *output* yang berkualitas, sedangkan motivasi menurut Uno (2007) merupakan cara memunculkan respon pada karyawan dengan cara memberikan dorongan dan rangsangan oleh unsur lain yaitu tujuan organisasi. Sebenarnya kepemimpinan dan motivasi sangat erat kaitannya, karena pemimpin

yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional memiliki peran sebagai motivator pula. Maka dengan adanya penggunaan kepemimpinan yang tepat dalam suatu organisasi maka akan semakin baik untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui motivasi didukung penelitian terdahulu dari Tucunan, dkk (2014) dan Pratini (2016) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Kemudian didukung pula oleh penelitian Aditia (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui motivasi.

Sekolah merupakan suatu lembaga yang bertanggung jawab atas peningkatan sumber daya manusia suatu bangsa, selayaknya terus meningkatkan pengelolaan dan pengembangan pendidikan. selayaknya terus meningkatkan pengelolaan dan pengembangan pendidikan. Pengelolaan yang digunakan prinsip-prinsip manajemen yang baik sehingga menghasilkan kinerja guru yang diharapkan dapat menghasilkan output anak didik yang berkualitas, sehingga lulusannya mampu bersaring dan diserap oleh pasar tenaga kerja dan universitas terbaik.

Peran seorang guru tentunya sebagai pengajar dan pendidik. Mengajar yaitu bertanggung jawab memberikan pengetahuan atau *transferring of knowledge* dan keterampilan kepada siswa-siswinya yang dapat bermanfaat dimasa depannya kelak, Kemudian tidak hanya mengejar seorang guru juga harus mampu

mendidik, yang mana seorang guru selayaknya bertanggung jawab mengubah akhlak dan perilaku yang baik sesuai adab dan menjadikan individu lebih baik dari sebelumnya. Sekolah Menengah Kejuruan bertujuan menghasilkan lulusan yang berkualitas. Hal tersebut merupakan bentuk kontribusi kepada pemerintah, masyarakat dan orang tua. Untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas tentunya memerlukan seorang pengajar dan pendidik yang berkualitas pula. Oleh karena itu diperlukan guru yang mampu mengubah anak bangsa menjadi orang yang berkualitas, yakni yang mampu menguasai pengetahuan, teknologi dan mempunyai ketrampilan.

Sumber daya manusia merupakan bagaian terpenting dalam suatu organisasi, dengan adanya organisasi yang berkualitas tentunya akan mudah bekerja dalam suatu organisasi sehingga mampu mengurangi pengangguran di Indonesia. namun kenyataannya, pengangguran di Indonesia dari tahun ke tahun mengalami peningkatan seperti data yang tertulis dari BPS, detik.com dan liputan6.com tahun 2017. Pada bulan februari mengalami penurunan menjadi 5,33% dari Februari 2016 yang sebesar 5,50%. Dari 131,55 juta orang yang masuk sebagai angkatan kerja, terdapat 124,54 juta orang yang bekerja, dan sisanya 7,01 juta orang dipastikan pengangguran. Namun, walaupun mengalami penurunan namun jumlah tersebut masih dikategorikan relatif besar. Pengangguran yang berasal dari jenjang Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) menduduki peringkat teratas sebesar 9,27% yang disusul oleh pengangguran lulusan Sekolah Menengah Atas

(SMA) sebesar 7,03%. Sedangkan, dari jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP) sebesar 5,36%, Diploma III (D3) sebesar 6,35%, dan universitas 4,98%. Dari data tersebut menunjukkan bahwa pengangguran didominasi oleh lulusan SMK.

Dengan adanya informasi tersebut ternyata terjadi pula di objek penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti yang mana di kecamatan taman, kabupaten pemalang berdasarkan observasi awal yakni rendahnya kualitas pendidikan swasta yang telah diketahui khalayak umum yang dapat dilihat dari lulusannya. Banyaknya lulusan dari sekolah swasta yang tidak mampu bersaing didalam dunia kerja yang menyebabkan adanya angka pengangguran yang relatif tinggi.

Dari fenomena tersebut peneliti tertarik untuk menjadikan guru pada Sekolah Menengah Kejuruan di Kecamatan Taman, Kabupaten Pemalang sebagai subjek penelitian. Oleh sebab itu, penelitian ini digunakan untuk menguji dan membuktikan apakah kepemimpinan transformasional dan motivasi dapat mempengaruhi kinerja. Maka, peneliti mengambil judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Guru Sekolah Menengah Kejuruan yang ada di Kecamatan Taman, Kabupaten Pemalang”.

Penelitian yang sama pernah dilakukan oleh Tacunan, dkk (2014) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT.Pandawa)”. Hasil yang pertama menyatakan bahwa

kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang kedua menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Kemudian, hasil yang ketiga adalah adanya pengaruh motivasi kerja karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. kemudian hasil yang terakhir adalah bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Tacunan, dkk (2014) mendasari penelitian yang akan dilakukan jadi, penelitian ini disebut dengan penelitian replikasi. Alasan peneliti mengambil penelitian replikasi karena adanya persamaan pada desain atau model penelitian. Adapun perbedaan dari penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah terletak pada objek penelitian dan fenomena yang akan diteliti.

B. RUMUSAN MASALAH

Telah diketahui bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan adanya kepemimpinan yang baik dalam perusahaan maka dapat memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan sehingga, kinerja karyawan dapat meningkat dan akan memudahkan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditargetkan. Berdasarkan uraian di atas maka, dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

Gaya kepemimpinan transformasional yaitu mampu memahami visi dan misi organisasi dengan baik, selalu memperhatikan bawahannya dengan tindakan yang selalu menyapa, menanyakan keluhan kesah karyawan. Dengan adanya hal tersebut maka karyawan akan senang karena merasa dirinya dianggap di dalam organisasi sehingga karyawan akan lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh pimpinan yang selanjutnya akan *output* yang berkualitas dalam organisasi. Oleh karena itu rumusan masalah yang pertama adalah bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.

Kepemimpinan transformasional dapat diukur dengan salah satu dimensi yaitu motivasi inspirasional yang dapat diartikan bahwa pemimpin mampu memberikan standar tinggi dan mendorong untuk mencapai standar tersebut sehingga dapat menumbuhkan otimisme karyawan. Sikap optimis tersebut maka dapat menciptakan kinerja yang baik sehingga akan menghasilkan prestasi kerja yang berkualitas pada karyawan. Oleh karena itu rumusan masalah kedua adalah bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru.

Motivasi merupakan dorongan untuk melakukan upaya-upaya dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya motivasi yang tinggi maka secara otomatis akan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi. Karyawan yang mempunyai prestasi yang tinggi maka akan melakukan kinerjanya dengan baik sehingga menghasilkan sesuatu yang berkualitas. Selain itu, dengan adanya motivasi intrinsik pada diri seseorang maka akan memudahkan peningkatan

kinerja pada orang tersebut karena adanya semangat dan kesadaran dari dalam seseorang itu sendiri. Oleh karena itu rumusan masalah ketiga adalah bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru.

Pemimpin yang menggunakan kepemimpinan transformasional yakni pemimpin yang mampu mengarahkan bawahannya kepada tujuan organisasi, kemudian kepemimpinan transformasional dapat diukur dengan dimensi motivasi inspirasional yang mana seorang pemimpin harus mampu memotivasi dan memberikan target yang jelas pada bawahannya. Kemudian motivasi merupakan adanya kesediaan melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan dan lebih dari biasanya. Menurut Wijaya (2005) motivasi mempunyai dua faktor yaitu faktor intrinsik yang mana faktor tersebut timbul dari dalam diri individu sedangkan faktor ekstrinsik yaitu faktor yang timbul dari luar, contohnya dari manajer atau kepala sekolah.

Adanya gaya kepemimpinan tersebut memiliki peran penting dalam organisasi termasuk memberikan semangat dan motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan yang efektif dan efisien sehingga akan menghasilkan kinerja yang berkualitas, sehingga sudah jelas adanya keterkaitan kepemimpinan transformasional dengan motivasi. Adanya kepemimpinan yang tepat dalam organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Akan tetapi, seseorang yang merasakan kepemimpinan transformasional belum tentu memiliki kinerja yang baik, bisa saja disebabkan motivasi. Dengan adanya motivasi yang rendah pada seseorang mampu menurunkan kinerja karyawan. juga sebaliknya, seseorang

yang tidak merasakan kepemimpinan transformasional belum tentu menurunkan kinerja karyawan akan tetapi bisa disebabkan oleh motivasi. Dengan adanya motivasi yang tinggi pada diri seseorang maka mampu meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu rumusan masalah yang ke empat adalah bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui motivasi.

C. TUJUAN PENELITIAN

Dari uraian rumusan masalah diatas maka dapat ditarik beberapa tujuan. Tujuan penelitian ini digunakan untuk memperoleh informasi dari Sekolah Menengah Kejuruan mengenai hal terkait sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru.
3. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru.
4. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru melalui motivasi.

D. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat bagi beberapa kalangan sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi, wawasan serta referensi bagi pembaca dan dapat dijadikan bahan penelitian sejenis dengan memperdalam dan penyempurnakan penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi penulis

Dapat dijadikan sebagai referensi belajar dan menambah pengetahuan yang mana dapat di jadikan bekal dan dapat diaplikasikan di dunia kerja yang akan datang khususnya mengenai kepemimpinan transformasional, motivasi, kerja dan kinerja.

b. Bagi Sekolah Menengah Kejuruan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan terhadap Sekolah Menengah Kejuruan dalam menyangkut ketenagakerjaan khususnya dalam bidang kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja pada guru.

c. Bagi Almamater

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan bagi semua pihak yang membutuhkan khususnya tentang sumber daya manusia tentang kepemimpinan transformasional dan motivasi.