

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Masing - masing organisasi mempunyai tujuan tersendiri yang ingin dicapai. Dalam pencapaian tujuan – tujuan tersebut, suatu organisasi memerlukan pemimpin yang mampu memberikan kontribusi yang berguna dalam hal membentuk konduktivitas dan dukungan terhadap setiap situasi di dalam lingkungan kerja organisasi tersebut (Raelin,2003).

Setiap organisasi juga diharapkan memiliki seorang pemimpin yang sesuai dengan budaya dan lingkungan kerja dalam organisasi tersebut. Sehingga pemimpin tersebut akan membantu perkembangan kinerja kerja karyawan dalam organisasi. Menurut Winston (2008), pemimpin diharapkan mempunyai strategi yang baik sehingga karyawan akan antusias dan berkomitmen dalam melakukan pekerjaannya.

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi akan mempersiapkan calon karyawan dengan membagikan visi, pengalaman, dan kebijaksanaannya. Gaya kepemimpinan tersebut terbagi menjadi dua yaitu *Transformational* dan *Transactional Leadership*. Dalam *Transformational Leadership*, *Transformational Leadership* mempunyai pengaruh yang efektif terhadap motivasi karyawan dalam sebuah organisasi (Advani & Abbas, 2015; Baltaci, Kara, Tascan, & Avsali, 2012; Riaz & Haider, 2010).

Menurut Bass (1985) *Transformational Leadership* mempunyai empat sikap utama. Sikap yang pertama adalah memberikan motivasi yang menginspirasi. Pemimpin dengan *transformational leadership* akan mengembangkan dan memberikan pandangan dan ekspektasi yang tinggi terkait motivasi, inspirasi, dan tantangan. Sikap yang kedua adalah pemimpin dengan *transformational leadership style* menunjukkan perilaku yang menjadi teladan untuk karyawan dan bertindak sesuai visi organisasi secara konsisten.

Sikap yang ketiga adalah pemimpin dengan *transformational leadership* akan memberikan stimulasi yang intelektual dengan menggunakan pengaruh yang

baik dan positif kepada karyawan, sehingga karyawan akan memberikan timbal balik sesuai dengan pandangan masing-masing. Sikap yang terakhir adalah dengan mempertimbangkan masing-masing individu, pemimpin dengan *transformational leadership* akan memperhatikan dan mempertimbangkan kebutuhan karyawan. Pemimpin juga memperlakukan setiap karyawan sebagai layaknya individu dengan kemampuan yang tidak sama antara satu karyawan dengan karyawan yang lain. Dengan pemimpin memiliki sikap yang seperti ini, pemimpin akan menumbuhkan rasa percaya diri dalam masing-masing karyawan. *Transformational Leadership* akan selalu mengubah orang (Hall, Johnson, Wysocki, & Kepner, 2008). Begitu pula menurut Cacioppe R (1997), “Pemimpin dengan *Transformational Leadership* akan memberikan semua upaya untuk meningkatkan kemampuan, potensi, etika dan kepercayaan dari karyawannya.”

Transformational Leadership mempengaruhi *Work Performance* dari masing – masing karyawan yang berada di organisasi. *Transformational Leadership* membuat karyawan merasa aman dan dipercaya karena karyawan merasa di motivasi untuk melakukan yang terbaik yang terkadang di atas ekspektasi individu tersebut sebagai karyawan (Yukl, 2010). Semakin baik *Transformational Leadership* seorang pemimpin, semakin tinggi pula *Work Performance* karyawan (Al-Amin, 2017; Ali, Ali, Ahsan, Rahman, & Kakakhel, 2014; Mangkunegara & Miftahuddin, 2016). Begitu pula sebaliknya, apabila dalam sebuah organisasi tersebut tidak memiliki *Transformational Leadership* yang baik, maka *Work Performance* karyawan tersebut tidak akan mampu maksimal untuk mencapai tujuan dan visi organisasi.

Penelitian juga memberikan saran untuk menggunakan praktik manajemen yang partisipatif, seperti komunikasi yang terbuka dan *Leadership Style* yang baik akan memberikan tingkat *Job Satisfaction* yang tinggi pada diri karyawan. Karyawan akan merasa puas dan dihargai berdasarkan ide dan kreatifitas yang dimiliki. Dengan adanya perasaan puas, maka karyawan akan memiliki *Work Performance* yang baik (Biswas, 2012).

Berdasarkan penelitian sebelumnya, *Transformational Leadership*, *Job Satisfaction* dan *Work Performance* di teliti dengan cara menyebarkan kuisioner di Citibank NA CBOO Indonesia. Dalam riset ini didapatkan bahwa

Transformational Leadership dan *Job Satisfaction* memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap *Work Performance* (Mangkunegara, 2016).

Begitu pula dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh PT Anugerah Baru di Denpasar, Bali, Indonesia dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan. Dalam penelitian ini didapatkan bahwa pemimpin yang menggunakan *Transformational Leadership Style* akan menghasilkan tingkat *Job Satisfaction* yang tinggi terhadap diri karyawan sehingga karyawan termotivasi untuk memberikan *Work Performance* yang baik (Biswas, 2012). Dalam penelitian ini, *Job Satisfaction* merupakan variabel mediasi dalam kegunaannya untuk meningkatkan *Work Performance* karyawan. Karyawan dengan rasa puas akan pekerjaannya akan memiliki kinerja yang baik daripada karyawan yang tidak memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya (Handoko, 2009).

Job Satisfaction merupakan sesuatu yang pribadi. Sistem nilai yang berlaku untuk tingkat kepuasan individu adalah berbeda-beda. Apabila tingkat aktivitas yang dilakukan oleh individu tersebut serasi dengan yang diinginkan, maka hal tersebut akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Dengan demikian, *Job Satisfaction* adalah perasaan yang dirasakan individu tentang pekerjaannya (Yulk G, 2005). Perasaan yang dirasakan oleh masing-masing individu akan mencerminkan hasil dari pekerjaan. Menurut Mangkunegara (2005), *Job Satisfaction* adalah sikap emosional yang mencerminkan moral, kerja, dan disiplin akan rasa cinta terhadap pekerjaan.

Dengan pemaparan deskripsi di atas, dicerminkan bahwa *Job Satisfaction* adalah salah satu aspek positif yang mempengaruhi individu sebagai karyawan (Mueller and McCloskey, 1990). *Job Satisfaction* juga merupakan variabel positif terhadap hubungannya dengan *Work Performance* (Petty et al., 1984). *Job Satisfaction* mempunyai pengaruh yang signifikan dalam peranannya untuk meningkatkan *Work Performance*. Di sini berarti, apabila sebuah organisasi ingin meningkatkan kinerja karyawan maka organisasi tersebut harus meningkatkan *Job Satisfaction*. Manajemen organisasi harus memahami apabila ingin meningkatkan *Work Performance*, maka manajemen organisasi harus meyakinkan karyawan bahwa masing-masing keinginan individu akan terpenuhi. Manajemen organisasi

harus memastikan karyawan merasa aman akan masa depannya, sehingga *Work Performance* yang diberikan masing-masing karyawan akan sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

Dari penjelasan diatas, dapat dicerminkan bahwa *Job Satisfaction* mempunyai hubungan positif signifikan terhadap hubungannya dengan *Work Performance*. *Work Performance* adalah aspek yang sangat penting dalam organisasi-organisasi dan individu-individu dalam organisasi tersebut. Di dalam sebuah organisasi membutuhkan individu-individu yang memiliki *Work Performance* yang tinggi terhadap tujuan yang ingin dicapai, individu yang mempunyai produktivitas yang tinggi, dan saling berkompetisi untuk mencapai tujuan tersebut (Sonnetag & Frese,2002).

Menurut Brown & Arendt (2010), “*Work Performance* adalah tindakan yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan dalam suatu organisasi.” Terdapat dua pengukuran *Work Performance*, yakni berdasarkan oleh hasil akhir (evaluasi kinerja) dan perilaku. Pengukuran *Work Performance* dengan hasil akhir (evaluasi kinerja) ditetapkan oleh manajemen organisasi atau kelompok kerja. Dengan adanya tujuan yang ditetapkan oleh manajemen organisasi atau kelompok kerja tersebut, karyawan didorong untuk melakukan pekerjaannya dengan baik hingga pada akhirnya manajemen organisasi akan menilai kinerja karyawan berdasarkan seberapa banyak karyawan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Penjelasan diatas mencerminkan bahwa dalam sebuah organisasi dibutuhkan pemimpin yang memotivasi karyawan dan sadar bahwa masing-masing karyawan mempunyai perbedaan dalam kemampuan dan keinginan. Pemimpin juga harus memiliki pemikiran yang luas dengan melihat dari berbagai pandangan untuk menyelesaikan masalah serta mengambil keputusan. Dengan begitu, karyawan akan memiliki *Job Satisfaction* yang tinggi dikarenakan merasa aman terhadap masa depannya dan akan memiliki *Work Performance* yang tinggi yang dikarenakan termotivasi dan percaya akan kemampuan yang dimiliki sehingga akan mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tujuan organisasi.

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak di Kabupaten

Madiun. Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak atau disingkat Dinas PPKB, PPPA adalah Dinas yang bertugas untuk membantu tugas Bupati dalam pelaksanaan urusan pemerintahan yang merupakan kewenangan daerah di bidang kependudukan dan keluarga berencana, serta dalam urusan dibidang pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, khususnya di Kabupaten Madiun. Berdasarkan dari Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana, PPPA, kesuksesan menjalankan tanggung jawab bergantung pada pemimpin dan karyawan untuk berkontribusi secara efektif dan maksimal dalam menyelesaikan tugas masing-masing demi mencapai visi dan misi organisasi.

Menurut House *et al.*(1997), “Gaya kepemimpinan berbeda dari satu individu ke individu yang lain”. Perbedaan gaya kepemimpinan masing – masing inidividu tersebut di sesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan situasi di Dinas PPKB, PPPA, Kepala Dinas sebagai pemimpin tidak lepas dari apa yang dinamakan uraian tugas dan fungsi jabatan yang diemban, yaitu merencanakan, melaksanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan segala kegiatan terkait dengan tujuan organisasi. Dalam menjalankan tugasnya dan untuk mencapai keberhasilan organisasi, pemimpin dituntut memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik dalam kelompok maupun individu, menginspirasi karyawan agar selalu percaya diri dengan kemampuannya sehingga karyawan mampu memiliki integritas, komitmen, rasa kerjasama serta disiplin yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini dikarenakan keberhasilan seorang pemimpin dalam memimpin organisasi juga berdasarkan penilaian terhadap *work performance* dari masing-masing karyawan.

Fenomena yang terjadi pada Dinas PPKB, PPPA di Kabupaten Madiun adalah adanya pergantian kepemimpinan pada tahun 2016 yang meningkatkan *work performance* dalam diri masing-masing karyawan secara berkala setiap tahunnya. Salah satu hal yang dapat mempengaruhi *work performance* adalah kontribusi pemimpin terhadap organisasi. Berdasarkan *interview*, beberapa karyawan berpendapat bahwa Kepala Dinas terdahulu memiliki sikap yang pendiam, kurang percaya diri, santai, lambat dan kurang disiplin. Hal tersebut

berbanding terbalik dengan Kepala Dinas yang menjabat hingga saat ini. Kepala Dinas yang baru memiliki sifat sangat aktif, percaya diri, pekerja keras, disiplin dan rajin. Dimana ini berarti terjadi perubahan gaya kepemimpinan dalam organisasi yang berpengaruh terhadap masing-masing *work performance* karyawan.

Kepala Dinas menjabat menekankan bahwa karyawan harus mampu mengedepankan pelayanan yang baik untuk melayani masyarakat, berkomitmen yang tinggi dan tepat waktu terhadap pelaksanaan dan penyelesaian program kerja yang dijalankan. Hal ini sesuai dengan Rencana Strategis (Renstra) yang dimiliki oleh Dinas PPKB, PPPA di Kabupaten Madiun.

Semenjak adanya pergantian Kepala Dinas pada tahun 2016, Kepala Dinas sebagai pemimpin mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dalam mencapai visi dan misi organisasi, hal ini dapat memberikan motivasi terhadap diri masing-masing karyawan apabila dilakukan dengan cara yang tepat. Dengan sikap Kepala Dinas yang selalu disiplin, tegas dan pekerja keras tersebut memberikan contoh kepada setiap karyawan untuk bekerja lebih keras dan menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang terbaik.

Kepala Dinas selaku pemimpin di Dinas PPKB, PPPA Kabupaten Madiun ini juga selalu berusaha menegakkan kedisiplinan agar semua tujuan organisasi dapat tercapai. Namun, untuk mencapai kesamaan aspirasi dan cara pandang dalam mencapai visi dan misi organisasi menimbulkan beberapa reaksi dalam diri karyawan di Dinas PPKB, PPPA Kabupaten Madiun, hal itu dikarenakan setiap karyawan memiliki perbedaan keinginan dan kemampuan. Dengan keinginan dan kemampuan yang berbeda – beda pada setiap karyawan, karyawan memiliki tingkat kepuasannya masing – masing yang berdampak pada kinerja karyawan yang terkadang kurang maksimal.

Kinerja karyawan pada Dinas PPKB, PPPA di Kabupaten Madiun setiap tahunnya dinilai menggunakan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dibagi menjadi dua aspek pengukuran, yakni berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

yang dinilai sebesar 60% dan Perilaku Kerja yang dinilai sebesar 40%. Aspek pengukuran kinerja karyawan tersebut meliputi kuantitas, kualitas, waktu, biaya, orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama serta kepemimpinan.

Dengan penilaian kinerja karyawan sesuai yang dipaparkan, Kepala Dinas mendorong setiap karyawan untuk mencapai target yang ditetapkan. Kepala Dinas menjabat memiliki sikap yang tegas dan sangat peduli akan ketepatan waktu dalam penyelesaian program kerja dengan hasil yang sesuai dengan sasaran. Namun di Dinas PPKB, PPPA Kabupaten Madiun, masih terdapat beberapa karyawan yang tidak mampu mencapai target yang tersebut dikarenakan kemampuan yang dimiliki tidak sesuai dengan pekerjaan yang dimilikinya. Dengan fenomena ini, karyawan lebih cenderung tidak dapat bekerja secara efektif dan tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan ukuran *work performance* yang diterapkan pada Dinas PPKB, PPPA Kabupaten Madiun.

Disisi lain, Dinas PPKB, PPPA di Kabupaten Madiun yang setiap tahunnya memiliki program kerja yang tidak sedikit, diharapkan mampu meningkatkan orientasi pelayanan. Hal ini dikarenakan beberapa program kerja yang tidak terlaksana secara maksimal yang berdampak terhadap aspek penilaian *work performance* lainnya seperti kuantitas program kerja, kualitas program kerja, waktu penyelesaian program kerja serta biaya yang dianggarkan untuk masing – masing program kerja. Disini Kepala Dinas bertugas memantau, mengingatkan dan bertanggung jawab atas kesuksesan setiap program kerja yang ada di Dinas PPKB, PPPA Kabupaten Madiun.

Adanya fenomena ini, Kepala Dinas sebagai pemimpin mencoba untuk lebih mempertimbangkan keinginan dan kemampuan karyawan sehingga dapat bekerja sama lebih baik. Selain itu, Kepala Dinas mencoba untuk selalu memotivasi dan mendengarkan aspirasi yang dimiliki oleh karyawan agar karyawan lebih termotivasi dan percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan harapan dapat meningkatkan *job satisfaction* dan *work performance* karyawan di Dinas PPKB, PPPA di Kabupaten Madiun.

Dinas PPKB, PPPA di Kabupaten Madiun mempunyai target sebesar 80% setiap tahunnya dalam hal penilaian *work performance* dari masing-masing karyawan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Pegawai Negeri Sipil. Dengan adanya target ini, Kepala Dinas mencoba untuk mengkomunikasikan secara terbuka terkait semua hal yang dibutuhkan agar kebutuhan karyawan terpenuhi dan mampu menyelesaikan program kerja secara maksimal. Namun terdapat beberapa karyawan yang masih belum berani berkomunikasi dalam menyampaikan aspirasi dan perspektif sehingga terdapat beberapa pekerjaan yang tidak terselesaikan tepat waktu.

Berbeda dengan Kepala Dinas yang lama, Kepala Dinas menjabat terus berusaha agar setiap karyawan merasa lebih dihargai dari hari ke hari terkait dengan hasil pekerjaan yang dikerjakan dengan harapan *work performance* dalam diri karyawan akan meningkat secara berkala.

Berikut terlampir Tabel 1.1 tentang Pencapaian Kinerja Karyawan di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana, PPPA di Kabupaten Madiun pada tahun 2018 dan tahun 2019 setelah terjadinya pergantian kepemimpinan.

Tabel 1.1

Pencapaian Kinerja Karyawan Tahun 2018 - 2019

No	Pengukuran <i>Work Performance</i>	2018	2019
1	Nilai Perilaku Kerja (40%)	1210,85	1211,09
2	Sasaran Kerja Pegawai (60%)	1990,28	2010,24
Total		3201,13	3221,33
Rata - rata (NPK + SKP) : $40 \times 100\%$		80%	80,50%

Sumber : Penilaian Prestasi Kerja Dinas PPKB, PPPA Kabupaten Madiun

Berdasarkan penilaian prestasi kerja pada Dinas PPKB, PPPA di Kabupaten Madiun, *work performance* karyawan telah mencapai target yakni minimal sebesar 80% setiap tahunnya setelah adanya *transformational leadership* yang di berlakukan oleh pemimpin pada Dinas PPKB, PPPA di Kabupaten Madiun. Hal

ini tidak pernah terjadi sebelum adanya pergantian pemimpin pada tahun 2016 pada Dinas PPKB, PPPA di Kabupaten Madiun.

Berdasarkan data dan fenomena dari Dinas PPKB, PPPA di Kabupaten Madiun maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **“Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Performance* dengan *Job Satisfaction* sebagai *Intervening*, Dinas Pengendalian Penduduk dan KB, PPPA, Kabupaten Madiun.”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Work Performance*?
2. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*?
3. Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Work Performance* ?
4. Apakah *Job Satisfaction* memediasi pengaruh antara *Transformational Leadership* terhadap *Work Performance*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dipaparkan, tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Performance*.
2. Menganalisis pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Job Satisfaction*.
3. Menganalisis pengaruh *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Work Performance*.
4. Menganalisis pengaruh *Job Satisfaciton* memediasi pengaruh antara *Transformational Leadership* terhadap *Work Performance*.

1.4. Manfaat Penelitian

Adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Memberi kontribusi pemikiran pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana, PPPA di Kabupaten Madiun dalam pengambilan keputusan strategis dalam meningkatkan pencapaian hasil yang lebih baik.
2. Memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan terkait dengan manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dimaksudkan untuk memberikan gambaran secara keseluruhan dalam penulisan skripsi. Adapun sistematika penulisan proposal ini disusun kedalam 5 (lima) bab yaitu:

Bab I : Pendahuluan

Dalam bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Dalam bab ini menjelaskan mengenai teori *Transformational Leadership*, *Job Satisfaction*, *Work Performance*, keterkaitan antar variabel, penelitian terdahulu, serta kerangka berpikir.

Bab III : Metode Penelitian

Dalam bab ini menjelaskan mengenai pendekatan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional variabel, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, teknik penentuan populasi dan sampel, serta teknik analisis.

Bab IV : Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini berisi uraian secara umum mengenai Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana, PPPA di Kabupaten Madiun sebagai objek penelitian, deskripsi hasil dari temuan penelitian, pembuktian hipotesis, dan

pembahasan dari hasil temuan penelitian mengenai pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Performance* dengan *intervening* berupa *Job Satisfaction*.

Bab V : Simpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian sekaligus menjawab rumusan masalah penelitian serta saran yang penulis harapkan berguna untuk perusahaan, pembaca, dan penelitian-penelitian selanjutnya.