

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi beberapa aspek seperti moral, kepuasan kerja dan tingkat prestasi suatu organisasi. Untuk mencapai semua yang diinginkan maka pemimpin harus mempunyai kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam melakukan pengarahan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu kegiatan untuk mempengaruhi dan mendorong seseorang atau bawahannya untuk melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan tidak memaksa, melainkan lebih didasari dengan rasa ikhlas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakannya.

James M. Black dalam Samsudin, (2016: 287) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk meyakinkan dan menggerakkan seseorang agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Dalam pengertian ini lebih menekankan pada peran seorang pemimpin yang harus mampu meyakinkan dan mendorong bawahannya dalam suatu kelompok organisasi untuk dipimpinnya.

Keberhasilan dalam suatu organisasi dapat dilihat dari model kepemimpinan yang diterapkan untuk menggerakkan bawahannya agar mau bekerja secara maksimal. Oleh karena itu, kepemimpinan sangat diperlukan dalam suatu organisasi. Selain itu, dengan penerapan kepemimpinan yang tepat maka pemimpin mampu memotivasi bawahannya untuk melakukan suatu kegiatan dengan maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi kepemimpinan diatas, maka dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah proses kegiatan mempengaruhi, meyakinkan, memotivasi, mendorong dan menggerakkan orang lain atau bawahannya untuk bisa melakukan dan menjalankan pekerjaannya sesuai kesadaran yang mencul pada diri sendiri tanpa ada paksaan dalam melaksanakannya, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dengan hasil yang maksimal.

b. Aspek – aspek Kepemimpinan

Menurut (Suandhia dan Widiyanti, 2007 dalam Trijoni dkk, 2014) memberikan suatu aspek-aspek yang sangat penting bagi seorang pemimpin antara lain:

- a) Mengetahui sifat – sifat setiap individu yang menjadi bawahannya dengan mengetahui kualitasnya masing – masing
- b) Menempatkan seseorang dalam bidang atau posisi yang sesuai dengan keahliannya
- c) Memajukan pengikutnya dan melayani disamping tugasnya sebagai pemimpin

c. Kriteria seorang pemimpin

Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi bawahannya untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Pemimpin harus memiliki hubungan yang erat dengan bawahannya karena adanya kepentingan bersama. Hubungan ini ditandai dengan adanya tingkah laku bawahannya yang terbimbing dari penerapan yang diterapkan oleh pemimpin.

Menurut Samsudin (2005: 293-294) ada beberapa sifat pemimpin yang dapat digunakan untuk menentukan seorang pimpinan adalah sebagai berikut :

- a) Keinginan untuk menerima tanggung jawab
- b) Kemampuan untuk “*Perceptive*”
- c) Kemampuan untuk bersikap objektif
- d) Kemampuan untuk menentukan prioritas
- e) Kemampuan untuk berkomunikasi

d. Sifat – Sifat Pemimpin

Sesuai dengan teori sifat kepemimpinan (*trait theory*) pemimpin memiliki 6 (enam) sifat-sifat utama darikutipan Soekarso (2015:162) sebagai berikut :

- a) Keimanan (*belief*)

Sifat pemimpin bernuansa religius berbasis DUIT, yaitu; do’a, usaha, iman, dan taqwa. Dalam setiap kegiatan selalu memperhatikan dan mengutamakan norma-norma kehidupan,

seperti; norma agama, norma negara, norma masyarakat, norma organisasi, norma kelompok dan norma individu.

b) Keteladanan (*exemplary/figur head*)

Sifat pemimpin membudayakan perilaku atau tindakan yang mencerminkan nilai-nilai luhur dalam kehidupan, sehingga mempengaruhi sikap (*attitude*) orang-orang yang dipimpinnya.

c) Kecerdasan (*intelligency*)

Sifat pemimpin memiliki tingkat daya fikir yang tinggi untuk analisis berbagai masalah dalam organisasi, termasuk kecepatan melakukan diagnosa dan solusinya secara efektif dan efisien.

d) Kemampuan (*ability*)

Sifat pemimpin profesional memiliki kekuatan atau kemampuan yang tangguh untuk merancang perencanaan (*planning*), penetapan keputusan (*decision making*), serta mampu mengelola dan memberdayakan bawahan dan sumber daya secara efektif dan efisien.

e. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan transformasional pada awalnya dibedakan dari model kepemimpinan transaksional yang mengutamakan kepentingan pribadi sebagai dasar memotivasi para pengikut (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin transformasional mengarahkan dalam upaya meningkatkan kesadaran bawahannya akan pentingnya nilai-nilai organisasi dan hasil yang didapat. Proses ini menuntut para pemimpin

untuk menciptakan visi, misi, dan tujuan, dan memberikan keyakinan dan arahan tentang tujuan organisasi.

Menurut Bass (1998) dalam Swandari (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi pengikut dengan cara-cara tertentu. Bass dan Avolio (dalam Wahjono, 2014) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mempunyai cara tertentu untuk mempengaruhi bawahannya dan memiliki empat karakteristik kepemimpinan transformasional. Berdasarkan teori Bass dan Avolio (1990: 35), kepemimpinan transformasional terdiri atas empat komponen, yaitu *Attribute Charisma*, motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*).

a) *Attribute Charisma*

Pemimpin memberi sense of mission dan sense of vision, dengan mengkomunikasikan dan menjalankan visi dan misi secara baik dan tepat.

b) Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*)

Pemimpin bertindak sebagai panutan bagi pengikut atau bawahannya, mengkomunikasikan visi, berkomitmen pada tujuan organisasi, dan mengarahkan upaya-upaya pengikut. Pemimpin yang inspirasional dapat menentukan suatu pengertian mengenai apa yang dirasa penting serta apa yang dirasakan benar, sehingga

pemimpin dapat meningkatkan harapan mengenai apa yang harus dilakukan.

c) Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

Pemimpin menciptakan rangsangan bagi pengikut untuk berpikir kreatif dan inovatif dengan memberikan asumsi-asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah yang pernah terjadi untuk diselesaikan oleh pengikut dengan cara yang baru.

d) Pertimbangan individual (*individualized consideration*)

Pemimpin harus mampu untuk memperlakukan bawahannya secara berbeda-beda namun tetap adil, yaitu dengan mengenali kebutuhan serta meningkatkan perspektif bawahannya dan memberikan prasarana dalam rangka pencapaian tujuan secara efektif

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja sudah menjadi kata populer yang sangat menarik dalam pembicaraan publik. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas pekerjaan dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut (Bastian, 2001).

Menurut Mangkunegara (2009: 67) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Gibson *et. al* (1996: 95) kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk

menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2011: 260) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang karyawan, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersenut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004).

Menurut Tovey et al. (2010) dalam Jurnal Basir dan Wahjono (2014) menyatakan bahwa kinerja, dalam konsep manajemen kinerja, berkaitan dengan melaksanakan tugas pekerjaan, tugas atau tujuan. Hal tersebut akan dilakukan ketingkat yang memuaskan. Jika tingkat yang memuaskan tidak diidentifikasi, tidak mungkin bagi pekerja untuk mencapai standar yang diperlukan.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah tujuan organisasi yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dengan hasil kerja yang optimal sesuai dengan standar dan ketentuan yang ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

b. Penilaian Kinerja

Pada prinsipnya penilaian kinerja merupakan cara pengukuran tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan. Penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi kemajuan dan pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Bernardin dan Russel yang diterjemahkan oleh Khaerul Umam (2010: 190-191), mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah cara pemimpin mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja.

Menurut Sedarmayanti (2011: 260), mengungkapkan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah penilaian yang dimana hasil produktifitas karyawan dapat dibuktikan baik buruknya kinerja karyawan.

c. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2011: 262) adalah:

- a) Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
- b) Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

d. Dampak yang Diakibatkan Rendahnya Kinerja Guru

- a) Turun atau rendahnya produktivitas kerja
Turunnya kinerja dapat diukur dengan waktu sebelumnya. Kinerja yang turun ini dapat terjadi karena adanya kemalasan, pekerjaan yang ditunda, dan sebagainya. Terjadinya penurunan kinerja merupakan indikasi bahwa dalam organisasi tersebut semangat dan kegairahan kerja menurun.
- b) Tingkat absensi yang naik atau tinggi
Tingkat absensi yang tinggi juga merupakan indikasi turunnya kinerja pegawai. Sebab, umumnya apabila semangat kerja menurun, maka pegawai akan malas untuk datang bekerja.
- c) Tingkat perpindahan pegawai yang tinggi
Keluar masuknya pegawai yang meningkat merupakan indikasi turunnya kinerja pegawai, hal ini disebabkan karena

ketidakcocokan pada organisasi tersebut, sehingga pegawai mencari pekerja lain yang dianggap lebih sesuai.

d) **Tingkat kerusakan yang tinggi**

Naiknya tingkat kerusakan juga merupakan salah satu indikasi turunnya kinerja, hal ini dapat ditunjukkan pada perlakuan karyawan yang ceroboh, dan kurangnya perhatian pada pekerjaannya sendiri.

e) **Kegelisahan dimana-mana**

Kegelisahan akan terjadi apabila kinerja pegawai menurun. Kegelisahan dapat terlihat dalam bentuk ketidaksenangan kerja, suka mengeluh.

e. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru dan Karyawan

Menurut Zainun, (2001: 156) beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

- a) Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan terutama antara pimpinan kerja yang sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan para pegawai yang dibawahanya.
- b) Kepuasan pegawai terhadap yang disukai sepenuhnya.
- c) Terdapat suatu suasana dan iklim kerja yang bersahabat.
- d) Rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang merupakan tujuan bersama mereka harus diwujudkan secara bersama-sama pula.

- e) Adanya tingkat kepuasan ekonomi yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang telah diberikan kepada organisasi.
- f) Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan diri pribadi dan karir dalam kepegawaian.

f. Aspek-aspek Kinerja Guru dan Karyawan

Kinerja guru merupakan kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukkan oleh 6 dimensi, yaitu :

- a) Kemampuan menyusun rencana pembelajaran
- b) Kemampuan melaksanakan pembelajaran
- c) Kemampuan melaksanakan hubungan antar pribadi
- d) Kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar
- e) Kemampuan melaksanakan program pengayaan
- f) Dimensi kemampuan melaksanakan program remedial

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya seseorang dalam melakukan pekerjaannya akan merasa nyaman dan memiliki kesetiaan yang tinggi pada organisasi apabila dalam pekerjaannya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja merupakan masalah yang sangat

penting untuk diperhatikan dalam suatu organisasi, karena hal itu menyangkut perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya.

Banyak ahli yang menjelaskan tentang pengertian kepuasan kerja. Handoko (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, dengan mana seorang pegawai memandang pekerjaan mereka. Malthis, 2008 dalam Rosita et all (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalam kerja seseorang. Menurut Luthans (2006), dimensi kepuasan kerja yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, supervisi, promosi, dan rekan kerja.

Kepuasan kerja merupakan hasil persepsi para karyawan tentang seberapa baik pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai suatu yang penting melalui hasil kerjanya (Luthans, 1997 dikutip dari Wahjono, 2014).

Usman (2009: 497) dalam bukunya “Manajemen: teori, praktik, dari riset pendidikan” menjelaskan bahwa kepuasan kerja itu dilatar belakangi oleh beberapa faktor sebagai berikut :

- a) Imbalan jasa
- b) Rasa aman
- c) Pengaruh antar pribadi
- d) Kondisi lingkungan kerja
- e) Kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri

Tingkatan kepuasan kerja karyawan pada organisasi publik dan organisasi swasta berbeda. Rainey,(Siswanto, 2005) menemukan bahwa

karyawan pada organisasi publik menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan organisasi swasta. Selain karena upah, faktor lainnya adalah struktur yang kaku, formalisasi, intervensi politik, atau perbedaan-perbedaan unik lainnya antara organisasi swasta dan organisasi publik.

Davis & Nestrom (1985: dalam Wahjono, 2014) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Terhadap tiga penyebab utama kepuasan kerja, yaitu :

- a) Faktor organisasional (seperti: gaji, peluang promosi, *work itself*, kebijakan dan kondisi pekerjaan)
- b) Faktor kelompok (seperti: *coworkers* dan *supervisors*)
- c) Faktor personal (seperti: kebutuhan, aspirasi dan *instrument benefits*).

b. Fungsi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Handoko (2001: 194), kepuasan kerja diperlukan sebagai sarana pemuas kebutuhan aktualisasi diri. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi dianggap mampu mengaktualisasikan diri dengan baik dengan cara menunjukkan perilaku positif selama bekerja, seperti datang tepat waktu, penuh inisiatif, dan kemungkinan memiliki prestasi kerja lebih baik dari pada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja

berfungsi untuk menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja sehingga memungkinkan dapat meningkatkan kinerja karyawan

c. Indikator Kepuasan Kerja

Untuk mengukur kepuasan kerja, peneliti menggunakan instrumen yang telah teruji yakni 20 *item* MSQ (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*). MSQ adalah kuesioner yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kebutuhan dan nilai-nilai kepuasan pada pekerjaan.

4. Hubungan Antar Variabel

a. Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru dan Karyawan

Yukl (2010: 320) mengemukakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Sehingga adanya pengaruh kepemimpinan transformasional berdampak pada sikap karyawan terhadap kinerja yang lebih baik.

Penelitian Marwan Petra Surbakti (2013) dan Roy Jhon, dkk (2014) mengemukakan bahwa terdapat hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

H1 : Kepemimpinan Tranformasional Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

b. Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru dan Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja

Menurut Usman (2009: 501) kepuasan kerja adalah terpenuhinya seluruh kebutuhan pekerja dalam melaksanakan tugasnya pada waktu tertentu. Kepuasan kerja adalah sikap umum, baik itu sikap yang positif maupun negatif seorang karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya pada waktu tertentu. apabila tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi maka akan mempengaruhi efektifitas kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Deewar Mahesa (2010) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan Suparman, S.E. (2007) bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang ada hubungannya dengan variabel Transformasional, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerjadapat dilihat pada tabel 2.1 di bawah ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

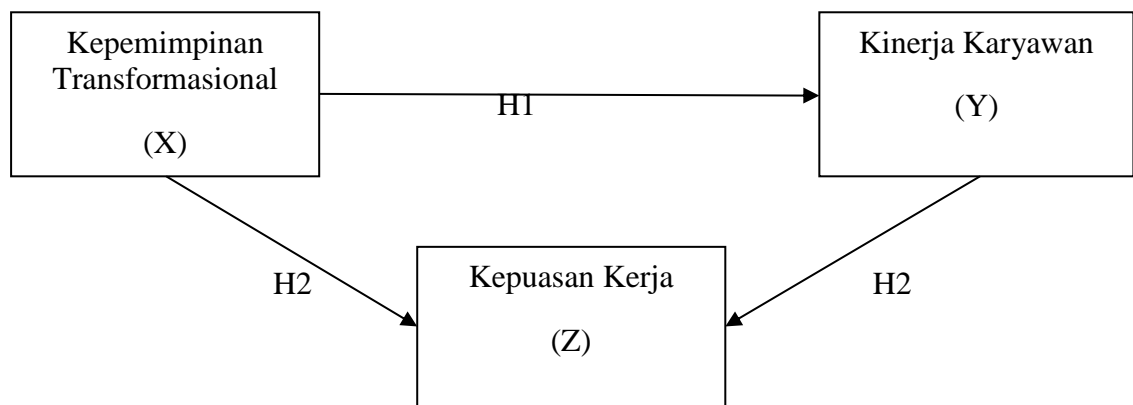
Nama	Judul	Alat Analisis	Hasil
Sentot Imam Wahjono (2007)	Pengaruh Perilaku Pemimpin Transformasional Otentik Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Variabel Intervening: Kesamaan Nilai, Kepercayaan, dan Rasa Kagum Guru dan Karyawan di Sekolah-Sekolah Muhammadiyah	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Kepemimpinan Transformasional yang Otentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Secara Langsung. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional yang Otentik Terhadap Kepuasan Kerja dimediasi oleh faktor <i>intervening</i> berupa Kesamaan <i>Value</i> (tidak signifikan), Kepercayaan pada Pemimpin (tidak signifikan), dan Rasa Kagum (signifikan).
Sentot Imam Wahjono (2011)	Kepemimpinan Transformasional di Sekolah-sekolah Muhammadiyah	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional yang Otentik Terhadap Kecerdasan Emosional dimediasi oleh faktor <i>intervening</i> berupa Kesamaan <i>Value</i> , Kepercayaan pada Pemimpin, dan Rasa Kagum. Namun variabel Kepercayaan pada Pemimpin dan variabel Rasa Kagum bernilai negatif dalam mempengaruhi Kecerdasan Emosional guru dan karyawan.
Sentot Imam Wahjono (2013)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Otentik pada Kecerdasan Emosional dengan Variabel Intervening: Teori Bass & Avolio.	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Perilaku Kepemimpinan Transformasional Otentik memiliki efek langsung yang signifikan terhadap Kecerdasan Emosional. Pengaruh signifikan juga ditunjukkan oleh variabel <i>intervening</i> : Nilai Kesesuaian (positif), dan Kepercayaan (negatif).

Basilius Redan Werang (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Moral Kerja Guru, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SDN di Kota Merauke	Analisis Jalur (Path Analysis)	Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru.
------------------------------	---	--------------------------------	---

Sumber: Jurnal dan Penelitian Terdahulu

C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan rumusan masalah dan landasan teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual Penelitian

D. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan kajian teori yang dikemukakan dalam bab sebelumnya, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan secara langsung

H2 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan melalui mediasi kepuasan kerja