

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Pada era globalisasi, organisasi di seluruh dunia menghadapi tantangan yang semakin kompleks dan dinamis (Porter, 2008). Perkembangan teknologi yang pesat, persaingan pasar yang ketat, serta perubahan kebutuhan dan harapan dari berbagai pemangku kepentingan, mendorong setiap organisasi untuk terus berinovasi dan beradaptasi agar tetap relevan dan kompetitif (Daft, 2015). Dalam suatu organisasi, kinerja dan keberhasilan sangat bergantung pada bagaimana struktur dan dinamika internalnya diatur (Mintzberg, 1979). Dalam menghadapi situasi ini, organisasi harus mampu beradaptasi dan memastikan bahwa setiap elemen dalam operasionalnya berjalan dengan efektif (Senge, 2006). Ketidakefisienan, komunikasi yang buruk, serta manajemen yang kurang optimal dapat menyebabkan stagnasi, bahkan kemunduran dalam pencapaian tujuan organisasi (Wagner III & Hollenbeck, 2020). Oleh karena itu, kemampuan organisasi untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan kinerja secara maksimal menjadi krusial untuk kelangsungan dan kesuksesannya (Dessler, 2013).

Organisasi merupakan sekelompok orang yang memiliki tujuan yang ingin di capai melalui orang-orang didalamnya (Suryadi, 2010). Henri Fayol (1949) mendefinisikan organisasi sebagai suatu struktur yang memiliki fungsi untuk mengoordinasikan sumber daya, baik manusia maupun material, untuk mencapai tujuan tertentu (Fayol, 2016). Ia menekankan pentingnya pembagian tugas dan hierarki dalam organisasi untuk meningkatkan efisiensi (Fayol, 2016). Sekelompok orang tersebut merupakan kunci tercapainya tujuan yang telah ditentukan, baik organisasi sosial maupun organisasi bisnis yang dihadapkan pada permasalahan

sumber daya manusia (S. P. Robbins, 2003). Keterlibatan pengelolaan sumber daya manusia ini sangat erat kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia lain dalam organisasi tersebut (Hasibuan, 2008).

Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kinerja sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya (Dessler & Varrkey, 2005). Mathis dan Jackson, kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas-tugas mereka sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mathis et al., 2017). Kinerja karyawan menjadi salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi, terutama dalam mencapai tujuan jangka pendek dan panjang (Noe et al., 2020). Selain itu, Armstrong (2014) menyatakan bahwa kinerja yang baik dapat menjadi pembeda antara organisasi yang sukses dan yang tidak, terutama dalam menghadapi tantangan bisnis global yang semakin dinamis (Armstrong & Taylor, 2014).

Kinerja ini merupakan output dari individu atau kelompok dalam sebuah organisasi pada periode tertentu, yang menggambarkan sejauh mana mereka berhasil memenuhi standar pekerjaan dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Al-Omari & Okasheh, 2017). Menurut Hersey dan Blanchard Kinerja adalah hasil dari kombinasi antara motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki tingkat kemauan dan kemampuan yang memadai. Namun, kemauan dan keterampilan saja tidak cukup efektif tanpa pemahaman yang jelas mengenai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara melakukannya (Nursam, 2017). Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan tanggungjawabnya sehingga kinerja

merupakan capaian yang sesuai dengan individu tersebut dalam bekerja (Umam & Auliya, 2018). Kinerja merupakan penilaian yang dilakukan secara sistematis mengetahui hasil pekerjaan juga untuk mewujudkan tujuan organisasi (Ohsugi et al., 2017). Menurut Siagian (2002) (dalam Latief et al., 2018), kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi, serta faktor-faktor lainnya yang turut berkontribusi dalam menentukan hasil kerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh penelitian (Al-Omari & Okasheh, 2017) bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti motivasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan dalam organisasi.

Kepemimpinan merupakan proses di mana seorang eksekutif mampu mengarahkan, membimbing, dan memengaruhi perilaku serta pekerjaan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu dalam kondisi tertentu (Iqbal et al., 2015). kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, sehingga mereka bersedia bekerja sama dan produktif dalam mencapai tujuan organisasi (Fernanda & Sagoro, 2016). Burns (1978) mengemukakan bahwa terdapat dua jenis gaya kepemimpinan yang umumnya digunakan dalam suatu organisasi, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional (dalam Khanin, 2007). Menurut Bass kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pertukaran antara pemimpin dan pengikut (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin transaksional mengutamakan stabilitas dan efisiensi operasional dengan mendorong pengikut untuk memenuhi ekspektasi melalui umpan balik dan penghargaan atas pencapaian yang telah ditentukan (Saravo et al., 2017).

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengaruh pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut dengan cara yang meningkatkan kesadaran mereka terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi (Bass & Avolio, 1993).

Sebuah penelitian oleh Berson, Shamir, Avolio, dan Popper menunjukkan bahwa pemimpin yang dianggap sangat transformasional cenderung mampu menciptakan visi yang fokus pada masa depan serta mencerminkan optimisme dan kepercayaan diri yang tinggi (Hassan et al., 2013). Model kepemimpinan transformasional di yakini akan mengarahkan pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Seorang pemimpin dapat mentransformasikan pengikutnya melalui empat cara yang disebut Empat I yakni *Idealized influence (charisma)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized consideration*, *Inspiration motivation* (Bass & Avolio, 1994). Penerapan gaya kepemimpinan transformasional menyebabkan pengikut merasa percaya, terinspirasi, setia, dan menghormati pemimpin mereka, serta mendorong mereka untuk berusaha lebih dari yang diharapkan (Yukl, 2012). Karakteristik kepemimpinan transformasional yang inspiratif membantu mempertahankan semangat dan motivasi karyawan dalam mencapai tujuan bersama (Bass & Avolio, 1994). Kepemimpinan transformasional juga mengedepankan individualisme, di mana pemimpin memperlakukan setiap karyawan sebagai individu yang unik untuk memaksimalkan potensi dan kemampuannya (Northouse, 2021). Pemimpin memberikan dukungan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan, serta mendorong perubahan positif dalam budaya organisasi dan memperkuat hubungan dengan bawahan (Bass, 1985). Kepemimpinan transformasional dan

kepuasan kerja memiliki korelasi langsung dengan kinerja karyawan (Robbins & Judge, 2018). Dalam hal ini, semakin baik gaya kepemimpinan transformasional, semakin tinggi kinerja karyawan; sebaliknya, jika gaya kepemimpinan transformasional buruk, kinerja karyawan cenderung menurun (Yukl, 2013). Hal ini juga mencakup aspek motivasi, di mana pemimpin dapat meningkatkan rasa percaya diri dan keyakinan diri bawahan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Bass & Riggio, 2006).

Berdasarkan penjelasan di atas, Pimpinan Wilayah Muhammadiyah (PWM) Jawa Timur, yang berkantor di Jl. Kertomenanggal IV/1 Surabaya, telah menunjukkan keberhasilan dalam mengelola organisasinya dengan baik. PWM Jawa Timur dikenal luas karena kemampuan kepemimpinan dan transformasinya, yang mendapat kepercayaan besar dari kader maupun masyarakat. Model kepemimpinan PWM Jatim memainkan peran penting dalam keberhasilannya mengelola berbagai Amal Usaha Muhammadiyah di seluruh Jawa Timur. PWM Jatim mengelola beragam institusi, termasuk 1.984 Sekolah Dasar dan Menengah, 5 Sekolah Luar Biasa (SLB), 23 Perguruan Tinggi, 27 Rumah Sakit, 48 Rumah Bersalin/Pusat Bersalin, serta 115 Panti Asuhan (Lazismujatim.org).

Hal ini terlihat dari perhatian kepemimpinan dalam memberikan motivasi kepada karyawan, yang mendukung mereka dalam melaksanakan tugas secara efektif. Salah satu indikator kinerja karyawan yang tercermin adalah pencapaian hasil PWM Jatim yang berhasil mewujudkan program kerja yang baik, sehingga mendapatkan kepercayaan dari kader dan masyarakat dalam mengelola organisasi. Namun, seiring berjalannya waktu, performa karyawan PWM Jatim mengalami fluktuasi, yang dipengaruhi oleh kinerja individu tersebut. Dalam upaya

memelihara sumber daya manusia (SDM) secara optimal, organisasi memiliki tanggung jawab untuk memastikan karyawan bekerja secara maksimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami kebutuhan karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Berikut adalah rekapitulasi kinerja karyawan Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Jawa Timur.

tabel 1.1.1 kinerja karyawan PWM Jatim Tahun 2021-2023

Tahun	Jumlah	Program kerja	Realisasi	Nilai
2021	50	208	187	90%
2022	50	208	182	87%
2023	50	208	185	89%

Sumber: Data PWM Jatim

Penjelasan pada tabel di atas menggambarkan kinerja karyawan berdasarkan penilaian tahunan. Pada tahun 2021, kinerja karyawan Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Jawa Timur mencapai angka 90%. Namun, pada tahun 2022 terjadi penurunan, di mana angka kinerja turun menjadi 87%. Pada tahun 2023, meskipun ada peningkatan kecil, kinerja karyawan masih berada pada angka 89%. Penilaian ini didasarkan pada beberapa aspek kompetensi, seperti ketaatan, prestasi kerja, kemampuan, efektivitas, efisiensi, dan kerja sama dalam tim. Penurunan kinerja ini disebabkan oleh ketidakcocokan antara pekerjaan yang diberikan dengan kompetensi yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Armstrong, 2014; Dessler, 2017).

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja (Mangkunegara, 2013). motivasi adalah proses yang menentukan intensitas, arah,

dan ketekunan individu dalam usaha mencapai suatu tujuan (S. P. Robbins & Judge, 2018). Dalam hal ini, intensitas berhubungan dengan seberapa kuat usaha yang dilakukan, arah menunjukkan bagaimana usaha tersebut diarahkan pada suatu hasil tertentu, dan ketekunan menggambarkan seberapa konsisten seseorang dalam mencapai tujuannya (S. P. Robbins, 2003). Motivasi adalah perilaku seseorang untuk melakukan suatu tindakan ditentukan oleh harapan bahwa usahanya akan menghasilkan hasil yang diinginkan, nilai hasil tersebut bagi individu, dan keyakinannya bahwa usahanya akan membawa pada hasil yang diharapkan (Vroom, 1964). Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang mampu mempengaruhi seseorang untuk bekerja sesuai ketetapan (Germak & Robinson, 2014). Maslow mengatakan bahwa indikator motivasi kerja meliputi: kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan dorongan mencapai tujuan (Maslow, 1943). Adapun masalah motivasi kerja, hal ini terlihat dengan produktifitas kerja yang masih mengalami stagnasi dalam beberapa tahun terakhir. Salah satu penyebabnya adalah karyawan belum mendapatkan pengakuan atau penghargaan yang maksimal atas kontribusi yang mereka berikan terhadap organisasi.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja (Mathis et al., 2017). Kepuasan kerja adalah sikap umum yang dimiliki seorang individu terhadap pekerjaannya (Locke, 1976). Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk gaji, kondisi kerja, peluang pengembangan karir, dan hubungan dengan atasan dan rekan kerja (S. P. Robbins, 2003). Menurut Locke 1976 Kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang

(Tietjen & Myers, 1998). Locke menekankan bahwa kepuasan kerja sangat tergantung pada persepsi seseorang tentang bagaimana pekerjaannya memenuhi harapan. (Al Mehrzi & Singh, 2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan langsung dengan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, tingkat produktivitas dan kinerja mereka meningkat (S. P. Robbins & Judge, 2018). (Inuwa, 2016) dalam Penelitiannya menyoroti bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan lingkungan kerja, kompensasi, dan hubungan dengan atasan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Indikator untuk mengukur kepuasan kerja menurut (Sudaryo et al., 2019) yaitu, kemangkiran atau ketidakhadiran, keinginan pindah, kinerja pegawai, rekan kerja dan kenyamanan kerja pegawai. Menurut Afandi (dalam (Jamali & Refi, 2022), indikator kepuasan kerja di antaranya meliputi tugas dan tanggung jawab, gaji, promosi, kepemimpinan, dan rekan kerja. Menurut Yuwono dalam Badriyah (2015:241), indikator kepuasan kerja mencakup pekerjaan, gaji, promosi, pengawas, rekan kerja, komunikasi, benefit, contingent rewards, dan prosedur pelaksanaan. Gaji sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, namun secara lebih luas, gaji juga menggambarkan dimensi kepuasan secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi harus memberikan imbalan yang sesuai dengan hasil kerja profesional karyawan, sehingga mereka akan mendapatkan kompensasi yang layak seperti gaji bulanan. Berikut adalah gaji staff karyawan Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Jawa Timur.

tabel 1.1.2 Daftar Gaji Kayawan PWM Jatim Tahun 2024

No	Jabatan	Nominal
1	HRD	4-5 jt
2	Manajemen	3-4 jt
3	Karyawan	3-4 jt
4	Cleaning servis	2-3 jt

Sumber: Pwm Jatim, 2024

Tabel di atas menunjukkan data gaji yang diberikan oleh Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Jawa Timur. Berdasarkan informasi tersebut, gaji untuk bagian HRD berkisar antara 4-5 juta, manajemen 3-4 juta, karyawan 2-4 juta, dan cleaning service 2 jutaan. Gaji yang diberikan perusahaan tersebut ternyata lebih rendah dibandingkan UMR yang telah ditetapkan untuk Kota Surabaya pada tahun 2024. Menurut Kompas.com, UMR Surabaya pada tahun ini mencapai Rp 4.725.479,00. Kondisi ini dapat berdampak pada semangat dan kepuasan karyawan dalam bekerja.

Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Jawa Timur memberikan berbagai bentuk kepuasan kerja kepada karyawannya melalui program kesejahteraan, seperti pelatihan dan pengembangan kinerja. Program ini menjadi salah satu langkah strategis dalam meningkatkan performa karyawan. Selain itu, kebijakan kompensasi yang diberikan mencakup berbagai fasilitas, antara lain tanggungan bagi anak, BPJS, beasiswa untuk kader, kendaraan dinas di setiap divisi, tim konseling, cuti, tunjangan, serta kesempatan umroh gratis yang diberikan secara bergilir setiap tahun. Semua ini menunjukkan betapa pentingnya peran kepuasan kerja dalam lingkungan kerja, di mana kepuasan tersebut dianggap sebagai hasil dari berbagai aspek pekerjaan. Ketika kepuasan kerja terpenuhi, kinerja karyawan

dapat meningkat, yang pada akhirnya memberikan dampak positif bagi organisasi Muhammadiyah.

Penelitian yang dilakukan oleh (Buil et al., 2019) Studi ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan melalui keterlibatan dan identifikasi dengan perusahaan. Namun, motivasi juga ditemukan sebagai faktor penting yang memengaruhi kinerja. Studi ini menekankan pada peran keterlibatan, namun tidak secara detail menjelaskan tentang hubungan langsung dengan kepuasan kerja. (Nguyen et al., 2017) Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja manajer melalui peningkatan kepuasan kerja dan motivasi intrinsik. Penelitian ini berfokus pada manajer, sehingga ada ruang untuk mempelajari bagaimana efek ini berlaku untuk karyawan secara umum. (Mittal & Dhar, 2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi pada kinerja karyawan dengan mendorong kreativitas dan berbagi pengetahuan. Namun, kepuasan kerja ditemukan sebagai faktor moderasi. Penelitian ini menekankan pada kreativitas dan tidak secara mendalam mengukur hubungan dengan motivasi karyawan. Sedangkan dalam penelitian (Kwahk, K. Y & Kim, H. W. 2015) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak selalu memiliki efek langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan, kecuali jika dimediasi oleh faktor-faktor seperti berbagi pengetahuan dan dinamika tim. Dalam situasi di mana berbagi pengetahuan rendah atau dinamika tim buruk, kepemimpinan transformasional tidak menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan.

Penelitian ini berfokus pada integrasi variabel kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kepuasan kerja, yang secara simultan dianalisis

dalam konteks kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang cenderung mengkaji variabel ini secara terpisah, penelitian ini menawarkan perspektif baru mengenai interaksi antar variabel, khususnya dalam konteks organisasi yang belum banyak dieksplorasi. Selain itu, penelitian ini mengisi research gap dari hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan hasil yang bertentangan dalam efektivitas kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang di atas dan permasalahan yang ditemukan peneliti sangat tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Jawa Timur”**

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Jawa Timur?
2. Apakah motivasi kerja memengaruhi pada kinerja karyawan di Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Jawa Timur?
3. Apakah kepuasan kerja berdampak pada kinerja karyawan di Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Jawa Timur?
4. Apakah kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di pimpinan wilayah muhammadiyah jawa timur?

1.2 Batasan Masalah

Agar pembahasan masalah dapat terfokus dan tidak meluas maka dalam penelitian ini penulis membatasi masalah pada gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan yang digunakan di dalam penelitian ini.

Gaya kepemimpinan yang dimaksud merupakan bagaimana cara pemimpin organisasi mampu mendorong, memberi ruang, hingga melibatkan karyawan. Motivasi Kerja dan Kepuasan kerja yang dimaksud di dalam penelitian ini adalah rasa yang timbul di dalam diri setiap karyawan untuk menikmati, bertanggungjawab, dan hingga atas pekerjaan yang ditekankan kepada organisasi.

Penilaian kinerja karyawan yang digunakan di dalam penelitian ini merupakan penilaian atas diri sendiri. Dimana masing-masing individu melakukan penilaian kinerjanya sendiri berdasarkan beberapa indikator yang digunakan.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas adapun tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Jawa Timur.
2. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Jawa Timur.
3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Jawa Timur

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis: Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti lain yang tertarik melakukan studi serupa, serta memperluas pengetahuan tentang kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Manfaat praktis: Penelitian ini diharapkan dapat berfungsi sebagai panduan bagi karyawan dan pimpinan di Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Jawa Timur dalam meningkatkan kinerja yang optimal.