

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Organisasi swasta maupun organisasi pemerintah pada umumnya menilai bahwa faktor tenaga kerja adalah faktor yang penting untuk menunjang keberhasilan semua aktivitas yang ada di dalamnya. Dalam hal ini, tenaga kerja merupakan modal yang berharga bagi sebuah organisasi karena aktivitas operasionalnya organisasi dijalankan oleh pegawai (Abrivianto *et. al.*, 2014). Berkaitan dengan hal itu, memaksimalkan kemampuan yang ada pada pegawai harus terus-menerus diupayakan agar tercapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi. Marwansyah (2014: 2) menyampaikan bahwa untuk mencapai suatu tujuan dari organisasi, maka organisasi itu harus memiliki seorang pegawai yang memiliki kompetensi unggul yang dapat digunakan pada saat dan tempat yang tepat. Tujuan utama kebanyakan organisasi adalah untuk memperoleh dan mencapai laba maksimum, agar tujuan organisasi dapat tercapai maka organisasi harus mempunyai kinerja yang tinggi. Sehingga, kebijaksanaan organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja tenaga kependidikan dalam melakukan kegiatan organisasi, oleh karena itu, organisasi harus dapat menentukan suasana dalam membentuk iklim organisasi yang baik, sehingga akan membawa dampak pada kinerja yang tinggi pula.

Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam waktu tertentu pada bidang pekerjaan tertentu disebut sebagai kinerja. Tujuan dari organisasi dapat dicapai dengan cara meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, melalui

peningkatan kinerja tersebut pula dapat mencapai sasaran dan tujuan yang telah dicangkan oleh instansi/organisasi. Selain itu, kinerja tenaga kependidikan juga akan mempengaruhi kinerja organisasi, seperti yang telah disampaikan oleh Koesmono (2005) dalam penelitiannya di subsektor industri pengolahan kayu di Jawa Timur bahwa, kinerja individu berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara komprehensif. Agar tercipta kinerja yang sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi, maka pihak atasan harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan peka terhadap kondisi pegawai. Untuk dapat memiliki kinerja yang tinggi dan baik, seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya harus memiliki keahlian dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang dimilikinya. Ada beberapa hal yang mempengaruhi kinerja individu yaitu, diantaranya adalah gaya kepemimpinan (Fatokun *et. al.*, 2010).

Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja kepada bawahannya. Dalam hal ini, Widyatmini dan Hakim (2008: 169) menyatakan bahwa seorang pemimpin harus melakukan berbagai keahlian, pengalaman, keperibadian dan motivasi setiap individu yang dipimpinnya. Kinerja tenaga kependidikan dalam suatu organisasi dapat dicapai melalui peningkatan gaya kepemimpinan yang efektif, melalui hal ini pula pencapaian tujuan organisasi dalam gapai lebih mudah seperti yang telah dicanangkan sebelumnya.

Seorang pemimpin memiliki perilaku yang berbeda-beda antara satu pemimpin dengan pemimpin lainnya dalam memimpin organisasinya, ini oleh bawahan disebut sebagai gaya kepemimpinan. Hal ini biasanya ditunjukkan

melalui perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin pada saat pemimpin tersebut ingin mempengaruhi perilaku orang lain (Suranta, 2002). Seorang pemimpin harus memiliki suatu perilaku atau program bersama-sama dengan bawahannya melalui suatu cara atau gaya kepemimpinan tertentu. Suatu perilaku pemimpin yang positif dapat memberikan peranan penting dalam membentuk kekuatan untuk memotivasi dan mengkoordinasikan bawahan mencapai tujuan dari organisasinya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Fatokun *et. al.*, (2010), dan Chandra dan Priyono (2016), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan, dalam penelitiannya mereka memberikan saran untuk meningkatkan peran seorang pemimpin dalam meningkatkan kinerja bawahannya. Dalam hal ini, pimpinan dituntut untuk dapat memberikan perhatian dan arahan kepada bawahan yang akhirnya dapat mengarahkan pegawai menuju visi yang mantap dan kemudian dapat mengembangkan kemampuannya dalam rangka meningkatkan kinerja tenaga kependidikan secara maksimal. Disisi lain, Khoza *at. al.*, (2016) melalui studi empirisnya juga mempresentasikan bahwa tidak hanya kemampuan organisasi yang dapat meningkatkan kinerja. Akan tetapi, dukungan kepada bawahan untuk memiliki kinerja yang baik, komunikasi dan budaya organisasi, yang dapat berdampak pada kinerja tenaga kependidikan dalam organisasi. Selain itu, mereka juga mempresentasikan bahwa perilaku pemimpin yang baik yaitu pemimpin yang dapat memberikan arahan, menerapkan rencana, memotivasi orang, dan pendekatan mereka terhadap masing-masing fungsi, hal ini

yang membuat gaya kepemimpinan menjadi kunci pencapaian tujuan pegawai dan organisasi.

Gaya kepemimpinan juga disebut sebagai pelaku otoritas dan pembuat keputusan. Sedangkan Manulang (2001: 141) menyatakan bahwa kepemimpinan dibuat untuk mewujudkan tujuan yang sudah dirancang sebelumnya. Gaya kepemimpinan mencerminkan konsistensi melalui kombinasi dari ketrampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Secara langsung maupun tidak langsung gaya kepemimpinan dapat mengetahui tentang kemampuan bawahannya (Viethzal, 64: 2004). Artinya, gaya kepemimpinan merupakan suatu perilaku untuk mempengaruhi kinerja bawahannya. Sering kali, bawahan menganggap bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu hambatan dalam menjalankan tugas dan kegiatan dari pegawainya. Oleh sebab itu, pemimpin diharapkan dapat memahami motif dari pegawainya, karena motif didasari oleh keinginan untuk memuaskan berbagai jenis kebutuhan yang pada gilirannya akan mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Seorang pemimpin merupakan panutan serta idola dan pembina bagi semua anggota organisasi yang dipimpinnya guna untuk dapat meningkatkan kinerja bawahan. Wujud dari kepemimpinan antara lain perilaku, sikap, watak serta kebijakan yang dimiliki oleh pimpinan tersebut.

Kepemimpinan dibutuhkan karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada seorang individu yang dimilikinya. Kepemimpinan dapat ditimbulkan apabila ada bawahan atau orang yang dipengaruhi, untuk tercapainya suatu tujuan. Sehingga, dapat dikatakan seorang disebut pemimpin

apabila orang tersebut dapat mengakhiri orang lain untuk mencapai tujuan meskipun tidak ada ikatan yang formal dengan suatu organisasi.

Peran seorang pemimpin dalam kehidupan organisasi sangat dibutuhkan karena pemimpin ibarat sebuah organ tubuh yaitu kepala, sehingga organisasi apapun sangat membutuhkan pemimpin untuk mengiring dan membawa organisasi tersebut kejenjang yang lebih baik. Dalam kenyataannya seorang pemimpin harus dapat memberikan semangat dan motivasi kepada pegawainya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Agar para pegawai termotivasi untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja mereka. Dengan demikian, para pegawainya akan berusaha secara terus menerus untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga dapat memberikan keuntungan bagi organisasinya.

Dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh Mujiatun (2011), menyatakan bahwa tidak semua gaya kepemimpinan dapat diterapkan dan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan. Dalam hal ini, dia melanjutkan bahwa hanya tipe gaya kepemimpinan demokratis dan kharismatik saja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan, sedangkan gaya kepemimpinan otokrasi/otoriter, paternalistik dan *laissez faire* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan. Dalam penelitian yang lain, Roscahyo dan Prijati (2013) mempresentasikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan, konklusi yang dipaparkan dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa naik turunnya kinerja tenaga kependidikan yang ada dalam organisasi ditentukan oleh seberapa baik model gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam

organisasi tersebut. Dalam hal ini, dia menggunakan gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan kendali bebas sebagai variabel untuk mengukur seberapa besar mereka memberikan pengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan. Dalam penelitian yang sama, dilakukan oleh Jaya dan Adnyani (2015), Chandra dan Priyono (2016) dan Fitriani (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan. Dalam hal ini, pimpinan dituntut untuk dapat memberikan perhatian dan arahan kepada bawahan yang akhirnya dapat mengarahkan pegawai menuju visi yang mantap dan kemudian dapat mengembangkan kemampuannya dalam rangka meningkatkan kinerja tenaga kependidikan secara maksimal. Disisi lain, Khoza *at. al.*, (2016) melalui studi empirisnya juga mempresentasikan bahwa tidak hanya kemampuan organisasi yang dapat meningkat kinerja. Akan tetapi, dukungan kepada bawahan untuk memiliki kinerja yang baik, komunikasi dan budaya organisasi, yang dapat berdampak pada kinerja tenaga kependidikan dalam organisasi. Selain itu, mereka juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang baik yaitu pemimpin yang dapat memberikan arahan, menerapkan rencana, memotivasi orang, dan pendekatan mereka terhadap masing-masing fungsi, hal ini yang membuat gaya kepemimpinan menjadi kunci pencapaian tujuan pegawai dan organisasi.

Demikian halnya dengan Universitas Trunojoyo Madura. Organisasi ini merupakan organisasi yang berada pada naungan pemerintah langsung yang bertugas untuk mencerdaskan anak bangsa melalui pendidikan secara intensif dan berkesinambungan. Hal ini perlu untuk terus ditumbuh kembangkan dan didukung penuh serta terus diprogramkan. Sebagai organisasi pemerintah yang bergerak di

bidang pendidikan tersebut tentunya tolak ukur yang paling krusial adalah berkenaan dengan kinerja tenaga kependidikan Universitas Trunojoyo Madura (dalam hal ini khususnya tenaga kependidikan) yang mana semua itu dilihat dari bentuk dan kerja nyata yang memberikan hasil maksimal dari *out put* kerja tenaga kependidikan itu sendiri serta kemampuan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Melalui kinerja tenaga kependidikan ini dapat berdampak baik bagi tenaga kependidikan untuk menciptakan produktivitas kerja yang lebih baik lagi di masa yang akan datang.

Peneliti mencoba untuk menggambarkan fenomena yang terjadi pada gaya kepemimpinan di Universitas Trunojoyo Madura ini yakni:

1. Pemimpin di sini belum ada upaya menegur tenaga kependidikan yang bersantai-santai dan tidak melakukan pekerjaannya;
2. Pemimpin di sini belum ada upaya menegur tenaga kependidikan yang melakukan pelanggaran;
3. Pemimpin di sini belum ada upaya menegur tenaga kependidikan yang sering datang terlambat tanpa alasan;
4. Pemimpin di sini belum ada upaya memberikan *Reward* dan *Punishment* kepada tenaga kependidikan yang berprestasi dan yang melakukan pelanggaran;
5. Pemimpin di sini belum ada upaya menegur tenaga kependidikan yang sering meninggalkan kantor tanpa alasan yang jelas;

Sedangkan fenomena yang terjadi pada kinerja tenaga kependidikan yakni :

1. Peneliti melihat bahwa masih adanya tenaga kependidikan yang bersantai-santai di saat jam kerja;
2. Peneliti melihat bahwa masih adanya tenaga kependidikan yang masih menolak perintah yang diberikan oleh atasan/pimpinan, tidak hanya itu saja, namun tenaga kependidikan ada yang menolak kebijakan karena perbedaan pendapat yang dimiliki oleh atasan dan bawahan, sehingga hal ini berdampak pada hasil kerja yang kurang maksimal.
3. Peneliti melihat bahwa masih adanya tenaga kependidikan yang tidak mengindahkan dalam pelaksanaan untuk menegakkan aturan, terdapat ketimpangan antara aturan yang tertulis dengan yang diterapkan dilingkungan UTM terutama oleh pimpinan kepada bawahan dimana masih adanya ketidakmerataan penerapan aturan kepada staf. Keadaan ini dapat menciptakan suatu hubungan disharmonisasi antara tenaga kependidikan yang satu dengan tenaga kependidikan yang lainnya. Tidak hanya itu, kondisi ini akan menurunkan wibawa pemimpin sebagai *public figure* dalam organisasi tersebut. Dan juga, seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang baik seharusnya dapat mempengaruhi bawahannya agar dapat mematuhi dan memotivasi bawahannya sesuai dengan yang diharapkan;
4. Peneliti melihat bahwa masih adanya tenaga kependidikan yang tidak mematuhi perintah pimpinan, baik itu yang dipaparkan secara tertulis maupun secara langsung yaitu melalui lisan;

5. Peneliti melihat bahwa masih adanya tenaga kependidikan yang sering datang terlambat kerja, keluar kantor hanya untuk keperluan pribadinya atau bukan kepentingan kantor, mengobrol dengan sesama pekerja diluar konteks pekerjaan pada saat jam kerja, dan lain sebagainya.

Kejadian-kejadian tersebut menurut Thoha (2009: 97), hal ini disebabkan oleh ketidaktepatannya penerapan gaya kepemimpinan dalam organisasi, yang mana perilaku seorang pemimpin seharusnya menjadi cerminan dan motivasi khusus bagi bawahannya. Sosok pemimpin yang dipercaya sebagai motor penggerak untuk keberhasilan suatu pelaksanaan setiap aktivitas organisasi diharapkan dapat mencapai setiap apa yang menjadi tujuan organisasi tersebut. Karena dalam organisasi biasanya terdapat rangkaian hirarki, dengan pemberian wewenang dan tugas masing-masing, dan selalu terdapat dinamika atasan dan bawahan yang saling berhubungan serta memerlukan kerjasama dalam usaha pencapaian tujuan.

Dengan adanya gaya kepemimpinan ini diharapkan dengan penerapan berupa adanya hubungan komunikasi yang harmonis antara pimpinan dan bawahan. Penerapan ini terlihat dari proses pengambilan keputusan yang dilakukan dengan mendengarkan suara pegawai yang efektif dan efisien. Pemimpin harus mampu memberikan contoh kepada bawahan, memastikan bahwa para bawahannya termotivasi dan menciptakan kondisi yang menguntungkan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih giat lagi. Sehingga, dari uraian tersebut, maka penelitian ini sangat menarik untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas Trunojoyo

Madura. Dimana signifikansi dari penelitian ini adalah tidak hanya memberikan sumbangsih yang ada dan referensi untuk penelitian yang serupa. Akan tetapi, juga dapat mengatasi persoalan kinerja tenaga kependidikan di lingkungan organisasi Universitas Trunojoyo Madura. Berdasarkan uraian tersebut pula, maka penulis menulis penelitian ini dengan judul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Trunojoyo Madura.**

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas Trunojoyo Madura?
2. Gaya kepemimpinan apakah yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas Trunojoyo Madura?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan Otokrasi, Demokrasi, dan Laissez Faire (Kendali Bebas) terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas Trunojoyo Madura?
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan yang dominan terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas Trunojoyo Madura?

1.4 Manfaat Penelitian

Disusunnya penelitian ini selain bermanfaat bagi penyusun, disamping itu diharapkan dapat memberikan manfaat lain yaitu :

1. Manfaat Praktis
 - a. Bagi Instansi Terkait

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi pemikiran dan menjadi bahan pertimbangan bagi pemimpin dalam pengambilan keputusan dimasa yang akan datang berkaitan dengan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan Universitas Trunojoyo Madura serta untuk pembinaan Pegawai Negeri Sipil pada masa yang akan datang.

b. Bagi Masyarakat

Untuk memberikan pengetahuan kepada masyarakat awam mengenai gaya kepemimpinan pegawai.

2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan atau khasanah bagi keilmuan manajemen khususnya dalam bidang MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia)

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran serta referensi bagi peneliti lainnya yang akan mengkaji pada bidang yang sama. Disamping itu, pengaplikasian ilmu pengetahuan khususnya peningkatan manajemen sumber daya manusia serta dapat memperluas pemahaman tentang pentingnya gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja tenaga kependidikan.