

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat di lepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan, sumber daya manusia itu sendiri berupa manusia yang di pekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu. Menurut Hasibuan (2016) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Supriyadi (2015) juga menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang bertujuan untuk mempengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Oleh karenanya, sumber daya manusia sangat diperlukan untuk dikelola dengan baik agar efektivitas dan efisiensi perusahaan semakin meningkat. Menurut Desller (2015) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Menurut Noor et al. (2023) manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang ilmu manajemen yang mempelajari peranan manusia dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola secara efektif dan efisien sehingga dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dengan baik agar mendapatkan hasil kerja yang lebih maksimal.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2017) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Kasmir (2016) kinerja karyawan ialah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas- tugas dan tanggung jawab yang di bebankan. Hakikatnya manajemen kinerja adalah aktivitas untuk mengelola seluruh kegiatan pegawai dalam organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Haryono, 2018). Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dari kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, sehingga kemampuan karyawan itu sendiri dapat dinilai dari hasil dan tingkat keterampilan serta kemampuan yang dimilikinya.

Menurut Sapu et al. (2023) gaya kepemimpinan amat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan menjadi pengaruh atau capaian dari gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan terhadap bawahannya. Menurut Robins (2016) pemimpin transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Sedangkan menurut Bass dalam Hairudinor (2020) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahannya dengan cara-cara

tertentu. Dengan menerapkan kepemimpinan transformasional karyawan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek terhadap pimpinannya.

Faktor yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu adaptabilitas karir. Adapun adaptabilitas karir menurut Creed et al. Dalam Kardafi et al. (2017) yaitu sebagai regulasi diri, yang menekankan bagaimana individu dapat mengelola masalah yang di hadapi . Adaptabilitas karir bukanlah hal yang sederhana, apalagi jika instansi tersebut memiliki banyak pegawai dalam jumlah yang besar. Adaptabilitas karir sebagai konstruk psikososial yang menunjukkan sumber daya individu untuk mengatasi tugas, perkembangan karir, transisi kerja dan trauma pribadi Savicaks dalam Kardafi et al. (2017).

Selain gaya kepemimpinan transformasional dan adaptabilitas karir untuk menghasilkan kinerja yang maksimal, kepuasan kerja juga merupakan hal yang penting bagi seorang karyawan. Menurut Hasibuan (2020) kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai kondisi situasional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka, kepuasan kerja karyawan mencerminkan kinerja mereka. Sedangkan menurut Sinambela Lijan Poltak (2019) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaan yang mereka hasilkan oleh usahanya sendiri (*internal*) serta hal yang mendukung (*external*) sesuai keadaan kerja, hasil kerja, serta kerja itu sendiri.

Berdasarkan pra penelitian pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember di temukan masalah dari segi kepemimpinan transformasional yaitu adanya pegawai yang tidak mengerti mengenai arahan-arahan yang diberikan oleh pimpinan, hal ini disebabkan karna masih kurangnya pimpinan dan bawahan mengadakan pertemuan baik secara formal maupun informal yang nantinya hal tersebut secara tidak langsung dapat menstimulus / menggiatkan pimpinan /bawahan mengenai keinginan masing-masing pihak. Masih kurangnya kesempatan dari pimpinan untuk mengadakan pertemuan rutin sebagai sarana evaluasi kerja masing-masing pegawai. Sejalan dengan hal tersebut, kiranya faktor kepemimpinan transformasional dapat menjadi acuan/indikator utama ketidaksesuain kinerja pegawai yang diharapkan, seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu alasan yang dapat mengakibatkan kinerja pegawai turun. Oleh sebab itu, pengelolaan atau pelaksanaan gaya kepemimpinan yang baik dan tepat akan secara langsung juga dapat mengsuggesti pegawai untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tugas yang telah ditetapkan masing-masing. Kemudian dari segi adaptabilitas karir hasil wawancara menyatakan bahwa pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Jember kurang beradaptasi dengan lingkungan kerjanya. Sehingga kurang nya minat untuk memikirkan jenjang karir mereka dimana kemampuan adaptasi karir merupakan kemampuan, sikap dan tindakan yang terlibat dalam usaha seseorang untuk memantaskan diri dengan pekerjaan yang dianggapnya sesuai dan pegawai ingin memperoleh kedudukan pangkat dan jabatan (jenjang karir) yang jelas di dalam suatu pekerjaan. Pegawai juga merasa kurang puas dengan pekerjaan karena tidak bisa menyesuaikan waktu untuk membagi tugas utama dan tambahan dalam satu waktu. Sehingga pegawai belum dapat menyelesaikan tugas secara optimal dengan tugas tambahannya serta kurang semangat melakukan pekerjaan dan bisa memengaruhi tanggung jawabnya dalam bekerja. Karena bukti kepuasan kerja yaitu sikap mencintai dan senang dengan kerjanya, sikap ini dibuktikan oleh kedisiplinan, kerja keras, dan prestasi kerja.

Tabel 1. 1 Laporan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Jember Tahun 2021-2023

No	Kategori	Tahun dan Jumlah Pegawai		
		Tahun 2021 117 pegawai	Tahun 2022 115 pegawai	Tahun 2023 110 pegawai
1.	Sangat Baik	7 pegawai	15 pegawai	18 pegawai
2.	Baik	100 pegawai	95 pegawai	82 pegawai
3.	Cukup	10 pegawai	4 pegawai	8 pegawai
4.	Kurang	0 pegawai	1 pegawai	2 pegawai
5.	Sangat Kurang	0 pegawai	0 pegawai	0 pegawai

Sumber : data diolah Dinas Pendidikan Kabupaten Jember, 2024

Berdasarkan tabel 1.1 kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember dapat di lihat pada tahun 2022 terdapat 1 pegawai yang kinerjanya di nilai kurang, sedangkan tahun 2023 jumlah pegawai yang kinerjanya di nilai kurang bertambah menjadi 2 pegawai. Oleh karena itu Dinas Pendidikan Kabupaten Jember diharapkan dapat melihat faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai yang di miliki sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja.

Pada penelitian yang di lakukan oleh Galang dan Edy (2019) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDBPRBKK Taman Pemalang, semakin baik gaya kepemimpinan yang di terapkan akan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Adistri (2018) berdasarkan data yang di peroleh dalam penelitian mereka pada PT Univenus menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel kinerja karyawan.

Hasil penelitian Isna (2023) adaptabilitas karir pada Bank Sumut Syariah KC kota Padang Sidempuran berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Natalia (2019) pada PT Tembaca menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Dan hasil penelitian dari Nopran (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Agung Automall Bengkulu.

## 1.2 Rumusan Masalah

Pada sebuah kinerja ada banyak hal yang dapat mempengaruhi, seperti gaya kepemimpinan transformasional, adaptabilitas karir dan kepuasan kerja, hal tersebut dapat meningkatkan kinerja seorang karyawan. Selain itu, kinerja dapat juga di artikan sebagai hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang di bebaskan kepadanya Kasmir (2016). Kinerja sangat penting karena dapat mencerminkan keberhasilan pemimpin dalam mengembangkan sumber daya manusianya Pusparani (2021). Kepuasan atau ketidakpuasan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam menjalankan tugas yang di berikan. Terdapat masalah dari segi kepemimpinan transformasional yaitu adanya pegawai yang tidak mengerti mengenai arahan-arahan yang diberikan oleh pimpinan, hal ini disebabkan karna masih kurangnya pimpinan dan

bawahan mengadakan pertemuan baik secara formal maupun informal yang nantinya hal tersebut secara tidak langsung dapat menstimulus / menggiatkan pimpinan /bawahan mengenai keinginan masing-masing pihak. Masih kurangnya kesempatan dari pimpinan untuk mengadakan pertemuan rutin sebagai sarana evaluasi kerja masing-masing pegawai. Sejalan dengan hal tersebut, kiranya faktor kepemimpinan transformasional dapat menjadi acuan/indikator utama ketidaksesuain kinerja pegawai yang diharapkan, seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu alasan yang dapat mengakibatkan kinerja pegawai turun. Oleh sebab itu, pengelolaan atau pelaksanaan gaya kepemimpinan yang baik dan tepat akan secara langsung juga dapat mengsuggesti pegawai untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tugas yang telah ditetapkan masing-masing. Kemudian dari segi adaptabilitas karir hasil wawancara menyatakan bahwa pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Jember kurang beradaptasi dengan lingkungan kerjanya. Sehingga kurangnya minat untuk memikirkan jenjang karir mereka dimana kemampuan adaptasi karir merupakan kemampuan, sikap dan tindakan yang terlibat dalam usaha seseorang untuk memantaskan diri dengan pekerjaan yang dianggapnya sesuai dan pegawai ingin memperoleh kedudukan pangkat dan jabatan (jenjang karir) yang jelas di dalam suatu pekerjaan. Pegawai juga merasa kurang puas dengan pekerjaan karena tidak bisa menyesuaikan waktu untuk membagi tugas utama dan tambahan dalam satu waktu. Sehingga pegawai belum dapat menyelesaikan tugas secara optimal dengan tugas tambahannya serta kurang semangat melakukan pekerjaan dan bisa memengaruhi tanggung jawabnya dalam bekerja. Karena bukti kepuasan kerja yaitu sikap mencintai dan senang dengan kerjanya, sikap ini dibuktikan oleh kedisiplinan, kerja keras, dan prestasi kerja.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember?
2. Apakah adaptabilitas karir berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh adaptabilitas karir terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak diantaranya :

1. Bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Jember

Penelitian ini di harapkan bermanfaat untuk pihak lembaga dalam mengambil keputusan dan suatu kebijakan yang tepat guna meningkatkan kinerja karyawan.

2. Bagi Peneliti

Penelitian dapat menambah pengetahuan dan pengalaman serta wawasan pengembangan pola pikir penelitian, khususnya dalam memahami gaya kepemimpinan transformasional, adaptabilitas karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

3. Bagi Universitas

Hasil dari penelitian ini di harapkan bisa menambah literature kepustakaan Universitas Muhammadiyah Jember tentang analisis kinerja karyawan di tinjau dari gaya kepemimpinan transformasional, adaptabilitas karir dan kepuasan kerja.

