

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Hakekatnya menjadi seorang pemimpin tidak semudah seperti membalikan telapak tangan. Seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan. Akan tetapi, jiwa kepemimpianan tidak dimiliki oleh semua orang (Junaidah, 2016). Pemimpin ialah orang yang mampu membimbing, mempergunakan wewenang, dan mengarahkan kelompoknya untuk mengerjakan tugas dalam upaya mencapai suatu tujuan. Sedangkan kepemimpinan merupakan usaha pemimpin untuk mengkoordinasikan, memotivasi dan mempengaruhi tingkah laku kelompoknya dalam upaya mencapai suatu tujuan (Senny, Wijayaningsih, & Kurniawan, 2018).

Peran pemimpin dalam universitas sangat dibutuhkan, sehingga para karyawan dapat mentransformasikan nilai-nilai individu kepada organisasi secara maksimal dan sesuai dengan kemampuan setiap karyawan. Para pemimpin juga harus mampu menanamkan bahwa kepentingan kelompok atau organisasi lebih penting dari pada kepentingan individu (Nurtjahjani, Puspitasari, & Aini, 2020).

Zaman yang dihadapi saat ini bukanlah zaman dimana manusia menerima segala yang menimpanya, tetapi zaman dimana manusia dapat mengkritik dan meminta yang layak dari apa yang diberikannya secara kemanusiaan. Menurut terminologi motivasi Maslow, manusia di era ini ialah manusia yang memiliki keinginan mengaktualisasikan dirinya yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan terhadap manusia itu sendiri untuk menghadapi perubahan zaman tersebut diperlukan jiwa kepemimpinan transformasional (Kuswaeri, Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, 2016).

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi kedepan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi; memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun *team work* yang solid; membawa pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja manajemen; berani dan tanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi (Usman, 2009). Kepemimpinan

trasformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keperhatian dan kebutuhan pengembangan diri pengikut individual (Rivai Veithzal, 2014). Adapun fokus kepemimpinan transformasional adalah komitmen dan kapasitas anggota organisasi. Komitmen dan kapasitas yang semakin bertambah dianggap dapat menghasilkan usaha dan produktivitas yang lebih besar, dan akan menjadi *outcome* yang diharapkan oleh sebuah organisasi (Reihani, 2010).

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja karyawan akan meningkat secara optimal. Dalam kenyataannya, di Indonesia kepuasan secara menyeluruh belum mencapai tingkat maksimal (Rosnani, 2012).

Penelitian yang membahas topik kepuasan kerja dirasakan sangat penting untuk dilakukan mengingat pengukuran terhadap kepuasan aspek kerja tertentu dapat digunakan untuk meningkatkan kepuasan aspek kerja mana yang dapat meningkatkan kinerja dosen. Faktor-faktor ini mejadi lebih penting untuk diteliti dalam institusi akademik, terutama universitas yang merupakan sumber dari sumber daya manusia dan satu-satunya penanggung jawab pendidikan intelektual bangsa (Malik, 2010). Dosen adalah elemen sentral dalam sistem pendidikan yang memiliki berbagai tanggungjawab penting. Kinerja dari keseluruhan universitas tergantung pada dosennya dan pada akhirnya tergantung pada kepuasan kerja mereka. Sehingga memahami kepuasan kerja mereka merupakan hal yang harus diperhatikan dalam organisasi (Rosnani, 2012).

Penelitian yang dilakukan oleh Titik (2012), terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dosen dengan besar koefisien 0,774, ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen atau semakin sering

pemimpin menunjukkan perilaku kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kepuasan kerja dosen.

Penelitian Dewiana (2017) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru dengan besar koefisien 0.430. Kepemimpinan transformasional dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang tepat untuk meningkatkan kepuasan kerja dosen karena kepemimpinan transformasional menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dosen, alasannya karena kepemimpinan transformasional merujuk pada proses membangun komitmen dan memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Dengan begitu, bawahan akan termotivasi untuk bekerja lebih semangat dan meningkatkan produktivitas sehingga akan mengarah pada terciptanya kepuasan kerja bawahan. Namun pada pelaksanaannya terdapat sebagian dosen yang belum merasa mendapatkan kepuasan dalam bekerja dan belum terpenuhinya kepuasan kerja, diantaranya prestasi kerja yang kurang, tingkat kehadiran yang rendah, dan kompensasi yang dirasa kurang memadai selama berlangsungnya proses belajar mengajar. Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal sehingga perlu diteliti. Kompensasi yang diterima guru atau dosen, dedikasi, semangat, motivasi kerja, dan kecerdasannya terhadap kinerja yang termasuk faktor internal. Namun kerja dosen dipengaruhi pula oleh faktor eksternal diantaranya sarana dan prasarana sekolah atau kampus dan faktor kepemimpinan kepala lembaga dan instansi pendidikan.

Dari hasil wawancara dengan sebagian dosen UIN Bandung Fakultas Tarbiyah dan Keguruan terdapat beberapa permasalahan yang terjadi mengenai kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dosen diantaranya pengawasan yang kurang menyeluruh kepada setiap dosen, kepuasan kerja yang diterima oleh dosen dalam penugasan tanggung jawab di setiap dosen kurang menyeluruh, keharmonisan antara dosen muda dengan dosen tua kurang terjalin dengan baik, fasilitas prasarana yang belum menunjang proses pembelajaran, kurangnya pendekatan dekan dengan dosen muda (Hasil Wawancara dengan Bapak Kasmin pada tanggal 9 April 2021).

Dari latar belakang diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dosen. Namun fokus penelitian tersebut berfokus terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan ketua jurusan. Sedangkan penulis akan meneliti kepemimpinan transformasional kepala fakultas atau dekan. Oleh karena itu, penulis membatasi penelitian dengan tema Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Kepuasan Kerja Dosen UIN Sunan Gunung Djati Bandung dengan lokasi penelitian di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka perumusan masalah pada penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan transformasional Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan?
2. Bagaimana gambaran kepuasan kerja Dosen di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan?
3. Seberapa besar hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja Dosen di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada perumusan masalah, maka tujuan pada penelitian ini untuk :

1. Untuk menggambarkan kepemimpinan transformasional kepala dekan di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan.
2. Untuk menggambarkan kepuasan kerja dosen di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan.
3. Untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara kepemimpinan transformasional dekan dengan kepuasan kerja dosen di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan.

#### **D. Manfaat Hasil Penelitian**

Manfaat yang diharapkan yaitu diperoleh dari hasil penelitian ini baik secara teoritis maupun secara praktis bagi pengembangan keilmuan khususnya dalam bidang pendidikan adalah sebagai berikut :

##### **1. Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis dari penelitian ini yaitu dapat menjadi pijakan untuk mengetahui hubungan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dosen di lembaga yang diteliti. Selain itu, penelitian ini dapat menambah pengetahuan ilmiah mengenai kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dosen.

##### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pihak lembaga pendidikan dalam hal ini adalah Fakultas Tarbiyah dan Keguruan berkaitan dengan hubungan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dosen. Manfaat untuk peneliti ialah memberikan pengalaman yang nantinya dapat diimplementasikan kemudian hari di lapangan. Selain itu, manfaat bagi lembaga ialah penelitian ini dapat memberikan informasi dan masukan untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan kerja dosen.

#### **E. Kerangka Berfikir**

Kepemimpinan merupakan proses mengarahkan, mempengaruhi, dan mengkoordinasikan segala kegiatan dalam suatu organisasi dan kelompok. Kepemimpinan pada hakikatnya adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang-orang dalam organisasi dengan sistem nilai tertentu dan visi tertentu pula untuk mencapai tujuan (Soetopo, 2010). Gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh seorang pemimpin menunjukkan perilaku konsisten yang diterapkan dalam bekerja dengan melalui orang lain guna mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh setiap pemimpin merupakan perilaku yang digunakan pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain (Bashori, 2019).

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses saat pemimpin dan bawahan mengembangkan satu sama lain tingkat moralitas dan motivasi yang

tinggi. Pada umumnya kepemimpinan transformasional mempunyai beberapa dampak positif terhadap kinerja karyawan. Hal itu dikarenakan pemimpin dengan gaya transformasional mengubah dan memotivasi anggotanya dengan: (1) membuat anggotanya lebih sadar akan pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong anggotanya untuk mengedepankan kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan anggotanya pada yang lebih tinggi.

Terdapat dimensi kepemimpinan transformasional diantaranya: (Kuswaeri, 2016).

1. Visioner, adalah memiliki pandangan jauh ke depan tentang apa yang harus dilakukan dan hendak dijadikan apa organisasi lembaga pendidikan. Dimensi visioner memiliki indikator yaitu merumuskan visi, menyusun program, mengembangkan nilai organisasi, menjunjung tinggi nilai organisasi.
2. Agen perubahan, adalah kemampuan pemimpin untuk selalu berada di depan untuk mengadakan perubahan-perubahan dan mengembangkan sumber daya yang ada dalam organisasi ke arah yang lebih baik. Dimensi agen perubahan memiliki indikator yaitu mengembangkan SDM, mengembangkan sistem, pengembangan organisasi, dan alih teknologi.
3. Percaya diri, adalah keyakinan seorang pemimpin akan kemampuan dan kelebihan yang dimiliki untuk dapat dimanfaatkan dalam menggerakkan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dimensi kepercayaan diri memiliki indikator yaitu keyakinan, kewibawaan dan kerelaan berkorban.
4. Kharismatik, adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi, memberikan semangat, optimisme, dan dijadikan teladan serta diikuti oleh para bawahan dengan sukarela. Dimensi karismatik memiliki indikator yaitu membangkitkan semangat kerja, membangkitkan optimisme, menjadi teladan.
5. Empatik, adalah sifat seorang pemimpin yang selalu dapat memberikan perhatian kepada bawahan, serta dapat merasakan perasaan, kesedihan, kegembiraan serta harapan dan keinginan dan kebutuhan bawahan.

Dimensi empatik memiliki indikator yaitu memperhatikan kebutuhan bawahan, memberikan penghargaan, merasakan penderitaan bawahan, merasakan kegembiraan bawahan.

6. Membangkitkan inspirasi, adalah kemampuan seorang pemimpin memberikan kepercayaan, mempengaruhi atau mendorong para pengikut untuk bekerja keras dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Dimensi membangkitkan inspirasi memiliki indikator yaitu memberikan kepercayaan, memberikan motivasi dan mendorong prestasi.
7. Merangsang intelektual, adalah kemampuan pemimpin menumbuhkan kreativitas, inovasi, sikap kritis, memberikan inspirasi dan dukungan kepada bawahan melakukan hal-hal yang terbaik guna tercapainya tujuan organisasi. Dimensi merangsang intelektual memiliki indikator yaitu menanamkan sikap kritis, mendorong kreativitas, mendorong inovasi.

Hal tersebut juga diungkapkan dan sejalan dengan ciri pemimpin transformasional yang efektif di kemukakan oleh Devanna dan Tichy yaitu : (Suryadi , 2016)

1. Mengidentifikasi diri sebagai agen perubahan
2. Mereka mendorong keberanian dalam mengambil resiko
3. Mereka percaya dengan orang lain
4. Mereka dilandasi oleh nilai-nilai
5. Mereka adalah seorang pembelajar sepanjang hidup
6. Mereka memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidak pastian
7. Pemimpin yang visioner

Kepuasan kerja merupakan sasaran penting yang perlu dicapai karena akan mempengaruhi kinerja dan produktivitas kerja seseorang dalam suatu perusahaan. Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan tercipta dari persepsi karyawan dalam merasakan puas atau tidak puas atas hasil yang diterima dari apa yang telah mereka kerjakan. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik lagi.

Seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan. Ketidakpuasan karyawan nantinya akan mempengaruhi terhadap loyalitas kerja karyawan terhadap perusahaan (Handoko & Hani, 2011).

Kepuasan kerja ialah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan (Anwar, 2011).

Colquitt, Lepine, Wesson mengemukakan adanya bentuk dan kategori kepuasan kerja yang meliputi: (Wibowo, 2008).

1. *Pay Satisfaction*, yaitu mencerminkan pekerjaan pekerja tentang bayaran mereka, termasuk apakah sebanyak mereka berhak mendapatkan, diperoleh dengan aman, dan cukup untuk pengeluaran normal dan kemewahan. Pay Satisfaction didasarkan pada perbandingan antara bayaran yang diinginkan pekerja dengan mereka terima. Meskipun lebih banyak uang selalu lebih baik, kebanyakan pekerja mendasarkan keinginan atas bayaran pada perhitungan secara berhati-hati dari tugas pekerjaannya dengan bayaran yang diberikan pada rekan sekerja yang sama.
2. *Promotion Satisfaction*, yaitu mencerminkan perasaan pekerja tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi seri dibagikan, dilakukan dengan jujur, dan berdasarkan pada kemampuan.
3. *Supervision Satisfaction*, yaitu mencerminkan perasaan kerja tentang atasan mereka, termasuk apakah atasan mereka kompeten, sopan, dan komunikator yang baik, dan bukannya bersifat malas, mengganggu dan menjaga jarak. Kebanyakan pekerja mengharapkan atasan membantu mereka mendapatkan apa yang mereka hargai. Hal ini tergantung apakah

atasan memberikan penghargaan atas kinerja baik, membantu pekerja mendapatkan sumber daya yang diperlukan, dan melindungi pekerja dari gangguan yang tidak perlu. Disamping itu, pekerja mengharapkan atasan yang disukai. Hal tersebut tergantung pada apakah atasan mempunyai kepribadian yang baik, demikian pula apakah mempunyai nilai-nilai dan keyakinan yang sama dengan pekerja.

4. *Cowoker Satisfaction*, yaitu mencerminkan perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka, termasuk apakah rekan sekerja mereka cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan, dan menarik. Pekerja mengharapkan rekan sekerja yang bisa diandalkan dan menjalankan tugas pekerjaan bersama. Rekan sekerja yang menyenangkan dapat membuat hari kerja berjalan lebih cepat.

Berdasarkan penjelasan tersebut, skema kerangka berfikir dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

**Gambar 1. 1 Skema Kerangka Berfikir**



## **F. Hipotesis**

Hipotesis dalam penelitian ini berbentuk hipotesis asosiatif. Hipotesis asosiatif adalah dugaan terhadap ada tidaknya hubungan secara signifikan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2016). Berdasarkan kerangka berfikir peneliti, maka penelitian dilakukan untuk mengetahui bagaimana hubungan positif

kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dosen, maka dalam penelitian uji hipotesis ini dapat diperoleh sebagai berikut:

$H_0$  = (Hipotesis Nol)

Tidak terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dosen UIN Sunan Gunung Djati Bandung di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan.

$H_a$  = (Hipotesis alternatif)

Terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dosen UIN Sunan Gunung Djati Bandung di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan.

### **G. Hasil Penelitian Terdahulu**

Hasil penelitian terdahulu merupakan hasil penelitian orang lain yang relevan dan dapat dijadikan titik tolak atau pijakan oleh penulis dalam melakukan penelitian yang baru tetapi dengan fokus yang berbeda. Peneliti akan mengambil beberapa sumber sebagai bahan rujukan atau perbandingan baik dari buku-buku maupun dari hasil penelitian sebelum penulis mengadakan penelitian tentang hubungan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dosen UIN Sunan Gunung Djati Bandung pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan. Penulis dengan segala kemampuan dan kelemahan yang ada berusaha menelusuri dan menelaah berbagai hasil kajian antara lain :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Dewiana Pane, Mahasiswi Jurusan Manajemen Pendidikan Islam UIN Sumatera Utara (2017) yang berjudul “Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMP N 5 Percut Sei Tuan.” Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru dengan besar koefisien 0.430. Dari hasil analisis penelitian dapat dikemukakan bahwa kepuasan kerja guru berhubungan dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah senantiasa lebih baik jika kepemimpinan transformasional mendukung kepuasan kerja guru tersebut.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Siti Aisyah, Manasiswi Jurusan Perbankan Syariah S1 IAIN SALATIGA (2018) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Gender Sebagai Variabel Moderasi.” Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dilakukan Uji t dengan hasil pengolahan data pada tabel 4.7. Variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan nilai koefisien 0,464 dan nilai signifikansi gaya kepemimpinan transformasional  $0,046 < 0,05$  maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

