

**KINERJA DITINJAU DARI TEORI MUTASI, IKLIM ORGANISASI,
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN KEPUASAN KERJA
(Kasus Pegawai IAIN Imam Bonjol Padang, Kajian dalam Manajemen)**

Yummil Hasan

Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Imam Bonjol Padang

E-mail: yummilhasan@gmail.com

Nora Zulvianti

Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Imam Bonjol Padang

E-mail: norazulvianti@uinib.ac.id

Abstract

In general, performance is limited as a person's success in performing a job. Performance is one's success in performing the task. Another opinion states that performance is the work achieved by a person or group of persons within an organization, in accordance with their respective powers and responsibilities, in an effort to achieve the objectives of the organization in a legal, unlawful, and moral and ethical manner. Factors that affect performance are conditions, biological and social factors that affect the environment of one's life. This behavior will be brought into his new environment including in personal life.

Keyword: Performance, mutation, organizational climate, transformational leadership, job satisfaction.

Abstrak

Secara umum, kinerja dibatasi sebagai keberhasilan seseorang dalam melakukan pekerjaan. Kinerja adalah keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas. Pendapat lain menyatakan bahwa kinerja adalah pekerjaan yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi dengan cara yang legal, melanggar hukum, moral dan etika . Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kondisi, faktor biologis dan sosial yang mempengaruhi lingkungan kehidupan seseorang. Perilaku ini akan dibawa ke lingkungan barunya termasuk dalam kehidupan pribadi.

Kata kunci: Kinerja, mutasi, iklim organisasi, transformasi kepemimpinan nasional, kepuasan kerja.

A. Pendahuluan

Kinerja puncak merupakan dambaan setiap organisasi dan institusi. Tidak satu organisasi dan institusi menginginkan kinerjanya menurun. Manajemen dan pengambil kebijakan melakukan berbagai upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja tersebut. Berbagai perubahan yang terjadi menuntut organisasi berupaya optimal guna meningkatkan kinerja tersebut. Pencapaian kinerja organisasi dan institusi ditentukan oleh kinerja pegawai.

Kinerja pegawai adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan. Setiap individu dan unit di sebuah institusi perlu dinilai kinerjanya. Oleh karena itu pencapaian kinerja diduga tentu dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Sutrisno¹ diantara faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kondisi, biologis dan social yang mempengaruhi lingkungan kehidupan seseorang. Perilaku ini akan dibawa ke dalam lingkungan hidup barunya termasuk dalam kehidupan pribadi. Kemudian Sutrisno² menyatakan kinerja jenjang individu ialah kepuasan kerja. Menurut Bangun³ seorang atasan mempunyai kewenangan atas kinerja para karyawan sebagai bawahannya. Menurut Sastrohadiwiryono⁴ salah satu tujuan penilaian kinerja sebagai landasan pengambilan keputusan pada bidang mutasi.

Kepuasan kerja adalah sikap pegawai terhadap pekerjaannya. Sikap yang dimaksudkan adalah cerminan keadaan emosional pegawai. Keadaan emosional yang dimaksud tentulah emosi senang, gembira dan rasa bahagia seorang pegawai ketika berada di lingkungan tempat ia bekerja. Pegawai yang senang dan puas terhadap pekerjaannya akan memberikan sikap positif terhadap pekerjaannya. Sikap positif pegawai yang tampak tercermin dari cara seorang pegawai menangani pekerjaannya. Contoh, jika ia seorang pegawai perpustakaan IAIN Imam Bonjol Padang, maka ia akan memberikan pelayanan kepada mahasiswa

¹ Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Perdana Media Grup, 2011), h. 174

² Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia.....* h. 190

³ Bangun, Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2012), h. 237

⁴ Sastrohadiwiryono, B. Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003), h. 233

dan pengunjung perpustakaan dengan ramah, menunjukkan raut muka yang cerah ketika mahasiswa meminjam dan mengembalikan buku dan membantu mahasiswa ketika mereka kesulitan mencari buku-buku. Demikian pula sebaliknya, pegawai yang tidak merasa puas dengan pekerjaannya akan menimbulkan sikap negatif terhadap pekerjaannya tersebut. Contoh, pegawai bagian akademik IAIN Imam Bonjol Padang, pegawai tersebut tidak akan berusaha membantu mahasiswa dengan sepenuh hati. Ketika mahasiswa meminta bantuan mereka untuk mencari arsip nilai semester, mengurus beasiswa, para pegawai ini membantu dengan wajah cemberut dan bahasa yang ketus.

Sebuah organisasi diduga sangat penting memperhatikan aspek kepuasan kerja pegawai. Ketidakpuasan dalam bekerja menimbulkan perilaku agresif yang mengarah pada agresif negatif. Pegawai cenderung akan menarik diri dan menghindari dari lingkungan pekerjaannya. Hal ini tentu saja membahayakan organisasi. Aktivitas organisasi akan kacau balau, sistem tidak berjalan dengan baik dan Pekerjaan akan menumpuk. Pimpinan tentu akan kesulitan membenahi ini semua. Artinya, ketidakpuasan terhadap pekerjaan akan mempengaruhi organisasi secara lebih luas dan kompleks.

Uraian di atas tentu perlu dicari tahu penyebabnya. Penyebab kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya dan sebaliknya, penyebab tentang ketidakpuasan pegawai terhadap pekerjaannya. Menurut Gilmer dalam Sutrisno⁵ faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dalam manajemen, pengawasan, faktor intrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi dan fasilitas. Kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi dan fasilitas menggambarkan sebuah situasi dan suasana kerja. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia⁶ menjelaskan bahwa suasana atau keadaan sebuah tempat dikatakan sebagai iklim yang berada pada lingkungan tersebut.

⁵ Sutrisno, Edy, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Perdana Media Grup, 2007), h. 82-84

⁶ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Balai Pustaka: Jakarta, 1990), h. 338

Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kepuasan pegawai dikemukakan oleh Siagian⁷ melalui alih tugas atau mutasi pimpinan diharapkan dapat secara lebih efektif memanfaatkan tenaga kerja yang terdapat dalam organisasi. Akan tetapi melalui alih tugas para pegawai pun sesungguhnya memperoleh manfaat yang tidak kecil antara lain dalam bentuk ; pengalaman baru, cakrawala pandangan yang lebih luas, tidak terjadinya kebosanan dan kejenuhan, perolehan pengetahuan dan keterampilan baru, perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasional, persiapan untuk menghadapi tugas baru karena promosi misalnya dan motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Persoalan mutasi pegawai merupakan sebuah fenomena yang unik untuk ditelisik. Mutasi merupakan sebuah regulasi yang sedianya harus sesuai dengan situasi dan sistem yang ada. Mutasi diduga perlu mempertimbangkan organisasi dan pegawai itu sendiri. Fenomena unik yang pernah terjadi sekitar bulan Maret 2014 adalah seorang pegawai pascasarjana mendapat tugas untuk pindah tugas ke bagian kepegawaian IAIN Imam Bonjol Padang. Lucunya, pegawai tersebut hanya bekerja satu minggu di tempat tugasnya yang baru. Kemudian ia kembali ke tempat kerja lamanya karena permintaan pimpinan yang lama. Pimpinan Fakultas Dakwah pernah berkeluh kesah tentang kebijakan institusi IAIN Imam Bonjol Padang perihal mutasi pegawai ini. Beliau merasa kecewa karena keputusan untuk memindahkan pegawai Fakultas tidak melakukan koordinasi terlebih dahulu. Fenomena lain adalah terdapat pegawai yang terlalu sering dapat perintah mutasi. Namun, di lain hal terdapat pegawai yang dari awal bekerja tidak pernah di mutasi. Hal ini tentu dinilai tidak adil oleh sebagian pegawai. Inilah yang kemudian diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Kemudian, keadaan lain yang diduga berpengaruh pula terhadap kepuasan pegawai adalah perihal suasana kerja atau iklim organisasi. Organisasi yang dimaksudkan pada tulisan ini kemudian dapat dipahami sebagai iklim institusi IAIN Imam Bonjol Padang. Iklim sebagaimana yang merujuk pada kamus besar Bahasa Indonesia merupakan situasi, keadaan dan suasana kerja. Iklim organisasi

⁷ Siagian, Sondang, P. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2010), h. 172

merupakan keadaan fisik dan non fisik ssebuah organisasi. Lingkungan fisik meliputi fasilitas organisasi. Sementara lingkungan non fisik merupakan hubungan vertikal atau hubungan sesama pegawai dan hubungan horizontal atau hubungan antara pegawai dengan pimpinan organisasi.

Kondisi perihal iklim organisasi IAIN Imam Bonjol padang yang menarik untuk diuraikan mengenai kondisi iklim fisik dan non fisik. Keadaan sarana fisik IAIN Imam Bonjol pasca gempa bumi tahun 2009 adalah terdapat beberapa ruang kerja yang tidak lagi layak pakai dirubuhkan. Tragisnya, gedung utama yakni kantor rektorat IAIN Imam Bonjol turut dirubuhkan. Biasanya aktivitas pelayanan institusi untuk dosen dan pegawai pada bagian kepegawaian, pelayanan mahasiswa pada bagian akademik, bagian keuangan dan unit lain berkantor saling berdekatan. Sehingga koordinasi antara unit terkait cepat terlaksana. Namun, pasca musibah gempa bumi ini bagian – bagian dan unit – unit tersebut berkantor terpisah – terpisah. Koordinasi antar bagian dan unit kerja tentu saja mengamali kendala. Contoh lain, tahun 2013 sering sekali bahkan terlalu sering setiap kantor dan unit kerja mengalami masalah dengan listrik. Dalam satu hari hampir lebih dari tiga kali listrik mati. Siapapun orangnya pasti memahami bahwa ketiadaan energi listrik pasti akan mengganggu apapun bentuk aktivitas kerja.

Menurut Ivancevich pemimpin transformasional yaitu pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi/kinerja dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman.

Selanjutnya, perihal iklim yang berkaitan dengan non fisik. Sebenarnya ada keterkaitan antara iklim fisik dan non fisik ini. Pegawai yang merasa tidak nyaman karena bingung tidak bisa mengetik, tidak bisa mencetak surat dan kegerahan akhirnya memutuskan untuk pergi keluar kantor. Tanggung jawab terhadap pekerjaan semakin memburuk. Para pegawai memiliki jawaban untuk membela diri ketika pimpinan meminta pertanggungjawaban terhadap tugas mereka tersebut.

B. Pembahasan

1. Mutasi Pegawai

Menurut Hasibuan⁸ mutasi adalah suatu perubahan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik horizontal maupun vertikal (promosi/ demosi) di dalam satu organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut. Sedangkan menurut Sastrohadiwiryo⁹ mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan suatu proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan dari tenaga kerja pada situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja semaksimal mungkin pada perusahaan. Akan tetapi mutasi sebenarnya tidak selamanya sama dengan pemindahan. Mutasi mengikuti kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya, sedangkan pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari suatu tempat ke tempat lain. Jadi mutasi lebih luas ruang lingkungannya ketimbang pemindahan. Salah satu perwujudan kegiatan mutasi adalah pemindahan tenaga kerja dari suatu tempat kerja ke tempat kerja lain.

Istilah–istilah yang sama pengertiannya dengan mutasi adalah pemindahan, transfer dan *job rotation* karyawan. Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical berupa promosi dan demosi di dalam suatu organisasi. Menurut Mondy¹⁰ perpindahan lateral dari seorang karyawan dalam suatu organisasi disebut transfer. Transfer bias dilakukan atas inisiatif perusahaan atau karyawan. Transfer memiliki beberapa tujuan. Pertama, perusahaan sering kali merasa perlu melakukan reorganisasi. Kedua, membuat dan membuka peluang jalur promosi.

⁸ Hasibuan, Melayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), h. 102

⁹ Sastrohadiwiryo, B. Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia.....* h. 247

¹⁰ Mondy, R, Wayno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2008), h. 176

Ketiga, memuaskan keinginan pribadi karyawan. Keempat, menjadi cara yang efektif untuk menangani pertentangan kepribadian.

Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat. Bagan di bawah ini memberikan gambaran keterkaitan antara mutasi dan kepuasan kerja.

Jenis-jenis mutasi berdasarkan waktu disesuaikan berdasarkan:

- a. Mutasi atas keinginan tenaga kerja:
 - 1) Mutasi jangka panjang
 - 2) Mutasi jangka pendek
- b. Mutasi atas kebijakan manajemen tenaga kerja:
 - 1) Mutasi jangka panjang
 - 2) Mutasi jangka pendek

Bagan di atas memperlihatkan keterkaitan antara mutasi terhadap kepuasan kerja pegawai. Bahwasanya, mutasi sedianya disesuaikan dengan keinginan pegawai dan kebijakan manajemen. Mutasi ditinjau dari segi waktu terbagi atas mutasi jangka panjang dan mutasi jangka pendek. Mutasi jangka panjang ataupun jangka pendek jika sesuai dengan keinginan pegawai dan kebijakan manajemen menurut teori di atas akan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Tugas mencocokkan sistem mutasi dengan karakteristik angkatan kerja menjadi kompleks disebabkan oleh beberapa perubahan jangka panjang yang sedang terjadi pada ciri angkatan kerja. Perubahan-perubahan yang terjadi meliputi :

- a. Tingkat pendidikan di Indonesia meningkat
- b. Pengetahuan orang semakin luas
- c. Angkatan kerja menjadi lebih Heterogen
- d. Kesadaran hak bertambah
- e. Struktur keluarga mengalami perubahan
- f. Penerimaan orang terhadap kekuasaan primitif berkurang
- g. Peran waktu luang berubah

Faktor – faktor yang harus diperhatikan dalam mutasi :

- a. Mutasi disebabkan kebijakan dan peraturan manajer
- b. Mutasi atas dasar prinsip *the right man on the right job*
- c. Mutasi sebagai tindakan untuk meningkatkan moral kerja
- d. Mutasi sebagai media kompetisi yang rasional
- e. Mutasi sebagai langkah untuk promosi
- f. Mutasi untuk mengurangi *Labour turnover*
- g. Mutasi harus terkoordinasi

Oleh karenanya, perpindahan pegawai tidak bisa dilakukan tanpa ada pertimbangan atas dasar keinginan pegawai yang bersangkutan dan kebijakan manajemen. Mutasi juga memiliki tujuan dan maksud lebih baik. Hal ini berguna untuk pegawai itu sendiri dan kemajuan organisasi.

Dengan demikian, tujuan mutasi adalah sebagai berikut:

- a. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- b. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
- c. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
- d. Untuk menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya.
- e. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
- f. Untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya.
- g. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya.
- h. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persiangan terbuka.
- i. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.
- j. Untuk menyesuaikan perkerjaan dengan kondisi fisik karyawan.
- k. Untuk mengatasi perselisihan antar sesama karyawan.

2. Iklim Organisasi

Konsep awal tentang iklim organisasi dalam Jurnal Organisasi dan Manajemen Nomor 2, September 2012, 121-134¹¹, dijelaskan bahwa cerita tentang iklim organisasi pertama kali dirintis oleh Kurt Lewin di tahun 1930an

¹¹ <http://jurnal-sdm.blogspot.com/> diakses 2016

ketika Lewin mencoba menghubungkan perilaku manusia dengan lingkungannya. Studi Lewin memperkenalkan istilah “atmosfir” yang diperkenalkan oleh Lewin ditinggalkan dan diganti dengan istilah iklim organisasi (*organisational climate*).

Davis dan Newstrom memandang iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi. Pendekatan Iklim Organisasi menurut James dan Jones dalam Toulson dan Smith¹² membagi iklim organisasi dalam tiga pendekatan, yaitu:

a. Multiple measurement – organizational approach

Pendekatan ini memandang bahwa iklim organisasi adalah serangkaian karakteristik deskriptif dari organisasi yang mempunyai tiga sifat, yaitu : relative tetap selama periode tertentu, berbeda antara organisasi satu dengan organisasi lainnya, serta mempengaruhi perilaku orang yang berada dalam organisasi tersebut. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi adalah ukuran, struktur, kompleksitas system, gaya kepemimpinan, dan arah tujuan organisasi.

b. Perceptual measurement – organizational attribute approach

Pendekatan ini juga memandang iklim organisasi sebagai atribut organisasi, tetapi pendekatan ini lebih menekankan penggunaan pengukuran persepsi daripada pengukuran secara obyektif seperti ukuran dan struktur organisasi.

c. Perceptual measurement – individual approach

Pendekatan ini memandang iklim sebagai serangkaian ringkasan atau persepsi global yang mencerminkan sebuah interaksi antara kejadian yang nyata dalam organisasi dan persepsi terhadap kejadian tersebut. Pendekatan ini menekankan pada atribut organisasi yang nyata sebuah ringkasan dari persepsi individu. Dengan pendekatan ini, variabel intervensi yang disebabkan oleh kejadian-kejadian baik yang dialami oleh individu maupun organisasi dapat

¹² Toulson dan Smith dalam <http://jurnal-sdm.blogspot.com/> diakses 2016

mempengaruhi perilaku individu-individu tersebut. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat berlaku sebagai variabel bebas maupun terikat.

Menurut Stringer¹³ menjelaskan bahwa kinerja tinggi tergantung karena memiliki iklim organisasi yang diukur dengan karakteristik khusus. Iklim organisasi dapat membuat kinerja organisasi berbeda karena menunjukkan indikasi penuh semangat lingkungan pekerjaan karyawan. Dimensi iklim organisasi yang mempengaruhi perilaku sumber daya manusia di dalam organisasi di bagi menjadi 2 (dua) yaitu dimensi fisik dan non fisik. Tulisan lain yang menyangkut perihal keterkaitan iklim organisasi dengan kinerja dibuktikan oleh peneliti Crespel¹⁴ dalam disertasinya tentang iklim organisasi yang berjudul “*Organisational Climate, Innovativeness, and Firm Performance: Insearch of a Conceptual Framework*” bahwa iklim organisasi memiliki hubungan signifikan dan positif terhadap inovasi dan kinerja perusahaan.

Dimensi iklim organisasi Toulson dan Smith¹⁵ menerangkan bahwa konsep iklim organisasi pertama kali dikemukakan oleh Litwin dan Stringer pada tahun 1968. Iklim organisasi oleh Litwin dan Stringer, dijabarkan atau diukur melalui lima dimensi, yaitu:

- a. *Responsibility* (tanggung jawab)
- b. *Identity* (identitas)
- c. *Warmath* (kehangatan)
- d. *Support* (dukungan)
- e. *Conflict* (konflik)

Dari seluruh definisi tersebut dapat disimpulkan definisi iklim organisasi adalah, persepsi anggota organisasi baik individu maupun kelompok dan pihak lain yang berhubungan dengan organisasi (misalnya: supplier, nasabah, konsultan, dan lain-lain) secara rutin tentang lingkungan internal organisasi yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi, serta menentukan kinerja organisasi.

3. Kepemimpinan Transformasional

¹³ Stringer dalam <http://jurnal-sdm.blogspot.com/> diakses 2016

¹⁴ Crespel dalam <http://jurnal-sdm.blogspot.com/> diakses 2016

¹⁵ Toulson dan Smith dalam <http://jurnal-sdm.blogspot.com/> diakses 2016

Menurut Solihin¹⁶ kepemimpinan transformasional didasari oleh hasil tulisan mengenai adanya perilaku kepemimpinan di mana para pemimpin yang kemudian dikategorikan sebagai pemimpin transformasi (*transformational leader*) memberikan inspirasi kepada sumber daya manusia yang lain dalam organisasi untuk mencapai sesuatu melebihi apa yang direncanakan oleh organisasi. Pemimpin transformasi juga merupakan pemimpin visioner yang mengajak sumber daya manusia organisasi bergerak menuju visi yang dimiliki oleh pemimpin. Para pemimpin transformasi lebih mengandalkan karisma dan kewibawaan (*referent power*) dalam menjalankan kepemimpinannya.

Menurut Bass dalam Ivancevich menjelaskan keterikatan emosional yang dalam yang merupakan karakteristik hubungan antara pemimpin karismatik dan para pengikutnya mungkin dapat ditemui ketika kepemimpinan transformasional terjadi, tetapi kita bisa mengklasifikasi sejumlah pemimpin karismatik yang tidak memiliki pengaruh transformasional. Selebriti dapat dianggap karismatik oleh sebagian orang. Selebriti dipuja dan disanjung oleh massa dan tumbuh karena mereka. Orang-orang akan terangsang secara emosional dengan kehadiran selebriti dan akan mengidentifikasi diri mereka dalam fantasi mereka dengan selebriti tersebut, tetapi selebriti tidak terlibat dalam transformasi dalam bentuk apapun dalam publik. Sebaliknya, dengan karisma, pemimpin yang transformasional dapat memainkan peran guru, mentor, pelatih, pembaharu atau peran revolusioner. Karisma adalah bagian penting dari kepemimpinan transformasional, tetapi karisma saja tidak cukup untuk melakukan proses transformasional.

Menurut Ivancevich pemimpin transformasional yaitu pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi/kinerja dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman.

Menurut Handoko¹⁷ kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk menciptakan visi dan mempersatukan kepentingan individual dan

¹⁶ Solihin, Ismail, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2009), h. 150

¹⁷ Handoko, T., Hani, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*, (Penerbit BPFEE-UGM, Yogyakarta, 2012), h. 99

kepentingan kolektif untuk mencapai visi tersebut. Menurut Ackof dalam Handoko¹⁸ mengatakan bahwa seorang pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang mampu memformulasikan atau memfasilitasi sebuah visi dan mendorong serta menginspirasi pencapaian visi tersebut dengan meminta dukungan dan membuat pencapaian visi tersebut sebagai sesuatu yang menyenangkan dan dapat terwujud. Posner dan Kouzes dalam Handoko¹⁹ mendefinisikan pemimpin transformasional sebagai seseorang yang menginspirasi orang lain untuk memiliki keunggulan, memberi pertimbangan secara individual dan menstimulasi mereka untuk berpikir dengan cara – cara baru. Burns dikutip dalam Pawar dan Kenneth dalam Handoko²⁰ mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses pencapaian tujuan kolektif melalui pemilihan motif yang sama antara pemimpin dan pengikut sebagai dasar untuk mencapai perubahan yang diharapkan. Tracey dan Hinkins dalam dalam Handoko²¹ menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah proses kepemimpinan yang memotivasi pengikut untuk memiliki cita – cita dan nilai moral yang lebih tinggi. Dalam kepemimpinan transformasional pemimpin harus dapat mendefinisikan dan mengartikulasi visi bagi organisasi, dan para pengikut harus dapat menerima kredibilitas dari pemimpin tersebut. Rouche dikutip dalam Pawar dan Kenneth dalam dalam Handoko²² mengemukakan defenisi kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi nilai – nilai, keyakinan, dan perilaku orang lain dengan bekerja sama dan melalui mereka pemimpin berusaha untuk mencapai misi dan tujuan organisasi. Bass mengatakan bahwa kepemimpinan superior adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional terjadi ketika pemimpin memperluas dan meninggikan minat para karyawannya, meningkatkan penerimaan mereka terhadap tujuan dan misi kelompok, dan menggerakkan mereka untuk melihat lebih jauh melebihi kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan kelompok.

¹⁸ Handoko, T., Hani, *Manajemen Personalita Dan Sumber....* h. 99

¹⁹ Handoko, T., Hani, *Manajemen Personalita Dan Sumber....* h. 99

²⁰ Handoko, T., Hani, *Manajemen Personalita Dan Sumber....* h. 99

²¹ Handoko, T., Hani, *Manajemen Personalita Dan Sumber....* h. 99

²² Handoko, T., Hani, *Manajemen Personalita Dan Sumber....* h. 99

4. Kepuasan Kerja

Menurut Noe at. El dalam Bangun²³ mengatakan bahwa *job satisfaction as a pleasurable feeling that result from the perception that one's job fulfillment of one's important job values*. Berdasarkan definisi tersebut bahwa kepuasan kerja terdiri dari tiga aspek penting kepuasan kerja merupakan suatu fungsi nilai, persepsi, dan perbedaan menurut tenaga kerja mengenai yang seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang penting untuk dipahami oleh pengelola organisasi.

Menurut Bangun²⁴, Banyak hasil tulisan menyimpulkan bahwa kepuasan kerja akan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja. Karyawan yang menilai pekerjaannya dapat memberikan kepuasan akan menurunkan tingkat absensi dan perputaran kerja.

Menurut Gilmer dalam Sutrisno²⁵ faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dalam manajemen, pengawasan, faktor intrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi dan fasilitas. Kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi dan fasilitas menggambarkan sebuah situasi dan suasana kerja. Dalam kamus Besar Bahasa Indonesia²⁶ menjelaskan bahwa suasana atau keadaan sebuah tempat dikatakan sebagai iklim yang berada pada lingkungan tersebut.

Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kepuasan pegawai dikemukakan oleh Siagian²⁷ melalui alih tugas atau mutasi pimpinan diharapkan dapat secara lebih efektif memanfaatkan tenaga kerja yang terdapat dalam organisasi. Akan tetapi melalui alih tugas para pegawaipun sesungguhnya memperoleh manfaat yang tidak kecil antara lain dalam bentuk ; pengalaman baru, cakrawala pandangan yang lebih luas, tidak terjadinya kebosanan dan kejenuhan, perolehan pengetahuan dan keterampilan baru, perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasional, persiapan untuk menghadapi tugas baru karena promosi

²³ Bangun, Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*..... h. 327

²⁴ Bangun, Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*..... h. 328

²⁵ Sutrisno, Edy, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*..... h. 82-84

²⁶ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*..... h. 338

²⁷ Siagian, Sondang, P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*..... h. 172

misalnya dan motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Sedangkan menurut Herzberg dalam Bangun²⁸ mengemukakan bahwa manusia dikelompokkan ke dalam factor-faktor penentu kepuasan dengan factor-faktor ketidakpuasan. Factor-faktor kepuasan disebut *satisfier*, adalah kemajuan, pengakuan, tanggung jawab, perkembangan karir, dan pekerjaan itu sendiri apabila factor-faktor tersebut ditingkatkan akan membantu perbaikan prestasi, menurunkan perputaran absensi kerja, dan menunjang sikap yang lebih baik terhadap manajemen.

Menurut Wexley dan Yukl dalam Bangun²⁹ bahwa ada tiga teori tentang kepuasan kerja, antara lain: teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*), teori keadilan (*equity theory*), dan teori dua faktor (*two factor theory*). Dua dari teori ini yakni teori keadilan (*equity theory*), dan teori dua faktor (*two factor theory*) sudah dijelaskan pada bagian lain pada bab ini, tetapi akan ditambahkan penjelasan pada bagian ini.

a. Teori Ketidaksesuaian

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Porter (1961), yang mendefinisikan bahwa *job satisfaction is the difference between how much of something there should be and how much there "is now"*.

b. Teori Keadilan

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Zalesnik (1958), kemudian dikembangkan oleh Adams (1963). Teori ini menunjukkan kepada seseorang merasa puas atau tidak puas atas suatu situasi tergantung pada perasaan adil (*equity*) atau tidak adil (*inequity*). Perasaan adil dan tidak adil atas suatu situasi didapat oleh setiap orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain pada tingkat dan jenis pekerjaan yang sama, pada tempat maupun di tempat yang berbeda.

Teori dua faktor membagi kelompok karyawan ke dalam faktor kepuasan dan ketidakpuasan. Termasuk factor kepuasan adalah factor-faktor pendorong bagi prestasi dan semangat kerja, antara lain prestasi (*achievement*), penghargaan

²⁸ Bangun, Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*..... h. 328

²⁹ Bangun, Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*..... h. 328

(*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), tanggung jawab (*responsibility*), dan kemajuan (*advancement*). Sedangkan factor-faktor ketidakpuasan adalah kebijakan dan admistrasi perusahaan (*company policy and administration*), pengawasan (*supervision*), pengajian (*salary*), hubungan kerja (*interpersonal relation*), kondisi kerja (*working condition*), keamanan kerja (*job security*), dan status pekerjaan (*job status*). Dalam teori X dan Y dikemukakan dua pandangan berbeda mengenai manusia, paa dasarnya yang satu adalah negative yang ditandai dengan teori X dan yang lainnya adalah bersifat positif yang ditandai dengan Teori Y.

Beberapa hasil tulisan yang menjelaskan adanya hubungan dan pengaruh antara kepuasan kerja dan iklim organisasi antara lain: tulisan Andenike (2011)³⁰ menceritakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja pegawai harus diciptakan sebaik-baiknya agar moral kerja, dedikasi terhadap tugas, kecintaa terhadap institusi, kerjasama dan kinerja senantiasa menjadikan budaya kerja terus meningkat.

5. Kinerja

Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas. Pendapat lain menyatakan kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai moral maupun etika.

Menurut Sutrisno³¹ diantara faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kondisi, biologis dan sosial yang mempengaruhi lingkungan kehidupan seseorang. Perilaku ini akan dibawa ke dalam lingkungan hidup barunya termasuk dalam kehidupan pribadi. Kemudian Sutrisno³² menyatakan kinerja jenjang individu ialah kepuasan kerja. Menurut Bangun³³ seorang atasan mempunyai kewenangan atas kinerja para karyawan sebagai bawahannya. Menurut

³⁰ Andenike dalam <http://jurnal-sdm.blogspot.com/> diakses 2016

³¹ Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*..... h. 174

³² Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*..... h. 190

³³ Bangun, Wilson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*..... h. 237

Sastrohadiwiryono³⁴ salah satu tujuan penilaian kinerja sebagai landasan pengambilan keputusan pada bidang mutasi.

Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/ deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun. Menurut Bangun³⁵ kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan – persyaratan pekerjaan (*job requirements*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Menurut Bangun³⁶ standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah pekerjaan, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

Menurut Handoko bahwa penilaian kinerja dapat digunakan untuk: 1) Perbaikan kinerja, umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi. 2) Penyesuaian-penyesuaian gaji, evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk gaji lainnya. 3) Keputusan-keputusan penempatan, promosi dan mutasi biasanya didasarkan atas kinerja masa lalu. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu. 4) Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan, kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian juga sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan. 5) Perencanaan dan pengembangan karier, umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti. 6) Penyimpangan-penyimpangan proses staffing, kinerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan

³⁴ Sastrohadiwiryono, B. Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*..... h. 233

³⁵ Bangun, Wilson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*..... h. 231

³⁶ Bangun, Wilson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*..... h. 233

kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia. 7) Melihat ketidak akuratan informasional, kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain, seperti sistim informasi manajemen. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang tidak tepat. 8) Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut. 9) Menjamin kesempatan yang adil, penilaian kinerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa deskriminasi. 10) Melihat tantangan-tantangan eksternal, kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan dan masalah-masalah pribadi lainnya. Berdasarkan penilaian kinerja, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Menurut Rivai (2004: 311-312) penilaian kinerja pegawai dapat digunakan untuk:

- a. Mengetahui pengembangan yang meliputi (1) identifikasi kebutuhan pelatihan, (2) umpan balik kinerja, (3) menentukan transfer dan penugasan dan (4) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- b. Pengambilan keputusan administrative, yang meliputi (1) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, (2) pengakuan kinerja karyawan, (3) pemutusan hubungan kerja dan (4) mengidentifikasi yang buruk.
- c. Keperluan perusahaan, yang meliputi: (1) perencanaan SDM, (2) menentukan kebutuhan pelatihan, (3) evaluasi terhadap sisten SDM, dan (4) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
- d. Dokumentasi, yang meliputi: (1) Kriteria untuk validasi tulisan, (2) dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM, dan (3) membantu untuk persyaratan hukum.

Sifat-sifat yang paling umum dinilai dari tenaga kerja di bidang administrative meliputi:

- a. Kuantitas kerja (*quantity of work*);

- b. Ketergantungan (*dependability*);
- c. Kualitas kerja (*quality of work*);
- d. Pengetahuan tentang pekerjaan (*knowledge of job*);
- e. Kerja sama (*cooperation*);
- f. Inisiatif / prakarsa (*initiative*);
- g. Adaptasi / penyesuaian diri (*adaptability*);
- h. Pendapat / pengambilan keputusan (*judgement*);
- i. Kehadiran / presensi (*attendance*);
- j. Kesehatan (*health*).

C. Penutup

Temuan dari hasil penelitian pada masing-masing variabel terhadap kinerja di IAIN Imam Bonjol Padang, dimana variabel mutasi memiliki pengaruh baik terhadap variabel kepuasan kerja dan variabel kinerja. Kriteria capaian menyatakan bahwa mutasi pegawai di lingkungan IAIN Imam Bonjol Padang berada pada kriteria baik, namun berada pada kriteria baik rendah. Variabel iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap variabel kepuasan kerja namun tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja. Kriteria capaian menyatakan bahwa iklim organisasi di lingkungan IAIN Imam Bonjol Padang berada pada Kriteria cukup baik, yang berada pada Kriteria cukup baik tinggi. Artinya iklim organisasi berpotensi untuk menjadi baik. Variabel kepemimpinan memiliki pengaruh baik terhadap variabel kepuasan kerja dan variabel kinerja. Kriteria capaian menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional di lingkungan IAIN Imam Bonjol Padang berada pada Kriteria baik, namun berada pada Kriteria baik rendah. Artinya masih perlu usaha untuk meningkatkannya. Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja. Kriteria capaian menyatakan bahwa kepuasan kerja pegawai di lingkungan IAIN Imam Bonjol Padang berada pada Kriteria baik, namun berada pada Kriteria baik rendah. Variabel kepuasan kerja sebagai variabel perantara dipengaruhi oleh variabel mutasi, iklim organisasi dan kepemimpinan transformasional. Secara langsung Variabel kinerja dipengaruhi oleh mutasi, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Sementara iklim organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja.

Iklm organisasi yang terjadi di IAIN Imam Bonjol Padang baru memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Daftar Pustaka

- Bangun, Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2012.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka: Jakarta, 1990.
- Handoko, T., Hani, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta, 2012.
- Hasibuan, Melayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009.
- Mondy, R, Wayno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2008.
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003.
- Siagian, Sondang, P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2010.
- Solihin, Ismail, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2009
- Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Perdana Media Grup, 2011.
-, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Perdana Media Grup, 2007.
- <http://jurnal-sdm.blogspot.com/> diakses 2016