

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.

Kemampuan dalam diri seseorang memiliki peran penting di kehidupan sehari-harinya untuk melakukan berbagai macam aktivitas, seperti pekerjaan, pendidikan, maupun dalam urusan dengan pencipta-Nya. Seseorang yang memiliki kemampuan harus memiliki sikap percaya diri yang kuat untuk membantu melakukan hal-hal yang bermanfaat dihidupnya, seseorang yang telah memiliki kemampuan dan kepercayaan diri akan lebih mudah untuk menuangkan ide-ide kreatif dan inovatif ke berbagai aktivitas yang akan dilakukannya.

Kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dapat dilihat dalam organisasi, pentingnya Sumber Daya Manusia pada organisasi tidak hanya dilihat dari karyawan organisasi saja, melainkan pada pemimpinnya selaku pengelola Sumber Daya Manusia yang baik dan benar, melalui cara kreatif dan inspiratif untuk mempengaruhi dan membantu karyawan mendapatkan serta menggunakan power yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan terhadap hal-hal yang bisa mempengaruhi kondisi kerja dan keadaan diri bawahan agar kualitas hasil kinerja mencapai tujuan organisasi yang telah direncanakan sebelumnya secara efektif dan efisien. Dalam model kontingensi Fiedler yang menyatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada kecocokan yang tepat diantara gaya pemimpin dan seberapa besar situasi memberikan kendali pada pemimpin (Robbins & Judge, 2017) Model ini juga

menyakini bahwa sebuah faktor kunci dalam keberhasilan kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu. Ia juga mengasumsikan bahwa gaya kepemimpinan individu adalah tetap misalnya jika sebuah situasi menyaratkan seorang pemimpin berorientasi pada tugas dan orang dalam posisi kepemimpinan tersebut adalah yang orientasi pada hubungan, maka salah satu situasinya harus dimodifikasi atau pemimpin harus digantikan untuk mencapai efektivitas yang optimal.

Sekolah merupakan tempat mencari ilmu harus melaksanakan proses belajarnya dengan baik dan mendorong perkembangan kreativitas siswa dengan berupaya menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Sekolah dasar sebagai jenjang pendidikan paling mendasar untuk anak-anak yang seharusnya dilaksanakan dengan sebaik-baiknya karena akan menjadi landasan pada jenjang pendidikan selanjutnya. Pendidikan SD mampu membekali siswa dengan nilai-nilai, sikap dan kemampuan dasar agar mereka bisa berkembang menjadi pribadi yang mandiri. Beberapa SD Negeri dikecamatan Singingi Hilir berlokasi agak terpelosok tetapi bangunan dan fasilitas sudah sangat layak digunakan sebagai tempat belajar para siswa-siswi, walaupun berlokasi di desa pelosok, SD-SD ini mampu bersaing dan mendapatkan banyak prestasi diberbagai bidang ilmu dan ekstrakurikuler seperti lomba cerdas cermat, olimpiade sains, pramuka, baris berbaris, olahraga, karnaval, dan lain-lain.

Banyaknya prestasi yang telah dicapai oleh SD-SD tersebut tak dapat dipungkiri bahwa dibalik itu semua ada seorang pemimpin profesional yang mampu mengelola, menginspirasi, memotivasi, dan mempengaruhi guru serta karyawannya

dengan baik. Berdasarkan hasil wawancara saya pada 18 april 2021 dengan salah satu kepala sekolah dari beberapa SD di kecamatan Singingi Hilir hasilnya bahwa cara kepala sekolah memberi jawaban terkait fenomena di SD tersebut terlihat kharisma yang diberikannya. Kepala Sekolah SD sekecamatan Singingi Hilir sudah menerapkan Gaya Kepemimpinan Transformasional yaitu memberi pengaruh ideal seperti datang dan pulang tepat waktu walaupun saat pandemi para murid sekolah online. Selain itu, kepala sekolah selalu memberi informasi dari atasan secara terbuka kepada para karyawan melalui whatsapp grup dengan begitu hubungan antara kepala sekolah dan karyawan terjalin positif sehingga pegawai merasa diberdayakan oleh kepala sekolahnya. Contoh lain adanya *Empowerment* yang diberikan kepala sekolah pada karyawan yaitu dengan memberi kebebasan berkontribusi mengeluarkan pendapat disuatu forum grup, serta kesempatan mengambil keputusan bersama. Walaupun karyawan tahu adanya *Empowerment* yang diberikan Kepala Sekolah tetapi berdasarkan pengamatan sementara beberapa karyawan belum maksimal memanfaatkan *Empowerment* dalam melaksanakan tugas pokok atau beberapa tugas lainnya dan fungsinya untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan terkait komplain dari orang tua murid biasanya beberapa karyawan masih bertanya terlebih dahulu kepada pemimpinnya agar tidak terjadi kesalah pahaman dikemudian hari seperti komplain terhadap masalah keuangan. Dilihat dari aktivitas sehari hari, SD Negeri sekecamatan Singingi Hilir memiliki karyawan yang solid dalam bekerja dan mampu mengikuti aturan yang berlaku di SD tersebut misalnya dalam kondisi pandemi para karyawan tetap pergi ke sekolah untuk bekerja seperti biasa.

Berdasarkan ulasan fenomena pada objek diatas bahwa guru dan karyawan dari beberapa sekolah dasar merasa *Empowerment* belum maksimal artinya *Empowerment* di SD Negeri sekecamatan Singingi Hilir harus ditingkatkan dan lebih baik dicari faktor pendukung yang dapat meningkatkan *Empowerment*, sehingga dapat ditarik permasalahan penelitian yang akan diangkat dalam penelitian ini yaitu bagaimana cara agar pemimpin pada objek penelitian dapat memberlakukan *Empowerment* secara maksimal sehingga Kinerja Karyawan meningkat, dengan memberi kepercayaan pada karyawan untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya dan mampu berkontribusi dalam pengambilan keputusan.

Didalam sebuah organisasi, penting adanya Kepemimpinan Transformasional karena pemimpin mampu mendorong karyawan untuk bekerja dengan hasil yang maksimal menggunakan sudut pandang yang berbeda satu sama lainnya. Gaya Kepemimpinan Transformasional yang dijelaskan dalam (Robbins & Judge, 2017) bahwa para pemimpin yang transformasional adalah para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi kepentingan organisasi. Adanya Kepemimpinan Transformasional disuatu organisasi erat kaitannya dengan *Empowerment* karena pemimpin yang transformasional membawa harapan positif bagi karyawannya, pemimpin memberdayakan karyawan untuk dapat melakukan yang terbaik. Sehingga karyawan akan berusaha memaksimalkan produktivitas kerjanya untuk mencapai keberhasilan organisasi. (Tows, 2011) dalam (Taryaman, 2016) mendefinisikan *Empowerment* sebagai hubungan antar personal untuk membangun kepercayaan antar karyawan dan

manajemen. Dalam organisasi penting adanya pengkoordinasi Sumber Daya Manusia dalam proses operasi yang berlangsung, karena tiap individu memiliki kebutuhan, kepentingan, keinginan, sikap, perasaan, yang tiap individu berbeda-beda dan ingin dipenuhi. Kemampuan pemimpin untuk menerapkan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan benar telah meningkatkan *Empowerment* pengikut diorganisasi dalam menjalankan fungsi organisasi (Azman Ismail, Hasan Al-Banna Mohamed, Ahmad Zaidi Sulaiman, 2011).

Penelitian terdahulu tentang hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *Empowerment*, (Empati et al., 2017) mendapat hasil penelitian yaitu menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *Psychological Empowerment*, yang berarti bahwa semakin tinggi Gaya Kepemimpinan Transformasional atasan maka semakin tinggi *Psychological Empowerment* yang ditunjukkan karyawan. Menurut (Sukrajap, 2016) hasil penelitian mengungkapkan bahwa pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional dimediasi oleh Pemberdayaan Psikologis.

Empowerment juga penting dilakukan agar dapat meningkatkan lebih baik lagi kinerja yang diharapkan. Saat karyawan diberdayakan akan memberikan kesempatan lebih banyak pada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas, fleksibilitas dan otonomi atas pekerjaannya sendiri. Hal ini dipercaya akan membawa efek yang menguntungkan dalam pengakuan diri (self esteem), sehingga karyawan akan merasa lebih baik dan berpikir positif tentang diri sendiri dan siap menghadapi masalah

yang akan datang. Hasilnya jika pemberdayaan karyawannya bagus maka kinerja juga akan semakin bagus pula, (Mangkunegara, 2017) mendefinisikan Kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk mendapatkan hasil kerja yang diinginkan maka harus ada beberapa faktor pendorong, pada penelitian yang akan saya lakukan 2 faktor pendorong tingginya Kinerja Karyawan yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *Empowerment* atau Pemberdayaan.

Beberapa hasil penelitian terdahulu bahwa (Saleem et al., 2019) Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. (Ghitulescu, 2018) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa *Employee Empowerment* berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi.

Untuk memenuhi kebutuhan akan Sumber Daya Manusia, suatu bisnis maupun bidang pendidikan dapat dilihat dan dinilai dari hasil Kinerja Karyawan dalam organisasi sebagai upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Adanya hasil bahwa Kinerja Karyawan yang tinggi artinya setiap karyawan telah memberikan segala pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap, dan perilaku yang dimilikinya serta adanya kesadaran bahwa kemajuan dari organisasi akan cepat tercapai. Disinilah sebenarnya terlihat peran pemimpin yang dapat mempengaruhi agar Kinerja Karyawan terjaga. Sebagai seorang pemimpin maka setiap saat ia berperan untuk membimbing dan mengawasi pelaksanaan tugas yang diberikan pada karyawan (Pambudi et al., 2016).

Pemimpinan Transformasional mampu mempengaruhi karyawan dengan memberi motivasi kerja, inspirasi, kharisma, dan ia mau mendengarkan aspirasi dari karyawan guna meningkatkan kinerja, serta sesekali memberi penghargaan pada karyawannya, dari sini diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional sangat erat hubungannya dengan Kinerja Karyawan.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan. (Pambudi et al., 2016) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. (Jufrizen & Lubis, 2020) juga mendapat hasil bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Guna mencapai tujuannya, setiap organisasi harus meningkatkan mutu, kualitas dan kuantitas kinerja para karyawannya dengan memilih pemimpin yang memiliki Gaya Kepemimpinan Transformasional yang menjadi panutan ideal karyawan. Untuk meningkatkan Kinerja Karyawan pemimpin harus memberdayakan karyawan dengan memberi celah pada karyawan untuk bekerja, biarkan karyawan bekerja dengan kreativitasnya sendiri asalkan tidak melanggar norma dan aturan yang ada, sehingga karyawan akan lebih senang melakukan pekerjaannya dan selanjutnya Kinerja Karyawan akan bagus.

Kemampuan Gaya Kepemimpinan Transformasional sangat berpengaruh pada Kinerja Karyawan, hal ini sejalan dengan penelitian dari (Pambudi et al., 2016) namun masih banyak penelitian yang menyatakan bahwa hal sebaliknya bahwa Gaya

Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh atau berpengaruh negatif, seperti dalam penelitian (Yuwono et al., 2020) yang menunjukkan hasil bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, kemudian penelitian dari (Tatasari, 2019) yang juga menunjukkan hasil penelitian bahwa Hasil ini tidak mendukung ataupun menolak hipotesis ketiga pada penelitian ini yang menyatakan Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan Klinik Ibu Dan Anak di area Pondok Jati, Sidoarjo. Kedua penelitian ini menunjukkan hasil penelitian tentang Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan yang masih terdapat kesimpangsiuran hasil sehingga penting untuk dilakukan penelitian lebih lanjut.

Hasil uraian latar belakang diatas bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional merupakan kemampuan seseorang pemimpin mempengaruhi dengan cara menginspirasi karyawan demi kepentingan organisasi melebihi kepentingan dirinya sendiri. Sedangkan variabel *Empowerment* adalah hubungan antar individu yang saling membangun kepercayaan atasan dan bawahannya dengan memberi peluang karyawan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan, serta variabel Kinerja Karyawan yang dapat diartikan sebagai hasil kerja individu dalam suatu periode yang dapat dilihat dengan tercapainya tujuan organisasi, ketiga variabel ini saling berhubungan dalam keberlangsungan proses operasional organisasi. Dari uraian latar belakang diatas dan adanya beberapa perbedaan hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan di organisasi

oleh karena itu, penelitian ini mengambil judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan *Empowerment* sebagai Variabel Intervening pada SD Negeri sekecamatan Singingi Hilir”

Desain penelitian ini dimodifikasi dari jurnal yang diteliti oleh (Choi et al., 2016) dengan judul penelitian “ Transformasional leadership, *Empowerment*, and job satisfaction : the mediating role of employee *Empowerment*” penelitian ini dimodifikasi dengan mengganti variabelnya dengan variabel lain seperti dalam jurnal (Choi et al., 2016) dimodifikasi dengan mengganti variabel Job Satisfaction menjadi Kinerja Karyawan.

B. Rumusan Masalah.

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi *Empowerment*?
2. Apakah *Empowerment* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
3. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
4. Apakah *Empowerment memediasi* pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan?

C. Tujuan Penelitian.

Dari rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya dapat diketahui tujuan masalah dari penelitian ini yaitu :

1. Menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Empowerment* pada karyawan.

2. Menguji pengaruh *Empowerment* terhadap Kinerja Karyawan.
3. Untuk menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.
4. Untuk menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui *Empowerment* sebagai variabel mediasi pada karyawan.

D. Manfaat Penelitian.

1. Bagi Peneliti.

Dapat memberikan pengalaman dan pengetahuan dalam melakukan penelitian yang berkaitan dengan sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan *Empowerment* sebagai mediasi.

2. Bagi Organisasi.

Dapat memberikan manfaat untuk mengetahui apa saja faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan.

3. Bagi Akademisi.

Penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi perusahaan dalam mengelola Sumber Daya Manusianya dan menjadi referensi bagi peneliti yang akan datang khususnya mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan *Empowerment* sebagai mediasi.