

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang penting dalam suatu organisasi, dan sering disebut sebagai ujung tombak untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang unggul akan memberikan kontribusi nyata terhadap kemajuan dan daya saing organisasi (Zikri 2019). Oleh karena itu, yayasan memerlukan sumber daya manusia yang berkinerja tinggi sehingga dapat mencapai tujuan yayasan yang telah ditetapkan. Kinerja yang tinggi dapat dicapai apabila organisasi mampu mengelola dan mengembangkan potensi individu secara optimal.

Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi lebih baik. Kinerja terbagi dua jenis yaitu : kinerja tugas merupakan peran pekerjaan yang digambarkan dalam bentuk kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut. Kinerja kontekstual memberikan sumbangan pada keefektifan organisasi dengan mendukung keadaan organisasi dengan mendukung keadaan organisasional, sosial dan *fisologis* (Kurniawan 2019).

Menurut Christanti, D. (2021) mengungkapkan bahwa peningkatan kinerja diperlukan suatu cara yang dapat membantu meningkatkan prestasi kerja karyawan diantaranya adalah melalui peningkatan kecerdasan emosional yang tinggi, penggunaan gaya kepemimpinan yang menyenangkan, dan pemberian

motivasi yang *suportif*, karena dengan kecerdasan emosional yang tinggi karyawan akan mampu menguasai emosionalnya di lingkungan kerja, kemudian penerapan gaya kepemimpinan yang menyenangkan akan berdampak pada sikap karyawan untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya, serta dengan pemberian motivasi yang suportif kepada karyawan dapat memberikan dampak positif kepada karyawan untuk selalu berorientasi pada pencapaian kinerja secara optimal.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Selain itu menurut Mootalu (2019) juga menyatakan gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Jadi dapat dilihat gaya kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi bawahannya mengenai pentingnya nilai kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dalam dinamika organisasi modern, tantangan yang dihadapi tidak hanya berasal dari aspek eksternal seperti persaingan pasar atau perubahan teknologi, tetapi juga dari internal organisasi itu sendiri, seperti rendahnya motivasi kerja, kurangnya komunikasi efektif antar anggota, hingga minimnya rasa kepemilikan terhadap visi dan misi organisasi. Salah satu pendekatan yang dipandang efektif untuk mengatasi berbagai permasalahan tersebut adalah dengan menerapkan

gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional tidak hanya menjalankan fungsi pengawasan, tetapi juga menjadi sumber inspirasi dan agen perubahan yang positif di dalam organisasi. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional adalah mereka yang mampu memotivasi pengikutnya untuk bekerja melebihi ekspektasi melalui pengaruh ideal, stimulasi intelektual, pertimbangan individual, dan motivasi inspiratif. Gaya kepemimpinan ini sangat dibutuhkan di lingkungan kerja yang menuntut kolaborasi, inovasi, dan komitmen tinggi dari setiap individu dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional bukan hanya sekadar pendekatan manajerial, tetapi juga menyentuh aspek psikologis dan moral dari setiap individu dalam organisasi. Pemimpin transformasional akan berusaha menggugah kesadaran karyawan tentang arti penting peran mereka, membangkitkan semangat kolektif, serta menumbuhkan kepercayaan diri agar setiap individu mampu berkontribusi secara optimal. Hal ini sejalan dengan pernyataan Mootalu (2019) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mencurahkan perhatian besar terhadap masalah yang dihadapi pengikutnya serta memberikan dorongan yang berarti. Ketika pemimpin bersikap seperti ini, maka bukan hanya hubungan kerja yang terbentuk, melainkan juga ikatan emosional dan loyalitas yang tinggi dari bawahan terhadap organisasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional menjadi sebuah pilar penting dalam meningkatkan kinerja individu maupun tim, yang pada akhirnya berkontribusi besar terhadap pencapaian kinerja organisasi secara menyeluruh.

Kecerdasan emosional dapat menempatkan emosi seseorang pada porsi yang tepat, memilah kepuasan dan mengatur suasana hati. Koordinasi suasana hati adalah inti dari hubungan sosial yang baik, (Ningrum Ww, A. P 2021). Kecerdasan emosi sebagai suatu kecerdasan sosial yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam memantau baik emosi dirinya maupun emosi orang lain, dan juga kemampuannya dalam membedakan emosi dirinya dengan emosi orang lain, kemampuan ini digunakan untuk mengarahkan pola pikir dan perilakunya (Goleman 2018).

Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Liany, H 2019).

Kecerdasan emosional mencakup pengendalian diri, semangat, dan ketekunan, serta kemampuan untuk memotivasi diri sendiri. Kecerdasan emosional dapat diajarkan dan akan memberikan peluang yang lebih baik dalam memanfaatkan potensi intelektual. Kecerdasan emosional sangat diperlukan untuk menanggulangi tumbuhnya sifat mementingkan diri sendiri, mengutamakan tindak kekerasan, dan sifat-sifat jahat yang lain. Orang yang memiliki kecerdasan emosional dapat mengendalikan diri, memiliki kontrol moral, memiliki kemauan yang baik, dapat berempati (mampu membaca perasaan orang lain), serta peka terhadap kebutuhan dan penderitaan orang lain

sehingga memiliki karakter (watak) terpuji dan membangun hubungan antar pribadi yang lebih harmonis (Kumala, D. 2020).

Berdasarkan hasil wawancara dengan KH. Lubbul Umam, M.E., selaku ketua yayasan bakii (ya bakii) yayasan belum memiliki sistem yang baik dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), sehingga kinerja karyawan belum maksimal. Kinerja karyawan yang belum maksimal dapat terlihat dari rendahnya efektivitas dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tanggung jawab serta beban pekerjaannya. Hal ini terjadi karena belum adanya pembagian tugas yang jelas dan sistem evaluasi kinerja yang terstruktur. Tugas pokok dan fungsi karyawan di lingkungan yayasan mencakup konsolidasi, komunikasi dan negosiasi untuk kepentingan dan tujuan yayasan, namun dalam praktiknya beberapa karyawan masih merangkap lebih dari satu fungsi kerja tanpa pedoman kerja yang tertulis. Yayasan saat ini memiliki sejumlah 801 karyawan. Ketidakseimbangan antara jumlah karyawan, pembagian tupoksi, dan tidak adanya sistem manajemen SDM yang memadai inilah yang menyebabkan pencapaian kerja belum berjalan secara optimal.. Menurut beliau kinerja karyawan dari tahun 2022, 2023 dan 2024 mengalami penurunan, sehingga kinerja karyawan masih dibawah rata-rata dari yang diharapkan. Standar kinerja yang diharapkan masuk dalam kategori Baik, yang meliputi dari kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1. 1 Kinerja Karyawan yayasan bakii (ya bakii)

No	Unsur- unsur	Nilai Rata-rata					
		2022	Katagori	2023	Katagori	2024	Katagori
1.	Kualitas	85	Baik	76	Cukup	76	Cukup
2.	Kuantitas	83	Baik	74	Cukup	74	Cukup
3.	Ketepatan Waktu	78	Cukup	71	Cukup	61	Kurang
4.	Efektivitas	75	Cukup	69	Kurang	61	Kurang
	Jumlah	321		290		272	
	Rata-rata	80.3	Baik	72.5	Cukup	68	Kurang

Sumber : yayasan bakii (ya bakii) 2024

Dari tabel di atas menjelaskan bahwa kinerja karyawan pada tahun 2022-2024 telah terjadi penurunan penilaian khususnya pada aspek ketepatan waktu dan efektivitas. Sementara target kinerja ideal yang diharapkan menurut ketua yayasan bakii minimal mendapatkan kategori Baik.

Berdasarkan observasi yang dilakukan pada yayasan bakii (ya bakii) terkait menurunnya kinerja karyawan disebabkan karena beberapa faktor diantaranya dilihat dari tingkat pendidikan dan pengalaman kerja, kedisiplinan dalam melaksanakan pekerjaan, dan kurangnya motivasi dan yang diberikan di yayasan bakii (ya bakii) yang menyebabkan kinerja karyawan khususnya pada ketepatan waktu dan efektivitas menurun, seperti memiliki keterampilan berbeda-beda dan juga terlihat dari beberapa karyawan yang masih kurang mampu di bidang pekerjaanya seperti menggunakan microsoft office yaitu seperti membuat list anak yayasan, mengetik dan mengedit surat anak yayasan untuk sponsor mereka, menginput data request anak yayasan, mengerti bahasa

inggris seperti *translate* surat anak yayasan untuk sponsor mereka maupun mampu menjadi koordinator yang baik untuk anak-anak, hal ini mengakibatkan pekerjaan yang dilakukan kurang efektif dan efisien.

Selain itu kurangnya dorongan pemimpin untuk memberikan motivasi terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaannya, pemberian motivasi bisa dilakukan dengan melakukan kegiatan pelatihan karyawan maupun gathering, material insentif dan non material insentif, motivasi yang berbentuk material insentif adalah tunjangan, sedangkan motivasi yang berbentuk non material insentif adalah dorongan yang tidak dapat dinilai dengan uang atau financial yaitu berupa penghargaan dari hasil kerja sehingga secara tidak langsung muncul rasa ketidakpuasan dalam diri pegawai, hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan apabila seorang karyawan termotivasi maka akan senantiasa mencapai gairah kerja yang tinggi yang nantinya akan berpengaruh pada prestasi kerja.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti di Yayasan bakii (ya bakii), dalam pencapaian prestasi kerja karyawannya di lembaga ini terdapat beberapa permasalahan yang dapat mempengaruhi kurang memuaskannya kinerja karyawan yang disebabkan karena masih terdapat karyawan yang memiliki kecerdasan emosional yang kurang stabil. Kondisi ini diperparah dengan tidak adanya strategi manajerial yang mampu merespons kebutuhan pengembangan individu secara menyeluruh, sehingga berdampak pada lingkungan kerja yang kurang produktif. Penerapan gaya kepemimpinan oleh pimpinan yayasan yang monoton dan mendukung pengembangan kompetensi karyawan, serta program

yang dirancang pimpinan untuk karyawan yang kurang mampu menumbuhkan motivasi karyawan dalam berkerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian ini membahas topik tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Di Yayasan Bakii (Ya Bakii).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan sehingga dapat dirumuskan masalah yaitu:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Yayasan bakii (ya bakii)?
2. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Yayasan bakii (ya bakii)?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional berpengaruh secara bersama sama terhadap kinerja karyawan di Yayasan bakii (ya bakii)?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan yang ingin dicapai melalui kegiatan penelitian ini adalah.

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Yayasan bakii (ya bakii).
2. Untuk mengetahui pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan di Yayasan bakii (ya bakii).

3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan di Yayasan bakii (ya bakii).

D. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada karyawan tetap Yayasan Bakii (Ya Bakii) yang tersebar di unit pendidikan formal dan nonformal. Lingkup kajian terbatas pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. Variabel gaya kepemimpinan transformasional meliputi dimensi pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Variabel kecerdasan emosional mencakup kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial. Adapun kinerja karyawan diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian dalam bekerja.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah pemahaman mengenai kinerja, kecerdasan emosional dan gaya kepemimpinan transformasional sehingga dapat dijadikan salah satu referensi di kalangan akademisi serta referensi bagi peneliti selanjutnya yang mengadakan penelitian lebih lanjut dengan topik yang serupa.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar pengelolaan manajemen di karyawan di yayasan bakii (ya bakii), sehingga diharapkan kinerja karyawan di karyawan Pada yayasan bakii (ya bakii), dapat meningkat sehingga dapat memberi dampak positif terhadap kinerja organisasi.