

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN DAMPAK TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA IKM BERBASIS EKSPOR

Oleh : Widiartanto

Abstract : *The study is aimed at examining the effect of transformational leadership on employee performance through employee empowerment and organizational commitment as a mediating variables of the cluster of carving copper in Cepogo Boyolali. The research samples cover 30 employees of the CV. Intermedia Logam as part of a cluster of carving copper. Sample determination applies totals sampling or population sampling in which all members of the population are used as research samples. In examining the established model relationship, the data are analyzed by using path analysis. The results reveal: transformational leadership gives positive and significant effect on employee empowerment; transformational leadership gives positive and significant effect on employee performance; employee empowerment gives positive and significant effect on employee performance; organizational commitment as a mediating variables between transformational leadership and employee performance, employee empowerment as a mediating variables between transformational leadership and employee performance, and organizational commitment as a mediating variables between employee empowerment and employee performance. This research suggests that companies disseminate the vision, mission and goals; conduct of training; and providing incentives to the agreement in order to achieve employment targets.*

Keyword : *Transformational Leadership, Employee Empowerment, Organizational Commitment, and Employee Performance*

PENDAHULUAN

Paradigma persaingan yang dulunya bersifat material atau *physical asset* telah bergeser menuju persaingan pengembangan pengetahuan (*knowledge based competition*) (Tuomi, 1999) sehingga menuntut efisiensi dan efektifitas penggunaan sumber daya manusia karena menjadi landasan bagi organisasi agar mampu bersaing dan memiliki keunggulan kompetitif. Pemanfaatan SDM sebagai modal dasar harus diikuti dengan pengembangan dan pembaharuan terhadap kemampuan dan keahlian yang dimiliki pekerja agar setiap anggota organisasi mampu merespon dan peka terhadap arah perubahan yang terjadi sehingga setiap anggota organisasi mendukung terjadinya pembaharuan organisasi (*organization renewal*) (Khan, 2004).

Untuk itu, organisasi terus membutuhkan kerjasama dari berbagai sumber daya yang dimiliki untuk tumbuh menjadi besar, kokoh, bertahan, dan tangguh menghadapi aneka ragam tantangan serta unggul dalam persaingan. Agar terjadi kerjasama maka diperlukan pemimpin yang dapat memberikan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan mengelola sumber daya manusia, di mana tiap-tiap bagian mengerti dan penuh komitmen, intens menjalankan tugas dan tanggung jawab masing-masing, serta mendukung satu sama lain untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan selalu berubah seperti saat ini diperlukan kepemimpinan yang mampu mengantisipasi ke depan, yang lebih relevan dengan situasi kompleks seperti sekarang ini. Esensi kepemimpinan adalah memfasilitasi pengembangan individu untuk merealisasi potensi dirinya (Haryanto, 2002).

Ada berbagai strategi yang dapat digunakan organisasi untuk mengembangkan dan memperbaharui kemampuan dan keahlian karyawan dalam menghadapi berbagai permasalahan organisasi yang semakin kompleks, pemberdayaan merupakan salah satu cara pengembangan karyawan melalui *employee involvement* yaitu dengan memberi wewenang dan tanggung jawab yang cukup untuk menyelesaikan tugas dan pengambilan keputusan (Chaudron, 2005). Pemimpin mempunyai peran strategis dalam proses pemberdayaan sebagai agen perubahan, karena dalam pemberdayaan ada proses distribusi kekuasaan (Khan, 2004) sehingga pemimpin dituntut untuk memiliki kesadaran terhadap distribusi kekuasaan dan wewenangnya sebagai proses kaderisasi dan peningkatan kemampuan secara berkesinambungan sumber daya manusia yang dimiliki agar mampu mencapai produktifitas dan kinerja yang optimal.

Efektivitas dan keberhasilan organisasi ditentukan oleh kualitas pemimpin dalam memimpin organisasi dan juga kualitas karyawan

sebagai anggota organisasi. Karyawan harus merasa tertarik, merasa memiliki, sehingga akan mempertahankan keberadaannya di dalam organisasi. Perasaan memiliki terhadap organisasi akan mendorong karyawan untuk melakukan tugasnya dengan baik bahkan mereka rela melakukan pekerjaan ataupun tugas di luar tanggung jawab pekerjaannya demi kelangsungan hidup organisasi. Untuk itu diperlukan seorang pemimpin yang mampu memotivasi bawahan, menciptakan keyakinan, dan kekuatan yang dapat menggerakkan potensi bawahan, melakukan unjuk kerja yang maksimal.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu konsep yang dianggap mampu menjawab tantangan ini. Menurut konsep ini, tugas seorang pemimpin adalah berupaya memotivasi bawahannya agar dapat berprestasi melampaui harapannya dan perkiraan sebelumnya. Pemimpin transformasional berusaha meningkatkan kesadaran bawahan dengan mendorong idealisme dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi, seperti kebebasan, keadilan, kedamaian, keseimbangan, manusiawi, dan bukan berdasarkan emosional seperti ketakutan, ketamakan, kecemburuan, dan kebencian (Burns, dalam Yukl, 2009).

Sebagai manusia, bawahan mempunyai banyak kebutuhan yang menuntut untuk dipuaskan. Pemenuhan kebutuhan bawahan tidak hanya menguntungkan bawahan tetapi sekaligus juga akan menguntungkan organisasi. Organisasi menuntut kesediaan bawahan untuk mensukseskan tujuan-tujuan organisasi, sementara bawahan membutuhkan pekerjaan yang menyenangkan, kesempatan berpartisipasi, upah yang memadai, kesempatan promosi, serta hubungan atasan dan bawahan yang baik. Steers dan Porter (dalam Purwanto, 2001) berpendapat bahwa apabila kesepakatan kedua belah pihak dapat dilaksanakan secara adil akan menumbuhkan komitmen yang tinggi dari bawahan terhadap organisasi kerjanya, yang akhirnya merangsang bawahan untuk bekerja dengan baik dan mampu bersaing dalam kondisi persaingan yang sangat ketat.

Komitmen organisasi bisa diartikan sebagai kekuatan relatif identifikasi seseorang dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu (Mowday, 1979 dalam Yukl, 2009). Keberadaan karyawan dengan komitmen yang tinggi pada organisasi akan mengantarkan organisasi pada suatu kondisi yang menguntungkan. Karyawan yang demikian akan saling berlomba menolong organisasi dengan bekerja secara lebih efektif dalam situasi normal dan akan ikut serta mempertahankan jika kondisi yang ada menjadi

kurang baik (Dessler, 1997).

Karyawan yang memiliki komitmen kemungkinan besar akan bertindak sesuai dengan nilai-nilai dan norma yang ada di organisasi, perilaku pembangkangan atau penyimpangan bisa dicegah. Selain itu organisasi yang memiliki karyawan berkomitmen tinggi akan memperoleh efisiensi yang lebih tinggi dan tidak membutuhkan banyak pengawasan, sedang organisasi yang karyawannya mempunyai komitmen yang rendah justru akan mengurangi keefektifan organisasi (Gibson, 1978 dalam Purwanto, 2001).

Komitmen karyawan terhadap organisasi sangat diperlukan antara lain karena komitmen yang tinggi berkorelasi dengan rendahnya *turn over* karyawan yang pindah kerja, tingkat kemangkiran, dan kelambanan kerja dapat ditekan, meningkatnya kepuasan kerja, serta tingginya kepedulian karyawan terhadap keberadaan dan kesuksesan organisasi. Organisasi membutuhkan karyawan yang bersedia untuk melakukan apa saja melebihi tugas dan pekerjaannya, bahkan berkorban, untuk kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi (Borman dan Motowildo dalam Muchiri, 2002).

Di samping itu komitmen organisasi tumbuh dalam suasana yang memberikan kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi, kesempatan ini bisa diciptakan melalui tangan-tangan para pemimpinnya. Pfefer (1996 dalam Khan, 2004) menyatakan keterikatan dapat diciptakan dan dipelihara hanya melalui partisipasi. Ketika orang-orang dilibatkan dengan sisi kemanusiaan mereka, keinginan untuk terlibat meningkat atau partisipasi meningkatkan keterlibatan, dan keterlibatan membentuk suatu komitmen. Kepemimpinan transformasional memberikan dukungan, membesarkan hati, dan memberi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada para pengikutnya (Yukl, 2009). Hal ini berarti mereka menyediakan kesempatan seluas-luasnya kepada pengikut untuk memanfaatkan potensinya untuk mengembangkan diri. Setiap karyawan yang berpartisipasi dan terlibat secara aktif dengan perusahaan akan berusaha untuk berkreasi dan memanifestasikan kemampuannya dalam upaya yang diharapkan selaras dengan tujuan organisasi, dengan demikian kepemimpinan transformasional dianggap mampu membentuk komitmen karyawan.

Pada sektor IKM berbasis ekspor, yang didefinisikan sebagai industri yang memiliki daya saing yang cukup sehingga produknya mampu mengisi pasar internasional baik dilakukan sendiri maupun oleh pedagang/mediator (RI-PIKM, 2002-2004), persoalan gaya kepemimpinan, pemberdayaan karyawan, komitmen organisasi

dan kinerja karyawan juga menjadi persoalan yang menarik untuk dikaji. IKM berbasis ekspor ini memiliki ciri/kriteria antara lain memiliki daya saing cukup, berbasis SDA dalam negeri, padat karya, menyerap banyak tenaga kerja, dan peluang pasar luas. Khusus IKM Kerajinan Tembaga Ukir di Kabupaten Boyolali, pengembangan SDM seperti peningkatan kemampuan di bidang desain, peningkatan kemampuan di bidang ekspor-impor dan teknik negosiasi, serta peningkatan ketrampilan di bidang mutu produk menjadi suatu keharusan untuk dilakukan. Kreatifitas dan inovasi menjadi faktor determinan pada produk mereka.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan karyawan, komitmen organisasi dan kinerja karyawan, serta untuk mengetahui ada tidaknya variabel mediasi pada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan pada pengaruh antara pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan di lingkungan perusahaan kecil-menengah di sentra kerajinan tembaga ukir.

Kepemimpinan adalah proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain dalam rangka mencapai suatu tujuan. Secara umum kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok kearah tercapainya tujuan (Robbins, 1996). Sedangkan menurut Thoha (1995) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

Burns dalam Yukl (2009) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses menaikkan moral dan motivasi pemimpin dan bawahan ke tingkat yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional berusaha meningkatkan kesadaran bawahan dengan mendorong idealisme dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi, seperti kebebasan, keadilan, kedamaian, keseimbangan, manusiawi, dan bukan berdasarkan emosional seperti ketakutan, ketamakan, kecemburuan, dan kebencian. Bass dalam Yukl (2009) mengusulkan sebuah teori kepemimpinan transformasional yang dibangun atas gagasan-gagasan yang lebih awal dari Burns dalam Yukl (2009). Tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman,

kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan terhadap mereka.

Ada berbagai perbedaan definisi pemberdayaan (*empowerment*) yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Chaudron (2005) pemberdayaan adalah merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Sedangkan menurut Khan (2004) pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Byars dan Rue (1997) dalam Handoko dan Tjiptono (2000), memberi pengertian *empowerment* merupakan bentuk desentralisasi yang melibatkan pemberian tanggung jawab pada bawahan dalam membuat keputusan.

Dari definisi di atas dapat diambil beberapa hal penting dari pengertian pemberdayaan, yaitu: *Pertama*, pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan. *Kedua*, menciptakan kondisi saling percaya antar manajemen dan karyawan. *Ketiga*, adanya *employee involvement* yaitu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Komitmen organisasi seringkali didefinisikan sebagai: (1) hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; (2) kerelaan untuk menggunakan segala kemampuan/upaya atas nama kepentingan organisasi; (3) kepercayaan, penerimaan atas nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain komitmen organisasi merupakan sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasinya dan merupakan proses yang terus menerus dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka pada kesuksesan yang berkelanjutan dan kehidupan organisasi (Luthans, 1998).

Salah satu definisi tentang kinerja karyawan disampaikan oleh Dessler (2006), bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Ada berbagai strategi yang dapat digunakan organisasi untuk mengembangkan dan memperbaharui kemampuan dan keahlian karyawan dalam menghadapi berbagai permasalahan organisasi yang semakin kompleks,

pemberdayaan merupakan salah satu cara pengembangan karyawan melalui *employee involvement* yaitu dengan memberi wewenang dan tanggung jawab yang cukup untuk menyelesaikan tugas dan pengambilan keputusan (Chaudron, 2005). Pemimpin mempunyai peran strategis dalam proses pemberdayaan sebagai agen perubahan, karena dalam pemberdayaan ada proses distribusi kekuasaan (Khan, 2004) sehingga pemimpin dituntut untuk memiliki kesadaran terhadap distribusi kekuasaan dan wewenangnya sebagai proses kaderisasi dan peningkatan kemampuan secara berkesinambungan sumber daya manusia yang dimiliki agar mampu mencapai produktifitas dan kinerja yang optimal.

Komitmen terhadap organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satu faktor yang dianggap berperan dalam pembentukan komitmen adalah faktor kepemimpinan (Yukl, 2009). Tumbuhnya komitmen bawahan terkait dengan terpenuhi tidaknya kebutuhan-kebutuhan bawahan (Pfefer, dalam Yukl, 2009). Sebagaimana diketahui bahwa manusia mempunyai lima macam kebutuhan. Lima macam kebutuhan manusia itu oleh Maslow dibuat berjenjang mulai dari kebutuhan yang paling rendah hingga mengarah pada kebutuhan yang lebih tinggi. Kebutuhan bawahan dapat terpuaskan melalui praktek gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Bycio, et al. (1995) berpendapat bahwa kebutuhan bawahan yang lebih rendah seperti kebutuhan fisik, rasa aman, dan afiliasi, dapat terpenuhi dengan baik melalui praktek gaya kepemimpinan transaksional, yang pada dasarnya merupakan proses pertukaran antara pimpinan dan bawahan mengenai apa yang telah disepakati sebelumnya. Adapun kebutuhan bawahan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri menurut Keller (1992) dapat terpenuhi melalui praktek kepemimpinan transformasional. Pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi tersebut berdampak pada meningkatnya komitmen (Bass, dalam Yukl, 2009). Terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan karyawan sebenarnya mencerminkan adanya pemberdayaan yang telah dilakukan oleh sebuah organisasi. Karyawan yang telah merasa "berdaya" akan mempunyai komitmen yang lebih tinggi dari pada karyawan yang masih merasa "belum berdaya".

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan dalam penelitian ini antara lain adalah penelitian Bycio, Allen, dan Hackett (1995) yang berjudul "Further Assesment of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership" dan pernah dimuat di *Journal of Applied Psychology* dan menggunakan *Multifactor Leadership*

Questionnaire pada sampel anggota asosiasi perawat. Penelitian ini mengkaitkan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan efektivitas, kinerja, dan kepuasan terhadap pimpinan serta komitmen terhadap organisasi. Ada lima variabel yang digunakan, di mana tiga variabel termasuk variabel kepemimpinan transformasional, yaitu *charismatic leadership*, *individualized consideration*, dan *intellectual stimulation*. Sedangkan dua variabel lainnya termasuk dalam kepemimpinan transaksional, yaitu *contingent reward* dan *management by exception*. Hasil analisis menggunakan korelasi dan regresi berganda menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang tinggi antar variabel penelitian. Penelitian ini juga menunjukkan hubungan positif yang kuat antara variabel dalam kepemimpinan transformasional dengan efektivitas, kinerja, dan kepuasan terhadap pimpinan serta komitmen terhadap organisasi, demikian juga dengan variabel *contingent reward*. Sedangkan variabel *management by exception* menunjukkan hubungan yang negatif, serta *charismatic leadership* merupakan variabel yang dominan pengaruhnya.

Penelitian berikutnya adalah Penelitian Keller (1992) yang berjudul "*Transformational Leadership and The Performance of Research and Development Project Groups*" dan pernah dimuat dalam *Journal of Management* dan bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada beberapa kelompok pekerjaan proyek. Sampel yang diambil adalah sebanyak 342 responden yang terdiri dari para karyawan proyek dengan memberikan penilaian terhadap gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh manajer proyek. Analisis statistik menggunakan analisis jalur dan diketahui bahwa secara keseluruhan variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kemudian penelitian Schappe (2001) yang berjudul "*The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perception on Organizational Citizenship Behavior*" dan pernah dimuat dalam *Journal Psychology* dan bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, komitmen karyawan terhadap organisasi, dan persepsi tentang keadilan terhadap perilaku anggota organisasi. Sampel terdiri dari 130 karyawan perusahaan asuransi di Atlantic. Hasil dari analisis regresi menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas tersebut diuji secara bersama-sama dan ternyata hanya variabel komitmen karyawan terhadap organisasi yang memiliki korelasi terendah terhadap perilaku

anggota organisasi.

Selanjutnya adalah penelitian Purwanto dan Adisubroto (2001) yang berjudul "Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Transaksional dengan Komitmen Terhadap Organisasi" ini pernah dimuat di Jurnal Sosiohumanika dan bertujuan untuk menerapkan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen organisasi. Subjek penelitian adalah perawat berjenis kelamin wanita dan telah bekerja minimal satu tahun di RSUP Dr.Sardjito dan RS Bethesda yang ditentukan secara acak dan didapat 202 orang. Data dikumpulkan melalui dua kuesioner yaitu *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* untuk mendapatkan data kepemimpinan dan *Commitment Questionnaire* untuk mendapatkan data tentang tingkat komitmen terhadap organisasi. Analisis data menggunakan analisis korelasi parsial dan berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen organisasi.

Penelitian Muchiri (2002) yang berjudul "The Effect of Leadership Style on Organizational Citizenship Behavior and Commitment" ini pernah dimuat di *Gadjah Mada International Journal of Business* dan bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional supervisor terhadap perilaku keanggotaan organisasi dan komitmen bawahan di gudang persediaan kebutuhan dan logistik di PT. KAI. Subjek penelitian semuanya pria dan dipilih secara acak (*purposive random sampling*) dari karyawan gudang. Dari hasil analisa regresi dan korelasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional mempunyai

pengaruh dan hubungan yang signifikan terhadap variabel perilaku keanggotaan dan komitmen organisasi.

Penelitian Khan (2004) yang berjudul "The Key to Being a Leader Company: Empowerment" ini pernah dimuat dalam *Journal Personality and Participation* dan bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap *empowerment* dan kinerja organisasi pada beberapa perusahaan manufaktur di Amerika Serikat. Tahapan proses *empowerment* digambarkan dalam model dengan tahapan-tahapan antara lain *desire, trust, confident, credibility, accountability* dan *communication*. Dari hasil analisis path menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *empowerment* dan kinerja organisasi. Variabel *empowerment* memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi atau dengan kata lain variabel *empowerment* sebagai variabel pemediasi.

Terakhir adalah penelitian Chaudron (2005) yang berjudul "Creat an Empowering Environment" ini pernah dimuat di *Personal Journal* dan bertujuan untuk mengetahui pengaruh dan hubungan *empowerment* terhadap kinerja bisnis. Analisis statistik menggunakan regresi linier berganda dan korelasi *product moment* dan menunjukkan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh positif dan signifikan antara *empowerment* terhadap kinerja bisnis.

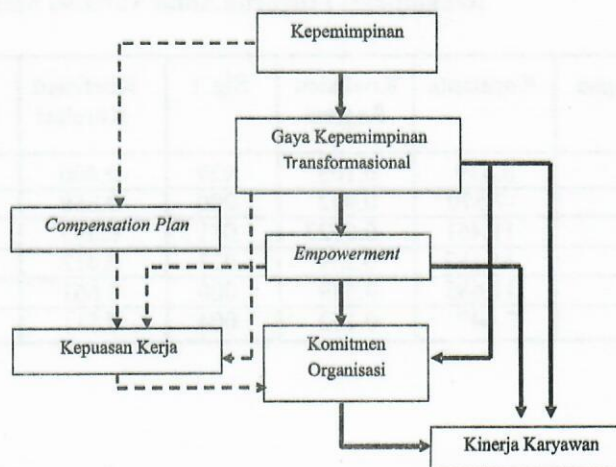
Berdasarkan konsep-konsep tentang gaya kepemimpinan transformasional, pemberdayaan karyawan, komitmen organisasi dan kinerja karyawan yang telah diuraikan, maka kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan pada Gambar 1. sebagai berikut:

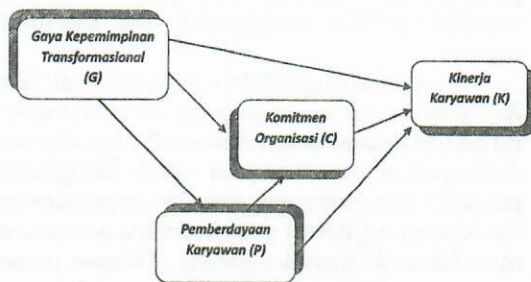
Berdasarkan kerangka pikir di atas, maka secara konseptual ditarik sebuah model sebagai berikut:

Gambar 1.
Kerangka Pemikiran

Keterangan:

- - - - = tidak diteliti
- = diteliti





METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survai dengan tipe penelitian adalah *explanatory research*. Lokasi penelitiannya adalah pada CV. Intermedia Logam di Dusun Tumang Krajan RT 04 / RW 14 Desa Cepogo Kecamatan Cepogo Kabupaten Boyolali sebagai bagian dari Kluster Kerajinan Tembaga. Populasi dalam penelitian ini adalah para pekerja/karyawan di CV. Intermedia Logam yang berjumlah 30 orang pekerja. Keseluruhan karyawan sebagai populasi dijadikan sebagai sampel penelitian, sehingga teknik pengambilan sampelnya adalah sensus atau sampel jenuh.

Skala pengukuran yang digunakan yaitu skala Likert. Teknik pengumpulan data menggunakan metode dokumentasi, kuesioner, wawancara, dan metode kepustakaan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis kualitatif dan kuantitatif. Alat analisis yang digunakan dalam analisis data adalah *path analysis*.

HASIL

Semua responden adalah laki-laki (100%) dengan mayoritas usia responden adalah dalam kelompok usia 31-35 tahun yaitu sebesar 36.6%. Mayoritas responden adalah berstatus kawin yaitu sebesar 73.3%. Mayoritas responden adalah lulusan SD yaitu sebesar 53.3% dengan tanggungan keluarga 1 s/d 2 orang. Mayoritas responden telah bekerja selama > 4 tahun dengan tingkat pendapatan per bulan adalah Rp 500 ribu s/d Rp 750 ribu.

Mean variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah sebesar 3.72 yang berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dalam kondisi baik. Mean variabel pemberdayaan karyawan adalah sebesar 3.27 yang berarti bahwa variabel pemberdayaan karyawan dalam kondisi baik. Mean variabel komitmen karyawan adalah sebesar 3.73 yang berarti bahwa variabel komitmen karyawan dalam kondisi baik. Mean variabel kinerja karyawan adalah sebesar 3.10 yang berarti bahwa variabel kinerja karyawan dalam kondisi baik.

Semua item pertanyaan dalam keadaan valid dan reliabel, hal ini tercermin dari semua nilai *corrected item total correlation* (nilai r hasil) semua item pertanyaan lebih besar dibandingkan nilai r tabel (0.349) serta semua nilai alpha masing-masing variabel adalah lebih besar dari 0.60.

Hasil analisis regresi untuk mengetahui pengaruh antar variabel gaya kepemimpinan transformasional (G), pemberdayaan karyawan (P), komitmen organisasi (C) dan kinerja karyawan (K), baik secara langsung maupun melalui variabel pemediasi, diperoleh data seperti tampak pada tabel berikut :

Tabel 1.
Rekapitulasi Pengaruh Antar Variabel Secara Langsung

Hubungan	Konstanta	Koefisien Regresi	Sig. t	Koefisien Korelasi	Koefisien Determinasi	Keputusan Terhadap Ho
G - K	8.439	0.105	.029	0.400	0.160	Ditolak
G - P	-7.570	0.942	.000	0.659	0.434	Ditolak
P - K	11.461	0.0727	.031	0.395	0.156	Ditolak
P - C	35.187	0.239	.024	0.412	0.169	Ditolak
G - C	11.685	0.549	.000	0.661	0.437	Ditolak
C - K	7.647	0.162	.004	0.511	0.261	Ditolak

Tabel 2.
Rekapitulasi Pengaruh Antar Variabel Melalui Variabel Pemediasi

Hubungan	Koefisien Korelasi	Tafsir
G-C-K	$r_{GC} = 0.437$ $r_{CK} = 0.511$ $r_{GK} = 0.400$	Variabel komitmen organisasi sebagai variabel pemediasi yang menjembatani hubungan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan
P-C-K	$r_{PC} = 0.412$ $r_{CK} = 0.511$ $r_{PK} = 0.395$	Variabel komitmen organisasi sebagai variabel pemediasi yang menjembatani hubungan antara variabel pemberdayaan karyawan dan kinerja karyawan
G-P-K	$r_{GP} = 0.659$ $r_{PK} = 0.395$ $r_{GK} = 0.400$	Variabel pemberdayaan karyawan sebagai variabel pemediasi yang menjembatani hubungan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan

PEMBAHASAN

Pada intinya penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh antar variabel-variabel dalam model penelitian, yaitu pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional, pemberdayaan karyawan, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Tujuan yang lainnya adalah untuk mengidentifikasi variabel pemediasi komitmen organisasi dan pemberdayaan karyawan yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini secara empirik sesuai dengan penelitian Bycio, Allen dan Hackett (1995) yang menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan positif antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Beberapa hubungan antar variabel dalam penelitian ini juga secara empirik sesuai dengan penelitian Keller (1992), Purwanto dan Adisubroto (2001), Muchiri (2002), Khan (2004), serta Chaudron (2005). Keller menyimpulkan bahwa secara keseluruhan variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Purwanto dan Adisubroto menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap

komitmen organisasi. *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* dan *Commitment Questionnaire* dalam penelitian Purwanto dan Adisubroto dipakai dan diadopsi dalam penelitian ini, untuk mendapatkan data tentang tentang kepemimpinan transformasional dan tingkat komitmen terhadap organisasi. Muchiri menyimpulkan hal yang sama yaitu ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Sedangkan Khan menyimpulkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *empowerment* dan kinerja organisasi serta identifikasi variabel *empowerment* sebagai variabel pemediasi. Hasil penelitian Chaudron memperkuat penelitian Khan yaitu terdapat hubungan dan pengaruh positif dan signifikan antara *empowerment* terhadap kinerja bisnis.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini semakin menegaskan bahwa konsepsi tentang kepemimpinan transformasional pada hakikatnya mempunyai esensi *sharing of power* yang melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan. Dengan menerapkan berbagai praktek manajerial, para pemimpin dengan gaya transformasional ini mampu untuk memberdayakan bawahan, dengan kata lain mereka dapat secara signifikan menguatkan keyakinan bawahan pada kemampuan diri mereka sendiri. Dengan *sense of self-efficacy* yang lebih kuat, para karyawan akan lebih mampu

mengerjakan dan berhasil dalam melakukan berbagai tugas yang menantang. Banyak studi kepemimpinan baru mengungkap bahwa praktek pemberdayaan atau menciptakan *sense of power* adalah akar efektivitas organisasi, terutama dalam masa transisi dan transformasi.

Dewasa ini konsepsi pemberdayaan (*empowerment*) mencuat ke permukaan sebagai salah satu pandangan baru untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Melalui konsepsi ini, karyawan disertai wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan. Di sini dibutuhkan pula komunikasi atau saling tukar informasi dan pengetahuan antara manajer dan karyawan sehingga para karyawan dapat benar-benar memahami tugasnya dan dapat memberikan kontribusi nyata bagi pencapaian prestasi organisasi. Pemberdayaan berbeda dengan berbagai pendekatan partisipasi di masa lalu, yang cenderung hanya menekankan pengumpulan input/masukan dari karyawan, tetapi tidak memanfaatkannya dan/atau tidak membarenginya dengan delegasi wewenang.

Aspek pemberdayaan sebenarnya bukanlah hal yang sifatnya absolut/mutlak, tetapi lebih banyak merupakan "a matter of degree". Artinya, tingkat pemberdayaan bagi setiap individu dan tim tidaklah harus sama porsi atau kadarnya. Bahkan untuk tugas individual tertentu atau tanggung jawab kelompok kerja tertentu dalam bidang keputusan (*decision area*) yang berlainan dapat diberlakukan pemberdayaan dengan kadar yang berbeda. Pemilihan strategi pemberdayaan yang akan diterapkan dapat dilakukan dengan mempertimbangkan dua dimensi, yaitu *job content* dan *job context* (Ford dan Fottler, 1995 dalam Yukl, 2009). *Job content* menggambarkan tugas dan proses yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu. Sedangkan *job context* menggambarkan kesesuaian antara pekerjaan dengan misi, tujuan, dan sasaran organisasi secara keseluruhan dan *organizational setting* di mana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Disadari bahwa penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, meskipun pemanfaatan sumberdaya yang ada sudah dilakukan secara optimal. Adapun keterbatasan-keterbatasan itu adalah sebagai berikut: 1) lokasi penelitian ini hanya terbatas pada satu perusahaan kerajinan tembaga ukir di Cepogo, sehingga hasil yang diperoleh tidak bisa digunakan untuk menggeneralisir tentang studi gaya kepemimpinan transformasional di Klaster Tembaga Ukir di Kabupaten Boyolali; 2) jumlah responden penelitian cukup kecil, yaitu 30 responden

sehingga data yang diperoleh belum menggambarkan kondisi karyawan secara umum pada Klaster Tembaga Ukir di Kabupaten Boyolali; dan 3) informasi yang diberikan responden melalui kuesioner dimungkinkan adanya bias dan tidak menunjukkan kondisi responden sebenarnya.

PENUTUP

Beberapa kesimpulan pada penelitian ini adalah 1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel pemberdayaan karyawan. Hal ini tercermin dari nilai signifikansi sebesar 0.000 yang menunjukkan nilai yang lebih kecil dari 0.05 sehingga model regresi sudah layak untuk memprediksi pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel pemberdayaan karyawan; 2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini tercermin dari nilai signifikansi sebesar 0.029 yang menunjukkan nilai yang lebih kecil dari 0.05 sehingga model regresi sudah layak untuk memprediksi pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan; 3) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel pemberdayaan karyawan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini tercermin dari nilai signifikansi sebesar 0.031 yang menunjukkan nilai yang lebih kecil dari 0.05 sehingga model regresi sudah layak untuk memprediksi pengaruh variabel pemberdayaan karyawan terhadap variabel kinerja karyawan; 4) variabel komitmen organisasi adalah sebagai variabel pemediasi yang menjembatani hubungan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel kinerja karyawan atau dengan kata lain hubungan variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan adalah hubungan secara tidak langsung; 5) variabel pemberdayaan karyawan adalah sebagai variabel pemediasi yang menjembatani hubungan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel kinerja karyawan atau dengan kata lain hubungan variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan adalah hubungan secara tidak langsung; dan 6) variabel komitmen organisasi adalah sebagai variabel pemediasi yang menjembatani hubungan antara variabel pemberdayaan karyawan dan variabel kinerja karyawan atau dengan kata lain hubungan variabel pemberdayaan karyawan terhadap variabel kinerja karyawan adalah hubungan secara