

# KINERJA KARYAWAN DITINJAU DARI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Yusuf Palgunanto<sup>1</sup>

Suparno<sup>2</sup>

Achmad Dwityanto<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>. Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta

Alamat Surat: Jl. A. Yani Tromol Pos 1 Pabelan Kartasura Surakarta 57102

**Abstracts.** *The purpose of this study was to determine the relationship between transformational leadership style with employee performance. The hypothesis advanced is that there is a positive relationship between transformational leadership style with employee performance. Subjects in this study were all employees of PT AJB Bumiputera 1912 salesman Salatiga branches totaling 43 people. The sampling technique used was the study population, which is used in the study subjects drawn from the population overall. Measuring devices used in this study is the scale of transformational leadership style and employee performance documentation of data. Based on the results of product moment correlation analysis of the correlation values obtained (r) 0.463 with  $p < 0.01$  means that there is a very significant positive relationship between transformational leadership style to performance. The higher the transformational leadership style, the higher the performance. Effective role or contribution of transformational leadership style on the performance of 21.4% is indicated by the value of the determinant coefficient ( $r^2$ ) of 0.214. This means there are 78.6% for other factors that affect performance beyond transformational leadership style variables.*

**Keywords :** *transformational leadership style, performance*

**Abstraksi.** *Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Hipotesis yang diajukan adalah ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Subjek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan wiraniaga PT. AJB Bumiputera 1912 cabang Salatiga yang berjumlah 43 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah studi populasi, yaitu subjek yang digunakan dalam penelitian diambil keseluruhan dari jumlah populasi. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala gaya kepemimpinan transformasional dan data dokumentasi kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis korelasi product moment diperoleh nilai korelasi (r) 0.463 dengan  $p < 0.01$  artinya ada hubungan positif yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja. Semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kinerja. Peranan atau sumbangan efektif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sebesar 21.4% yang ditunjukkan oleh nilai koefisien determinan ( $r^2$ ) sebesar 0.214. Hal ini berarti masih terdapat 78.6% faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja di luar variabel gaya kepemimpinan transformasional.*

**Kata Kunci:** *gaya kepemimpinan transformasional, kinerja*

**S**umber daya manusia merupakan aset paling penting dalam suatu organisasi karena merupakan sumber yang mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus selalu diperhatikan, dijaga dan dikembangkan.

Sumber daya manusia perlu dikembangkan terus menerus agar diperoleh sumber daya yang bermutu. Bermutu bukan hanya pandai saja tetapi memenuhi semua syarat kualitatif yang dituntut dari pekerjaan itu benar-benar dapat diselesaikan sesuai rencana.

Di dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien tidaklah mudah, untuk itu dalam organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta diperlukan peralatan kantor yang memadai sehingga dapat meringankan dan mempermudah pekerjaan yang dilakukan. Bagaimanapun lengkapnya peralatan kerja, faktor sumber daya manusia (manusia itu sendiri) harus mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh, karena manusia adalah pihak yang paling menentukan berhasil dan tidaknya organisasi.

Sebagaimana yang dikatakan Siagian (1983), manusia merupakan unsur yang penting karena unsur-unsur lain yang dimiliki oleh suatu organisasi seperti uang, materi, metode kerja, waktu dan kekayaan lainnya hanya dapat memberi manfaat bagi organisasi, itu merupakan daya pembangunan dan bukan perusak bagi organisasi.

Menurut Gibson (Haryanto, 2002), bagi organisasi sumber daya manusia (karyawan) bukan semata-mata sebagai objek dalam penca-

paian tujuan saja, tetapi lebih penting dari itu, karyawan sekaligus menjadi subjek atau pelaku. Peran penting karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi ini ditegaskan oleh keberhasilan karyawan dan kelompok karyawan. Pendapat ini mempunyai konsekuensi adanya suatu tuntutan kepada organisasi untuk lebih memperhatikan aspek-aspek kritis yang merupakan faktor penentu keberhasilan kinerja karyawan sehingga karyawan dapat meraih kepuasan kerja. Keberhasilan kinerja karyawan secara langsung akan membentuk keberhasilan organisasi.

Suatu badan organisasi atau badan usaha yang diharapkan dapat menunjukkan eksistensinya dalam hal yang positif, artinya mampu menunjukkan kinerja yang baik di mata pihak luar khususnya masyarakat. Kinerja pegawai sebagai suatu konsep menunjukkan adanya kaitan antara hasil kerja dengan satuan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dan jasa tertentu dari seorang tenaga kerja. Pengertian dari kinerja menurut Ravianto (Budiningsih & Setiaji, 2001) adalah perbandingan antar hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu.

Kinerja menurut Simamora (1997) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan, dengan kata lain kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

Kinerja sumber daya manusia yang baik merupakan hal penting bagi kelangsungan hidup organisasi. Bila organisasi ingin berkembang dengan pesat, organisasi harus mempunyai sumber daya manusia yang mampu menampilkan kinerja yang baik.

Menurut Dessler (1998) penilaian kinerja karyawan dilakukan secara jujur dan bermanfaat bagi organisasi. Karyawan pada umumnya cenderung sangat optimis, tentang bagaimana penilaian kinerjanya dan juga tahu bahwa kenaikan gaji, kemajuan karier dan ketenangan pikiran mereka bisa sangat bergantung pada bagaimana mereka menilai dalam kinerja pekerjaannya. Kinerja yang tinggi akan membuat karyawan semakin loyal terhadap organisasi, semakin termotivasi untuk bekerja, bekerja dengan rasa senang dan yang lebih penting kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan kinerja yang tinggi pula.

Menurut Tiffin & Mc. Commick (Melianawati, dkk 2001), kinerja seseorang dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari diri dalam individu yang disebut dengan faktor individual, dan kondisi yang berasal dari luar individu yang disebut dengan faktor situasional, berupa faktor fisik pekerjaan serta faktor sosial dan kondisi perusahaan.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya menurut kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan yang berlaku bagi pekerjaan yang bersangkutan dalam kurun waktu tertentu (Melianawati, dkk 2001). Menurut Timpe (1992) kinerja pegawai dapat diperbaiki bila pegawai mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, kapan mereka diperbolehkan berperan serta dalam proses menetapkan harapan-harapan tersebut dan kapan untuk dinilai dari hasilnya.

Handoko (1988) mengungkapkan adanya dua teori utama untuk mengukur kinerja seseorang yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menjelaskan pekerjaan

yang benar. Efisiensi ini mirip konsep matematik atau mirip perhitungan antara rasio keluaran atau masukan. Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang dicapai oleh seseorang menjadi ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Pengertian kinerja menurut Winardi (Utomo, 2001) adalah jumlah hal yang dicapai oleh seseorang pekerja atau unit faktor produksi dalam jangka waktu tertentu. Filosofi mengenai kinerja mengandung arti keinginan dan usaha dari setiap manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupannya. Falsafahnya adalah kehidupan esok harus lebih baik dari kehidupan hari ini.

Kinerja menurut Simamora (1997) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan, dengan kata lain kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh karyawan berdasarkan standar yang telah ditentukan. Hasil tersebut dapat dilihat baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

Menurut Rivai (2002), kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Jika seseorang mempengaruhi perilaku orang lain maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan norma yang digunakan seseorang pada saat seseorang mencoba mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan yang tepat akan meningkatkan kinerja. Kepemimpinan adalah

proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut/karyawan untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memberi inspirasi bawahan untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberi perhatian yang baik terhadap bawahan dan mampu merubah kesadaran bawahannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara baru (Robbin dalam Rokhman dan Harsono, 2002).

Kepemimpinan transformasional menurut Nawawi (2003) adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha dengan mengubah kesadaran membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisai, tanpa merasa ditekan atau tertekan. Menurut teori ini kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada kegiatan pemberdayaan (*empowerment*) melalui peningkatan konsep diri bawahan atau anggota yang positif. Para bawahan/anggota organisasi yang memiliki konsepsi positif itu akan mampu mengatasi permasalahan dengan mempergunakan potensinya masing-masing tanpa merasa ditekan atau tertekan sehingga dengan kesadaran sendiri membangun komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu, seorang pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional diukur dalam hubungan dengan pengaruh pemimpin terhadap bawahan dapat melalui : (1) peningkatan kesadaran bawahan tentang pentingnya dan bernilainya *outcomes* yang akan dicapai; (2) mendorong bawahan untuk mendahulukan organisasi atau tim daripada kepentingan pribadi; (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan bawa-

han pada hierarki kebutuhan (Maslow dalam Sunarsih, 2001).

Seseorang pemimpin pada hakekatnya dituntut untuk mengetahui apa kebutuhan, keinginan, dan harapan bawahannya dan mempengaruhi bawahannya untuk bertindak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan transformasional seperti diuraikan di atas sangat positif dilaksanakan dalam kepemimpinan untuk mendorong atau berperan serta dalam menciptakan kondisi organisasi yang mendorong meningkatnya kinerja karyawan.

Kepemimpinan merupakan aspek yang paling penting dalam kehidupan organisasi atau perusahaan. Berhasil atau tidaknya kegiatan perusahaan sering dikaitkan dengan keberadaan pimpinan dalam perusahaan tersebut, tanpa kepemimpinan yang efektif maka kegiatan perusahaan sulit untuk diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Wexley dan Yukl (Utomo, 2002), kepemimpinan mengandung arti mempengaruhi orang lain untuk lebih berusaha mengerahkan tenaga kerja, kepemimpinan merupakan tindakan seorang pemimpin dalam memimpin anggota kelompok di bawahnya dalam usaha untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan.

Stoqdil (Cahyono, 1992) menyebutkan kepemimpinan adalah suatu proses tindakan mempengaruhi aktivitas suatu kelompok organisasi dalam usahanya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Model kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja dan pola kerja dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dipaparkan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu tindakan atau aktivitas yang secara sengaja mempengaruhi orang lain, untuk secara bersama-sama mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sebagai seorang pemimpin harus mampu menginterpretasikan kebutuhan yang ada dalam diri pengikutnya dan diri sendiri ke dalam tindakan.

Alasan peneliti mengambil judul ini karena penelitian tentang Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Transformasional ini jarang dilakukan dan biasanya kinerja karyawan yang diteliti hanya berdasarkan gaji, kondisi psikologis, cara kerja dan lain-lain.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan di atas, maka diangkat rumusan masalah “Apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan?”. Berangkat dari paparan di atas peneliti tertarik mengambil judul “Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Transformasional”.

### METODE PENELITIAN

Subjek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan wiraniaga PT AJB Bumiputera 1912 cabang Salatiga yang berjumlah 43 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah studi populasi, yaitu subjek yang digunakan dalam penelitian diambil keseluruhan dari jumlah populasi.

Alat ukur yang dipergunakan adalah :

- a. **Skala gaya kepemimpinan transformasional.** Skala gaya kepemimpinan transformasional kerja pada penelitian ini disusun berdasarkan aspek-aspek gaya kepemimpinan transformasional yang dikemukakan

oleh Bass (1985) meliputi aspek kharisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian individu.

- b. **Data dokumentasi kinerja karyawan.** Data dokumentasi kinerja karyawan wiraniaga PT AJB Bumiputera 1912 cabang Salatiga didasarkan penilaian kinerja yang dilakukan oleh pihak perusahaan yang bersangkutan.

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka teknik analisis data yang digunakan untuk pengujian hipotesis adalah teknik *product moment*, karena dalam penelitian ini yang dicari adalah korelasi antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan teknik korelasi *product moment* diperoleh nilai koefisien korelasi  $r_{xy}$  sebesar 0.463 dengan  $p < 0.01$  yang berarti ada hubungan positif yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja. Semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kinerja. Artinya, gaya kepemimpinan transformasional dapat digunakan sebagai prediktor untuk mengukur kinerja karyawan.

Pada dasarnya kinerja menurut Winardi (dalam Utomo, 2002) adalah jumlah hal yang dicapai oleh seseorang pekerja atau unit faktor produksi dalam jangka waktu tertentu. Filosofi mengenai kinerja mengandung arti keinginan dan usaha dari setiap manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupannya. Sehingga falsafahnya adalah kehidupan esok harus lebih baik dari kehidupan hari ini. Kinerja



yang menonjol, yang dicapai seseorang bukanlah semata-mata karena prestasi pribadinya sendiri, tetapi ada faktor lain yang mendukung sehingga hasil kinerja tinggi. Faktor lain yang mendukung keberhasilan seorang karyawan salah satunya adalah kepemimpinan.

Keberadaan pemimpin dalam organisasi sangat penting karena ia memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan berkaitan erat dengan pekerjaan yang harus diselesaikan dan kekompakan orang-orang yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma yang digunakan seseorang pada saat seseorang mencoba mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan yang tepat akan meningkatkan kinerja. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memberi inspirasi bawahan untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberi perhatian yang baik terhadap bawahan dan mampu merubah kesadaran bawahannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara baru (Robbin dalam Wahibur Rokhman dan Harsono, 2002).

Sejalan dengan pendapat di atas sebagai seorang yang mempunyai jiwa kepemimpinan transformasional melalui tindakannya harus sesuai dengan fungsi dan situasi yaitu menjadi pemimpin yang dapat mempengaruhi dan diakui bawahan atau anggota organisasi. Realisasi kepemimpinan tersebut diantaranya dengan kemampuan memotivasi bawahan atau organisasi untuk menerapkan strategi, memahami budaya kerja yang tumbuh dan berkembang di dalam perusahaan, cepat menerima perubahan yang

bersifat inovatif, berlaku adil pada semua bawahan atau organisasi, menjadi teladan bagi bawahan atau anggota organisasi untuk membangkitkan dan meningkatkan kinerja kerjanya (Nawawi, 2003).

Berdasarkan hasil pembahasan tersebut di atas, penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memang mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh sumbangan efektif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sebesar 21.4%. Hal ini berarti masih terdapat 78.6% lagi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja selain gaya kepemimpinan transformasional seperti kepuasan kerja, motivasi kerja, sikap terhadap karakteristik pekerjaan, maupun insentif.

Hasil penelitian ini terbukti ada korelasi positif yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja, namun penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna dan masih terdapat keterbatasan-keterbatasan, antara lain :

1. Ruang lingkup dan karakteristik penelitian ini terbatas hanya pada karyawan wiraniaga PT AJB Bumiputera 1912 cabang Salatiga.
2. Masih adanya variabel-variabel lain yang belum disertakan dalam penelitian ini, seperti kepuasan kerja, motivasi kerja, sikap terhadap karakteristik pekerjaan, maupun insentif.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa :

1. Ada hubungan positif yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kinerja karyawan. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan diterima atau terbukti.
2. Gaya kepemimpinan transformasional pada subjek tergolong tinggi.
3. Kinerja pada subjek tergolong tinggi.

### DAFTAR RUJUKAN

- Handoko T.H. (1988). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York : Free Press.
- Brotoharsojo & Wungu. (2003). *Tingkatan Kinerja Perusahaan Anda dengan Merit System*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Offset.
- Budiningsih & Setiaji. (2001). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kehewan, Perikanan Dan Kelautan Kabupaten Wonogiri (1970-1996): *Jurnal Manajemen Dayasaing*, 2 : 146-155.
- Cahyono, C. H. (1992). *Psikologi Kepemimpinan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Dessler, G. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Prehallindo.
- Haryanto, S. (2002). Evaluasi Faktor-Faktor Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Perusahaan Tekstil Kusumatex Yogyakarta). *Thesis (Tidak Dipublikasikan)*. Surakarta : Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Harsiwi, A.M. (2003). Artikel : *Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dan Karakteristik Personal Pemimpin*.
- Manulang. (1991). *Penilaian Kinerja*. Ghalia Indah : Jakarta.

- Melianawati, Prihantono, S.F.X & Tjahjoanggora, A.J. (2001). Hubungan Antara Kecerdasan Emosional dengan Kinerja Karyawan. *Anima : Indonesian Psychological Journal*; 17 : 1, 57-62.
- Nawawi, H. (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Purwanto, B. (2000). *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Komitmen Organisasi. Thesis (Tidak diterbitkan)*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Rivai, Veithzal. (2003). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Raja Grafindo Offset.
- Rokhman, W. dan Harsono. (2002). Peningkatan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepemimpinan Transaksional Pada Komitmen Organisasi dan Kepuasan Bawahan, *Journal Empirika, Volume 11, Nomor 1, Juni 2002*).
- Simamora, H. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Suprihanto J. (1988). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Yogyakarta : BPFE.
- Timpe, D. (1992). *Kinerja*. Jakarta : PT. Gramedia Indonesia.
- Utomo, W.K. (2002). Kepemimpinan dan Pengaruhnya Terhadap Perilaku *Citizenship* (OCB), Kepuasan Kerja dan Perilaku Organisasional (Penelitian Empiris Pada Kabupaten Kebumen). *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, 2, 2 : 34-52.