

GAMBARAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI PT BANK X (STUDI DESKRIPTIF)

Octarina Arista Ningrum, Unika Prihatsanti *

Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro

octawirastowo@gmail.com, Unika_prihatsanti@undip.ac.id

ABSTRAK

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam pencapaian kinerja organisasi. Peran kepemimpinan sangat diperlukan bagi pengembangan karir karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran kepemimpinan transformasional di PT Bank X.

Teknik pengambilan sampel dengan cara *proporsional sampling* dan didapatkan sampel sebanyak 54 pegawai. Metode penggalan data dengan menggunakan skala psikologi. Skala kepemimpinan transformasional dengan 27 item valid ($\alpha = 0,918$). Analisis data menggunakan deskriptif statistik.

Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional di PT Bank X berada pada kategori tinggi sebesar 68,5%, dan bahkan didapatkan 18,5% kepemimpinan transformasional kategori sangat tinggi. Kepemimpinan transformasional pada aspek *idealized influence* yang paling tinggi adalah kemampuan pemimpin memberi semangat kepada pegawai sehingga karyawan bekerja dengan sepenuh hati. Kepemimpinan transformasional pada aspek *inspirational leadership/motivation* yang paling tinggi adalah tentang karyawan senang dengan pengarahan yang diberikan pemimpin. Kepemimpinan transformasional pada aspek *intellectual stimulation* yang paling tinggi adalah tentang pemimpin memiliki wawasan yang luas untuk memunculkan inovasi baru dalam pekerjaan. Kepemimpinan transformasional pada aspek *individualized consideration* yang paling tinggi adalah pemimpin memberi promosi jabatan terhadap karyawan yang berprestasi.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, PT Bank X

* Penulis Penanggungjawab

**THE DESCRIPTION OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
AT PT BANK X (A DESCRIPTIVE STUDY)**

Octarina Arista Ningrum, Unika Prihatsanti *

The Faculty of Psychology Diponegoro University

octawirastowo@gmail.com, Unika_prihatsanti@undip.ac.id

ABSTRACT

Leadership plays a very significant factor in achieving organizational performance. The role of leadership is necessary for the career development of the employees. This study aims to describe the transformational leadership at PT Bank X. The Sampling technique using proportional sampling method and obtained a sample of 54 employees. The Data extracting method using psychological scales. The transformational leadership was scaled with 27 valid items ($\alpha = 0.918$). the Data was analyzed using descriptive statistics. The results showed that the transformational leadership in PT Bank X are in the high score at 68.5%, and even obtained at a very high score of transformational leadership at 18.5%. the highest score of transformational leadership on idealized influence aspect is the ability of a leader to give encouragement to employees so that employees work with a vengeance. the highest score of transformational leadership on Inspirational leadership /motivation aspect is on the happiness of employees with the direction given by the leader. The highest score of Transformational leadership on intellectual stimulation aspect is the extensive knowledge of the leaders that lead to new innovations at work. the highest score of transformational leadership on Individualized consideration aspect is the leader giving promotion to high performing employees

Keywords: Transformational Leadership, PT Bank X

* responsible person

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam pencapaian kinerja organisasi. Kepemimpinan digunakan untuk mengarahkan individu-individu pada tujuan organisasi. Suatu organisasi yang dijalankan tanpa kepemimpinan akan mengalami kelemahan dan kesulitan untuk mencapai tujuan. Kesulitan tersebut timbul karena tidak ada pihak yang menghubungkan tujuan individu dengan organisasi. Mengingat besarnya arti kepemimpinan dalam organisasi, maka pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya, pemimpin harus mampu menggali potensi-potensi yang ada pada diri dan memanfaatkannya di dalam unit organisasi. Hal ini sesuai teori yang dikemukakan oleh Mintzberg (dalam Thoha, 2004, h.240) bahwa ada tiga peran utama yang dimainkan oleh setiap pemimpin dimanapun letak hirarkinya, peran tersebut meliputi : peran hubungan antar pribadi (*interpersonal role*), peran yang berhubungan dengan informasi (*informational role*), dan peran pembuat keputusan (*decisional role*). Pemimpin harus dapat mempengaruhi orang lain untuk melakukan tindakan-tindakan atau kegiatan dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu meskipun tidak ada ikatan-ikatan yang formal dalam organisasi.

Kepemimpinan yang buruk akan berakibat negatif bagi karyawan maupun bagi perkembangan organisasi. Akibat yang timbul dari adanya gaya kepemimpinan yang buruk antara lain penurunan kinerja karyawan yang akan membawa dampak kepada penurunan kinerja total perusahaan. Hasil penelitian Wiranata (2011, h.1) menemukan bukti kepemimpinan yang buruk dapat menurunkan kinerja karyawan dan meningkatkan stres karyawan. Semakin baik kepemimpinan maka kinerja karyawan semakin meningkat dan stres karyawan semakin menurun. Pada penelitian Wiranata juga disebutkan kepemimpinan yang buruk dapat meningkatkan stres karyawan di CV. Mertanadi sebesar 22,09%. Kemudian kepemimpinan yang buruk dapat menurunkan kinerja karyawan di CV. Mertanadi sebesar 53,29%. Jadi kepemimpinan berpengaruh sangat nyata terhadap kinerja karyawan dan juga terhadap stres karyawan.

Hasil penelitian Sutanto & Stiawan (2000, h.34), menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan

situasi dan kondisi dari orang-orang yang dipimpin. Kepemimpinan yang kurang efektif dapat menurunkan semangat dan kegairahan kerja yang ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi dan perpindahan karyawan. Hal itu timbul sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak disenangi. Hasil penelitian Dimas (2008, h.5) terhadap 75 orang karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Banten sebagai perusahaan besar, menyadari bahwa Sumber Daya Manusia memegang peranan penting dalam melancarkan setiap kegiatan operasional kantor.

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka dapat dijabarkan dalam bentuk pernyataan : menguraikan gambaran gaya kepemimpinan transformasional di PT Bank X.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguraikan gambaran gaya kepemimpinan transformasional di PT. Bank X Semarang.

Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini meliputi :

1. Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi jembatan bagi perkembangan penelitian di bidang Psikologi Industri dan organisasi mengenai kepemimpinan transformasional dimasa yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

Bagi pemimpin perusahaan atau instansi. Hasil dari kajian yang dikembangkan dalam implikasi manajerial pada penelitian ini diharapkan sebagai pedoman arah dan langkah perusahaan untuk dapat mengelola karyawan perusahaan secara lebih baik agar menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan demi kepentingan bersama.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Bass (Umam, 2010. h. 294), kepemimpinan transformasional adalah hubungan antara pemimpin dengan bawahannya didasarkan pada efek dari cara pemimpin tersebut mempengaruhi bawahannya untuk melakukan suatu pekerjaan demi tujuan bersama. Selain itu, menurut pendapat James Mac Gregor (Umam, 2010. h. 295) kepemimpinan transformasional adalah antara pemimpin dan yang dipimpinnya memiliki kesadaran kolektif untuk meningkatkan kinerja melampaui kepentingan pribadi. Pendapat yang hampir sama juga disampaikan oleh Burn (Umam, 2010. h. 296) bahwa, kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya para pemimpin dan pengikut menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi demi tujuan bersama. Seorang pemimpin adalah orang yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia, sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemberian motivasi kepada staf, dan kemudian menyerukan cita-cita dan nilai moral yang lebih tinggi.

Berdasarkan dari berbagai pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang kharismatik, yang dapat mempengaruhi bawahannya dengan baik agar dapat memotivasi dan menyatukan visi dalam melakukan tugas-tugas yang melebihi kepentingan bawahan demi tujuan dan kepentingan organisasi yang lebih tinggi. Menurut Bass & Avolio (dalam Goleman, 2005. h. 242), Dimensi-dimensi dari kepemimpinan transformasional ada empat yaitu *idealized influence*, *inspirational mativation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*.

METODE PENELITIAN

Variabel dalam penelitian ini hanya satu adalah kepemimpinan transformasional.

Subjek Penelitian

Sampel diambil secara *porportional sampling*. Jumlah subjek penelitian dikenakan perbandingan *try out* : penelitian yaitu 40% : 60% (Winarsunu, 2004, h.

14), sehingga didapatkan jumlah subjek penelitian sebanyak 54 orang dan subjek untuk *try out* 36 orang.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data menggunakan skala yang berjumlah satu yaitu skala kepemimpinan transformasional. Pengungkapan skala kepemimpinan transformasional menggunakan skala likert, yang menyediakan empat alternatif respon, yaitu Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS) dan Sangat Tidak Sesuai (STS).

Metode Analisis

Teknik analisis yang digunakan adalah deskriptif statistik dengan bantuan program *Statistical Package for Social Science (SPSS) for Windows Release* versi 17.0.

HASIL PENELITIAN

Hasil yang diperoleh dari pengujian deskriptif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di PT Bank X berada pada kategori tinggi sebesar 68,5%, dan bahkan didapatkan 18,5% kepemimpinan transformasional kategori sangat tinggi. Sedangkan kepemimpinan transformasional kategori rendah hanya 13%.

Pembahasan

Kepemimpinan transformasional pada penelitian ini meliputi lima aspek, antara lain *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Bass & Avolio dalam Goleman, 2005. h.242). Dalam penelitian ini ditemukan 68,5% kepemimpinan transformasional masuk kategori tinggi. Kepemimpinan transformasional pada aspek *idealized influence* yang paling tinggi adalah tentang pemimpin yang mempunyai kemampuan memberi semangat kepada pegawai sehingga karyawan bekerja dengan sepenuh hati. *Idealized influence* adalah karakter pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya. Pemimpin berusaha mempengaruhi karyawan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan, pentingnya keterikatan pada keyakinan, perlu dimiliki

karyawan sebagai tekad untuk mencapai tujuan. Pemimpin memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai hidup. Pengaruh idealis menunjukkan pengembangan rasa percaya dan hormat pada bawahan. Pemimpin dengan pengaruh idealis berperan sebagai model dengan tingkah laku dan sikap yang mengandung nilai-nilai yang baik bagi perusahaan (Bass & Avolio dalam Goleman, 2005. h. 242). Pemimpin yang dapat memberi semangat bekerja kepada karyawan sehingga karyawan dapat bekerja sepenuh hati. Pemimpin yang mempunyai karakter *idealized influence* akan mampu mendorong karyawan menumbuhkan ide-ide baru untuk mencapai target perusahaan di PT Bank X. Ide-ide baru yang ditumbuhkan oleh seorang pemimpin akan membantu karyawan mengembangkan potensi sehingga karyawan merasa mendapat kepuasan bekerja di PT Bank X.

Kepemimpinan transformasional pada aspek *inspirational leadership/motivation* yang paling tinggi adalah tentang senangnya karyawan kepada pengarahan yang diberikan pemimpin. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi), pada dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai sosok yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme. Pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada pegawai, antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Karyawan merasa diberi inspirasi oleh sang pemimpin (Bass & Avolio dalam Goleman, 2005. h.242).

Aspek kepemimpinan transformasional pada dimensi *inspirational motivation* berperan terutama untuk menciptakan dan menjaga semangat karyawan di garis depan agar selalu berorientasi pada kepuasan pelanggan PT Bank X. Sebagaimana hasil penelitian ini bahwa pemimpin yang mempunyai karakter *inspirational motivation*, akan menumbuhkan semangat karyawan PT Bank X untuk rajin berangkat kerja ke kantor dan tidak berniat untuk mengundurkan diri dari perusahaan karena merasa mendapat jaminan karier di tempat PT Bank X. Disamping jaminan karier, di PT Bank X juga mendapat

jaminan kenyamanan sehingga karyawan mendapat kepuasan.

Kepemimpinan transformasional pada aspek *intellectual stimulation* yang paling tinggi adalah tentang pendapat karyawan bahwa pemimpin memiliki wawasan yang luas untuk memunculkan inovasi baru dalam pekerjaan. Pada aspek *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) merupakan karakter pemimpin transformasional yang mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Karyawan merasa bahwa manajer mendorong karyawan untuk memikirkan kembali cara kerja karyawan, untuk mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas, karyawan merasa mendapatkan cara baru dalam mempersepsikan tugas-tugas karyawan. Stimulasi intelektual memberikan kontribusi yang besar pada sikap karyawan lini depan yang mampu mengambil inisiatif untuk memberi pelayanan yang memuaskan pada konsumen dalam situasi yang berbeda-beda (Bass & Avolio dalam Goleman, 2005. h.242).

Kepemimpinan transformasional pada aspek *individualized consideration* yang paling tinggi adalah tentang atasan memberi promosi jabatan terhadap karyawan yang berprestasi. Menurut Bass & Avolio (dalam Goleman, 2005. h.242), *individualized consideration* (konsiderasi individu) adalah sosok pemimpin yang digambarkan sebagai seorang pemimpin mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir. Karyawan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pemimpin. Pemimpin memperlakukan setiap karyawan sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, dan keinginan masing-masing. Pemimpin memberikan nasihat yang bermakna, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan karyawan.

Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah : 1) peneliti kurang mampu menggali data dari setiap unit kerja yang akan diteliti, 2) wawancara yang

dilakukan kurang mendalam dan menyeluruh sehingga informasi yang didapatkan kurang menggambarkan kondisi yang sesungguhnya. 3) peneliti juga tidak melakukan penelitian lebih dalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional meliputi usia, posisi jabatan dan jenis kelamin.

Kesimpulan

Hasil yang diperoleh dari pengujian deskriptif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di PT Bank X berada pada kategori tinggi sebesar 68,5%, dan bahkan didapatkan 18,5% kepemimpinan transformasional kategori sangat tinggi. Kepemimpinan transformasional pada aspek *idealized influence* yang paling tinggi adalah kemampuan pemimpin memberi semangat kepada pegawai sehingga karyawan bekerja dengan sepenuh hati. Kepemimpinan transformasional pada aspek *inspirational leadership/motivation* yang paling tinggi adalah tentang karyawan senang dengan pengarahannya yang diberikan pemimpin. Kepemimpinan transformasional pada aspek *intellectual stimulation* yang paling tinggi adalah tentang pemimpin memiliki wawasan yang luas untuk memunculkan inovasi baru dalam pekerjaan. Kepemimpinan transformasional pada aspek *individualized consideration* yang paling tinggi adalah pemimpin memberi promosi jabatan terhadap karyawan yang berprestasi.

Saran

Meningkatkan kepemimpinan transformasional dengan cara aktif mempengaruhi karyawan agar mau diarahkan oleh pimpinan PT Bank X sehingga karyawan tidak mempertahankan opini sendiri dalam bekerja. Oleh karena itu saran bagi instansi untuk menciptakan sosok pimpinan yang mempunyai karakter sebagai berikut 1) Pimpinan yang lebih mendahulukan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi, 2) Pimpinan yang suka memberi nasehat, berbicara optimis dan antusias dalam mensosialisasikan tugas-tugas kepada pegawai, 3) lebih banyak memikirkan cara kerja yang terbaik bagi karyawan, 4) meningkatkan kepedulian terhadap keluhan karyawan, dan 5) Pimpinan yang memberi kesempatan pada pegawai agar lebih meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan dengan mengikuti diklat dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Dimas, A. (2008) Hubungan gaya kepemimpinan partisipatif dengan motivasi kerja karyawan pada area pelayanan dan jaringan PT. PLN (persero) distribusi Banten. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Islam Bandung*.
- Goleman, D. (2005) *Working with emotional intelligence*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sutanto, E.M. & Stiawan, B. (2000) Peranan gaya kepemimpinan yang efektif dalam upaya meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan di toserba sinar mas sidoarjo. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 2, No. 2*.
- Thoha, M. (2004) *Perilaku organisasi konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Umam, K. (2010) *Perilaku organisasi*. Jakarta : Pustaka Setia
- Wiranata, A.A. (2011) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dan stres karyawan (studi kasus : cv. mertanadi). *Jurnal Ilmiah Teknik Sipil Vol 15, No. 2*.