

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi seperti sekarang ini, persaingan dunia usaha semakin ketat. Agar perusahaan dapat memenangkan persaingan dengan perusahaan lainnya, maka perusahaan harus berani menghadapi perubahan. Karena persaingan yang ketat memaksa perusahaan untuk lebih berpikir kreatif agar memenangkan persaingan. Salah satu masalah yang harus dihadapi adalah sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum, apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia dengan kinerja yang optimal. Douglas menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi¹. Keberadaan sumber daya manusia didalam suatu perusahaan memegang salah satu peranan yang sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya, sehingga mampu memberikan *output* yang maksimal. Dalam menghadapi masalah ini, perusahaan

¹ (<http://eprints.undip.ac.id/232531>) Diakses tanggal : 15 Januari 2012

perlu melakukan perubahan dari pencapaian kinerja karyawan yang rendah menjadi pencapaian kinerja karyawan yang tinggi².

Kinerja perusahaan tentunya tergantung dari kinerja individu-individu yang ada pada perusahaan tersebut. Permasalahan yang dihadapi adalah bagaimana meningkatkan kinerja individu karyawan untuk selalu siap dalam menghadapi ketatnya persaingan dalam bisnis ini, terutama karena terjadinya perubahan yang sangat signifikan, diakibatkan oleh gelombang privatisasi, pembukaan pasar, paradigma pengelolaan yang pro-pasar dan lain sebagainya. Kinerja tidak hanya mengenai apa yang dicapai seseorang, namun juga bagaimana yang bersangkutan mencapainya. Disamping itu, pendapat ini juga sejalan dengan pendapat Scheimeihom, Hiint dan Osborn yang menyatakan bahwa kinerja individual sebaiknya diukur melalui *output* dan kegiatan dalam menghasilkan *output* tersebut³.

Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi dikenal luas sebagai fondasi sistem dan aktivitas manajemen dalam setiap organisasi. Budaya organisasi dipandang sebagai nilai-nilai bersama dan norma-norma perilaku yang diyakini dan dianut oleh anggota-anggota organisasi. Nilai dan norma perilaku tersebut menciptakan pendekatan yang digunakan anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan dan mengatasi permasalahan yang dihadapi. Banyak pakar menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi, sehingga banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau

² *Ibid*

³ (<http://isjd.pdii.lipi.go.id/index.php>) Diakses tanggal : 16 Januari 2012

norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi⁴. Namun pada kenyataannya, masih ada perusahaan yang menerapkan budaya organisasi yang kurang sesuai dalam suatu perusahaan dan ini mempengaruhi kinerja karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut ke dalam kondisi yang tidak baik. Dapat dilihat pada kasus mantan Walikota Bekasi, Mochtar Mohamad. Ketika masih menjadi Walikota Bekasi, Mochtar menyatakan akan memeriksa kembali izin usaha perusahaan di Kota Bekasi yang diketahui melarang karyawati atau pekerjanya menggunakan jilbab. Mochtar mengaku tidak segan mencabut izin usaha apabila perusahaan membuat peraturan diskriminatif terhadap pekerjanya. Contohnya, kasus seorang perawat wanita yang bernama Wine yang terjadi April tahun lalu. Wine ditegur oleh manajemen RS Mitra Keluarga Bekasi Barat karena karyawati bagian fisioterapi di rumah sakit tersebut memakai jilbab dan manset saat bekerja di rumah sakit, Wine berkeras memakai jilbab. Pada bulan Mei tahun lalu, Wine diberhentikan oleh manajemen rumah sakit itu. Wine mengadukan pemberhentiannya itu ke Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Bekasi. Setelah melalui proses tripartit, Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Bekasi menyarankan agar Wine kembali bekerja dan RS Mitra Keluarga tidak melarang karyawati muslimnya untuk memakai jilbab dan manset. Atas terjadinya kasus ini, lebih dari 200 pengunjung rasa dari Forum Masyarakat Peduli Perempuan Bekasi mendatangi RS Mitra Keluarga Bekasi Barat. Mereka berunjuk rasa memprotes tindakan manajemen RS Mitra Keluarga

⁴ (<http://eprints.undip.ac.id/232531>) Diakses tanggal : 15 Januari 2012

Bekasi Barat. Pihak rumah sakit dituding diskriminatif karena melarang karyawatnya memakai jilbab⁵.

Faktor berikutnya yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah pemberian kompensasi. Kinerja karyawan yang baik bukanlah suatu kebetulan saja, tetapi pemberian kompensasi turut mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan yang baik akan dapat dicapai, jika didahului dengan perbuatan, yaitu melaksanakan tugas dengan maksimal yang dibebankan. Para karyawan akan lebih termotivasi untuk melakukan tanggung jawab atas pekerjaan mereka, apabila perusahaan mengerti dan memperhatikan benar kebutuhan karyawan mereka yang pada dasarnya adalah banyak dari karyawan bekerja untuk mendapatkan uang, dalam hal ini berbentuk gaji atau kompensasi.

Kompensasi adalah penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada para pekerja yang telah memberikan kontribusinya, melalui bekerja. Kompensasi juga merupakan penghargaan yang diberikan karyawan baik langsung, maupun tidak langsung, *financial*, maupun non *financial* yang adil kepada karyawan atas apa yang telah mereka berikan dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga pemberian kompensasi sangat dibutuhkan oleh perusahaan manapun guna meningkatkan kinerja karyawannya. Adapun bentuk kompensasi *financial* adalah gaji, tunjangan, bonus, dan komisi. Sedangkan, untuk kompensasi non-*financial* diantaranya pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja

⁵(<http://www.kompas.com/lipsus052009/antasariread/2008/11/15/15323612/Larang.Karyawati.Berjilbab..Izin.Usaha.Bisa.Dicabut>) Diakses tanggal : 1 maret 2012

serta lingkungan kerja yang mendukung⁶. Tetapi pada kenyataan yang ada ialah banyak perusahaan yang kurang memperhatikan hal ini. Mereka tidak memberikan kompensasi yang sesuai dengan beban kerja yang karyawan mereka berikan. Hal ini akan berdampak pada kinerja karyawan yang kurang baik dan kurang memuaskan bagi perusahaan, akibat tidak terpenuhinya kebutuhan karyawan pada perusahaan tersebut. Contohnya pada puluhan karyawan pabrik *sodium tripoli phosfat* bahan baku deterjen dan pembersih keramik, PT *Petrocentral* di Kabupaten Gresik yang melakukan aksi mogok kerja. Mereka menuntut perhatian manajemen soal kesejahteraan karyawan. Mereka menuntut dana pendidikan, kesehatan dan peningkatan gaji. Kholil seorang karyawan mengatakan bahwa tidak masuk akal perusahaan terus merugi. Karyawan yang kerja 20 tahun hingga 21 tahun menerima gaji Rp 2,25 juta. "Yang kurang dari 20 tahun sekitar Rp 1,5 juta. Makanya, kami menuntut dana pendidikan. Pendidikan di Gresik mahal, kami menuntut dana pendidikan agar bisa menyekolahkan anak kami," kata Kholil⁷.

Faktor berikutnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi yang rendah. Motivasi, yaitu keadaan dorongan atau keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Dorongan tersebut mempunyai kekuatan yang besar dalam penentuan sikap karyawan dalam bekerja. Jika pengaruh yang ditimbulkannya besar, maka dorongan kerja besar pula. Dalam organisasi, motivasi mempunyai peranan penting karena ia

⁶ (<http://eprints.undip.ac.id/23253/1/Lengkap.pdf>) Diakses tanggal 15 januari 2012

⁷ (<http://nasional.kompas.com/read/2010/08/31/19163990/ci-exceptions.include>) Diakses tanggal 1 maret 2012

menyangkut langsung pada unsur manusia dalam organisasi. Motivasi yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi⁸.

Motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja dalam organisasi. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai kinerja maksimal. Pegawai haruslah memiliki sikap mental yang siap sedia secara psikofisik (siap secara mental, fisik, situasi dan tujuan). Artinya, pegawai dalam bekerja secara mental siap, fisik sehat, memahami situasi dan kondisi serta berusaha keras mencapai target kerja⁹. Namun pada kenyataan yang ada saat ini, masih banyak perusahaan yang kurang memotivasi karyawannya dalam meningkatkan prestasi kerja mereka, sehingga tidak mampu meningkatkan *output* yang dapat mereka hasilkan. Faktanya, 60% waktu seorang karyawan di habiskan di kantor, jika dalam waktu 6 bulan perusahaan itu tidak memberikan motivasi kepada karyawan-karyawannya, maka bisa di pastikan bahwa lebih dari 80% karyawannya akan kehilangan semangat dan kualitas pekerjaan menurun menjadi 20-30% (itupun karena para karyawan hanya ingin mendapatkan gaji)¹⁰.

Meskipun hanya merupakan salah satu faktor dari banyak faktor berpengaruh lainnya, kepuasan kerja juga mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Newstrom mengemukakan bahwa *job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employes view their work* (Kepuasan kerja berarti perasaan mendukung atau

⁸ (http://eprints.undip.ac.id/7655/1/D2A003017_Fithriani_Sarworini.pdf) Diakses tanggal : 22 Januari 2012

⁹ (<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/26101/4/Chapter%20I.pdf>) Diakses tanggal : 22 Januari 2012

¹⁰ (<http://motivatorindonesia.net/karyawan-harus-di-training-motivasi>) Diakses tanggal : 3 februari 2012

tidak mendukung yang dialami pegawai dalam bekerja)¹¹. Dengan kepuasan kerja yang diperoleh, diharapkan kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai para karyawan. Tanpa adanya kepuasan kerja, karyawan akan bekerja tidak seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan, maka akibatnya kinerja karyawan menjadi rendah, sehingga tujuan perusahaan secara maksimal tidak akan tercapai¹². Akan tetapi, pada kenyataannya beberapa perusahaan tidak memperhatikan hal ini. Terkadang perusahaan tidak memberikan berbagai macam kebutuhan yang karyawan perlukan. Misalnya, perusahaan tidak memberikan keselamatan kerja pada karyawan, sehingga karyawan merasa dirinya terancam dan tidak dilindungi, akhirnya timbul ketidakpuasan pada diri mereka. Seperti contoh dalam sidang kasus gugatan yang diajukan oleh 28 karyawan terhadap PT Cakra Nusa Darma, subkontraktor Petrochina Jabung Ltd, digelar di Pengadilan Hubungan Industrial pada Pengadilan Negeri Jambi. Keterangan sejumlah saksi yang dihadirkan dalam persidangan menyebutkan bahwa pihak perusahaan mengabaikan keselamatan kerja bagi karyawan. Yusrizal Nasar, Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Muaro Jambi, mengatakan bahwa perusahaan menyalahi peraturan tentang status pekerja kontrak. "Dikatakan dalam aturan, jika kontrak kerja dilakukan secara terus menerus, para pekerja berhak memperoleh status karyawan tetap. Perusahaan juga tidak pernah mendaftarkan kontrak kerja karyawan ke Disnaker Muaro Jambi, hingga kasus ini naik ke persidangan," ujar Yusrizal Nasar dalam sidang. Hal ini sangat berpengaruh pada psikologis karyawan kontrak yang pada

¹¹ (http://id.wikipedia.org/wiki/Kepuasan_Kerja) Diakses tanggal 24 Januari 2012

¹² (<http://www.rosyid.info/2011/10/pengaruh-faktor-faktor-kepuasan-kerja.html>) Diakses tanggal 2 februari 2012

akhirnya mengalami ketidakpuasan kerja dalam hal keselamatan kerja mereka yang terabaikan¹³.

Faktor lainnya yang tidak kalah pentingnya dalam menentukan kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauhmana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan. Konsep kepemimpinan yang berkembang pesat adalah konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional yang dipopulerkan oleh Bass¹⁴. Gaya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan ketertarikan karyawannya terhadap organisasi¹⁵. Namun sayangnya, masih banyak perusahaan yang belum sepenuhnya menerapkan kepemimpinan transformasional. Banyak pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan yang tidak mendukung bawahannya untuk berkembang. Sehingga, karyawan pun tidak termotivasi dalam meningkatkan kontribusi dirinya untuk perusahaan. Berdasarkan survei awal yang telah peneliti lakukan pada karyawan PT. Fast Food Indonesia Tbk. (KFC) masih banyak karyawan ataupun pemimpin yang tidak mengetahui arti dari kepemimpinan transformasional. Bahkan pemimpin-pemimpin atau *team leaders* pada perusahaan ini tidak menerapkan kepemimpinan transformasional, sehingga kinerja dari para bawahannya bisa dikatakan tidak juga membaik. Contoh kasus lainnya terjadi pada salah satu partai di Indonesia: Politisi muda Partai Golkar,

¹³(<http://nasional.kompas.com/read/2009/04/27/19360961/cnd.abaikan.keselamatan.kerja.karyawan>)
.Diakses pada tanggal : 1 maret 2012

¹⁴(<http://eprints.undip.ac.id232531>) diakses tanggal 15 Januari 2012

¹⁵(<http://papers.gunadarma.ac.id/index.php/mpsi/article/viewFile/15794/15009>) diakses tanggal 24 Januari 2012

Yuddy Chrisnandi menyatakan semangatnya untuk bisa mengambil alih Partai Golkar. Politisi asal Jawa Barat ini mengaku, partainya kini harus direbut mereka-mereka yang dianggapnya tidak reformis. Salah satu alasannya, kata Yuddy, lantaran Golkar seakan menutup peluang bagi para kader partainya yang ingin ikut bertarung dalam Pilpres 2009. "Sudah tentu, saya akan merebut kepemimpinan Golkar untuk membersihkan kelompok-kelompok konservatif yang anti dengan perubahan. Kalau Golkar bisa dikuasai, paling tidak akan ada regenerasi dan kaderisasi kepemimpinan partai yang berjalan secara demokratis dan terbuka. Para kader sudah mulai jenuh dengan gaya kepemimpinan Golkar saat ini yang tidak berwawasan visioner (transformasional) bagi Partai Golkar ke depan," tandasnya¹⁶.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu, budaya organisasi yang tidak sesuai, kompensasi yang tidak memuaskan, kepuasan kerja yang rendah, motivasi yang rendah, dan rendahnya penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, peneliti tertarik untuk meneliti tentang hal-hal yang berhubungan dengan kinerja karyawan.

¹⁶(<http://kompas.com/lipsus102008/readib/xml/2008/12/09/21134319/Yuddy.ChrisnandiIngin.Ambil.Ahli.Partai.Golkar>) Diakses tanggal : 1 Maret 2012

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan Latar Belakang Masalah di atas maka dapat dikatakan bahwa rendahnya kinerja karyawan dapat disebabkan oleh :

1. Budaya organisasi yang tidak sesuai
2. Kompensasi yang tidak memuaskan
3. Kepuasan kerja yang rendah
4. Motivasi yang rendah
5. Rendahnya penerapan gaya kepemimpinan transformasional

C. Pembatasan masalah

Dari identifikasi masalah di atas ternyata masalah kinerja karyawan memiliki penyebab yang sangat luas. Berhubung keterbatasan yang dimiliki peneliti dari segi dana dan waktu, maka penelitian dibatasi hanya pada masalah : “Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan”.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka masalah dapat dirumuskan sebagai berikut : Apakah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?

E. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi :

1. Peneliti

Sebagai sarana untuk menambah wawasan berpikir dan pengetahuan mengenai masalah gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

2. Fakultas Ekonomi

Sebagai bahan referensi dalam meningkatkan proses belajar mengajar yang dapat memperkaya bahan diskusi manajemen sumber daya manusia bagi kalangan civitas akademika, khususnya Program Studi Pendidikan Tata Niaga, Universitas Negeri Jakarta.

3. Perusahaan

Sebagai bahan referensi dalam melakukan evaluasi terhadap gaya kepemimpinan yang telah digunakan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

kebaikan perusahaan dan akhirnya berpengaruh sangat baik pada hasil akhir yang dihasilkan oleh bawahan mereka)”¹.

Sudarwan Danim dan Suparno dalam bukunya menjelaskan:

Adanya pendekatan kepemimpinan transformasional bukan berarti kepemimpinan transaksional atau lainnya menjadi tidak terpakai, karena kepemimpinan terkait dengan gaya dan karakter pemimpin, sehingga tidak dapat dikatakan bahwa selain kepemimpinan transformasional, kepemimpinan lainnya tidak dapat diterapkan².

Menurut Yukl, pemimpin transformasional yang efektif memiliki atribut-atribut sebagai berikut:

- a. Mereka melihat diri mereka sendiri sebagai agen perubahan
- b. Mereka adalah pengambil resiko yang berhati-hati
- c. Mereka yakin pada orang-orang dan sangat peka terhadap kebutuhan mereka
- d. Mereka mampu mengartikulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku mereka
- e. Mereka fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran dan pengalaman³.

Seorang pemimpin transformasional harus mampu menginspirasi para karyawannya dalam bekerja, membuat perbedaan dalam bekerja, dan meningkatkan motivasi yang ada dalam diri karyawan sehingga dapat berdampak baik terhadap organisasi.

Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional ini, Burd mengemukakan bahwa, “Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang diterapkan dalam rangka mempertahankan pemimpin dan organisasinya dengan cara penggabungan tiga unsur, yaitu strategi, kepemimpinan, dan budaya”⁴. Menurut Bass, sebagaimana dikutip oleh Robin ada empat ciri kepemimpinan

¹ Stephen P. Robbins, *Organizational Behaviour*, (New Jersey: Pearson Education Inc., 2007) h. 387

² Sudarwan Danim dan Suparno, *Loc.Cit*, h. 54

³ Sudarwan Danim dan Suparno, *Op.Cit*, h. 55

⁴ *Ibid*, h. 56

transformasional, yakni: karismatik, inspiratif, memiliki rangsangan intelektual, dan pertimbangan yang diindividualkan. Keempat ciri kepemimpinan tersebut dijelaskan dengan ringkas sebagai berikut:

1. Karismatik, yaitu memberikan visi dan misi organisasi dengan jelas, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek, dukungan dan kepercayaan dari bawahan atau rekan kerjanya.
2. Inspiratif, yaitu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya mengungkapkan maksud-maksud penting dengan cara yang sederhana.
3. Memiliki rangsangan intelektual, yaitu menggalakkan perilaku yang cerdas, dan memberikan pemecahan masalah yang teliti.
4. Pertimbangan yang diindividualkan, yaitu memberikan perhatian pribadi, dan menasehati⁵.

Sudarwan Danim dalam bukunya menjelaskan:

Kepemimpinan transformasional menanamkan dan mendorong para pengikut atau bawahannya untuk bersikap kritis terhadap pendapat, pandangan yang sudah mapan di organisasi dan yang ditetapkan oleh pemimpin. Pemimpin transformasional juga merangsang pengikut untuk lebih kreatif dan inovatif, serta lebih meningkatkan harapan dan mengikatkan diri pada visi⁶.

Johnson dan Johnson menggambarkan kepemimpinan transformasional menciptakan suasana kekeluargaan di dalam dan di antara anggota, saling merawat satu dengan yang lainnya, memiliki visi dan mengaktualisasikannya⁷.

Selanjutnya Sudarwan Danim menjelaskan, kepemimpinan transformasional memiliki ciri sebagai pembaru, memberi teladan, mendorong kinerja bawahan, mengharmoniskan lingkungan kerja, memberdayakan bawahan, bertindak atas sistem nilai, meningkatkan kemampuannya terus-menerus, dan mampu menghadapi situasi yang rumit⁸.

⁵ *Ibid*, h. 56-57

⁶ *Ibid*, h. 57

⁷ *Ibid*, h. 57

⁸ *Ibid*, h. 62

Kepemimpinan transformasional memiliki penekanan dalam hal pernyataan visi dan misi yang jelas, penggunaan komunikasi secara efektif, pemberian rangsangan intelektual, serta perhatian pribadi terhadap permasalahan individu anggota organisasinya. Dengan penekanan pada hal-hal seperti itu, diharapkan pemimpin organisasi akan mampu meningkatkan kinerja bawahannya dalam rangka mengembangkan kualitas organisasinya⁹.

Pada tabel di bawah ini, Burns mengemukakan perbedaan antara kepemimpinan transformasional dengan transaksional¹⁰.

Tabel II.3

Perbedaan antara kepemimpinan transformasional dengan transaksional

Pengemuka	Transformasional	Transaksional
Bass dan Avilio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atribut-atribut pengaruh ideal 2. Perilaku pengaruh ideal 3. Motivasi inspirasional 4. Stimulasi intelektual 5. Individualisasi konsiderasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kontingensi ganjaran 2. Manajemen dengan pengecualian aktif 3. Manajemen dengan pengecualian pasif
Bass	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan memotivasi lebih tinggi 2. Kinerja lebih baik 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan memotivasi moderat 2. Kinerja moderat

Meski ada perbedaan esensial antara kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transaksional, konstruksi perilakunya tidak berarti saling menafikan (*mutually exclusive*). Perilaku yang ditampilkan oleh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional adakalanya dibedakan bukan atas dasar tujuan yang dikehendaki, melainkan pada kontinuitas perilaku; dimana yang satu cenderung ke arah transformasi, sementara yang lain cenderung mengedepankan transaksi¹¹.

⁹ *Ibid*, h. 48

¹⁰ Surdawan Danim, *Op.Cit*, h. 59

¹¹ *Ibid*, h. 59

Menurut dari penelitian sebelumnya, “Kepemimpinan transformasional mampu membangun kinerja jaminan, empati, kehandalan, dan kecepat-tanggapan dari karyawan lini pada ketiga jenis perusahaan yang diteliti”¹².

Jadi dengan mengetahui bagaimana sikap dan gaya kepemimpinan seorang pemimpin organisasi, karyawan dapat mengetahui apa maksud dan dan bagaimana cara yang dilakukan pemimpin untuk meningkatkan motivasi kerja karyawannya dan juga cara yang pemimpin tersebut lakukan untuk menyampaikan visi, misi, dan tujuan dari organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan transformasional dapat mengubah energi sumber daya, baik itu sumber daya manusia, atau sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan dari organisasi.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mengatur dan membuat perubahan dalam organisasinya untuk menjadi lebih baik agar tujuan dari organisasi dapat tercapai.

Berdasarkan teori di atas, kepemimpinan transformasional mencerminkan indikator Karismatik, dengan sub indikator : memberikan visi dan misi organisasi dengan jelas, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek, dukungan dan kepercayaan dari bawahan atau rekan kerjanya. Dengan indikator Inspiratif dan subindikator, yaitu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya mengungkapkan maksud-maksud penting dengan cara yang sederhana. Dengan indikator memiliki rangsangan intelektual, dan sub indikator, yaitu menggalakkan perilaku yang cerdas, dan

¹² Andira dan Budiarto Subroto, “Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Lini Depan Perusahaan Jasa”, *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya Vol. 1 No. 2* Oktober 2003, h. 47

memberikan pemecahan masalah yang teliti. Dengan indikator pertimbangan yang diindividualkan dan subindikator, yaitu memberikan perhatian pribadi, dan menasehati.

A. Kerangka Berfikir

Karena persaingan yang begitu ketat memaksa perusahaan untuk berpikir lebih bagaimana cara untuk memenangkan persaingan. Salah satu masalah yang harus dihadapi adalah sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia dengan kinerja yang optimal. Perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. Keberadaan sumber daya manusia didalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya, sehingga mampu memberikan *output* yang maksimal. Dalam menghadapi masalah ini, perusahaan perlu melakukan perubahan dari pencapaian kinerja karyawan yang rendah menjadi pencapaian karyawan yang tinggi.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional dapat menciptakan kinerja karyawan menjadi lebih baik, karena gaya kepemimpinan transformasional memiliki penekanan dalam hal pernyataan visi dan misi yang

jelas, penggunaan komunikasi secara efektif, pemberian rangsangan intelektual, serta perhatian pribadi terhadap permasalahan individu anggota organisasinya. Dengan penekanan pada hal-hal seperti itu, diharapkan pemimpin organisasi akan mampu meningkatkan kinerja bawahannya dalam rangka mengembangkan kualitas organisasinya.

Dari penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang penting dalam terciptanya kinerja karyawan yang baik. Gaya kepemimpinan yang tepat dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi kerja para karyawan atau bawahannya sehingga dapat meningkatkan kinerja dari para karyawan atau bawahannya.

B. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: “Terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan”, sehingga semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka akan semakin baik pula kinerja dari karyawannya.