

**ANALISIS PENGARUH
GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**
Studi pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

RIZA ARIESTA
NIM. C2A009046

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2014**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Riza Ariesta
Nomor Induk Mahasiswa : C2A009046
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen
Judul Usulan Penelitian Skripsi : **ANALISIS PENGARUH GAYA
KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
Studi Pada PT PLN (Persero) Distribusi
Jawa Tengah dan DIY**

Dosen Pembimbing : Drs. H. Mudji Rahardjo, SU

Semarang, 28 Agustus 2014

Dosen Pembimbing,

Drs. H. Mudji Rahardjo, SU

NIP. 195212071978031001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Riza Ariesta
Nomor Induk Mahasiswa : C2A009046
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN Studi pada PT PLN (Persero)
Distribusi Jawa Tengah dan DIY**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 29 September 2014

Tim Penguji

1. Drs. H. Mudji Rahardjo, SU (.....)

2. Ismi Darmastuti, S.E., M.Si. (.....)

3. Mirwan Surya Perdhana, S.E., MM., Ph.D. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Riza Ariesta, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin, atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 28 Agustus 2014
Yang membuat pernyataan,

Riza Ariesta
NIM. C2A009046

ABSTRAK

Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi. Kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai kepemimpinan yang memberikan penjelasan tentang apa yang menjadi tanggung jawab bawahan serta imbalan yang dapat mereka harapkan jika standar yang ditentukan tercapai. Untuk memperbaiki kinerja karyawan diperlukan seorang pimpinan yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kedua gaya kepemimpinan tersebut terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive random sampling*. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan terlebih dahulu diuji dengan uji validitas dan reliabilitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara parsial maupun secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan. Disarankan kepada pemimpin perusahaan untuk mengkombinasikan kedua gaya kepemimpinan tersebut agar tercipta kepemimpinan yang efektif sehingga meningkatkan kinerja organisasi.

Kata kunci : Kepemimpinan, Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

Transformational leadership is described as a leadership style that is able to motivate the workers so that they can improve themselves and hence maximize their performance. Meanwhile transactional leadership is often described as a leadership style that gives the explanation regarding the responsibilities of a subordinate and the paybacks that they could earn in return after achieving the determined standard of working. To improve the worker's performance, leaders who can apply both transformational and transactional leadership are needed.

The object of this research is to find out the influence of both styles of leadership towards the performance of those who work at PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY. There are 50 respondents chosen within the entire workers of PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY. This research uses purposive sampling method to determine the samples. Meanwhile to analyze the data, this research uses multiple linier regressions after tested by validity test and reliability test.

This research's result shows that both transformational and transactional leaderships partially and simultaneously affected the performance of the workers at PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY in positive and significant manner. However, transformational leadership has the bigger effect towards the workers' performance. It is suggested for company's leaders to combine both styles of leadership to create an effective leadership that is able to improve the performance of the whole organization.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Employee Performance

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Berusahalah untuk tidak menjadi manusia yang berhasil tapi berusahalah menjadi manusia yang berguna – Einstein”

“To get a success, your courage must be greater than your fear.”

“Meraih sukses itu mudah, yang paling sulit adalah mempertahankannya. Setiap manusia memiliki bakat yang ada dalam dirinya – Hitam Putih”

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

Ibunda Anik Listiyanti

Ayahanda Rusdiyanto

Anin

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala karunia rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN Studi pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam penyusunan dan penyelesaian skripsi ini penulis menyadari bahwa penelitian yang telah dilakukan tidak terlepas dari bantuan beberapa pihak yang terus memberikan dorongan, bimbingan dan saran. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan pertolongan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Kedua orang tua yang telah memberikan seluruh dukungan material dan non material selama penulis menempuh pendidikan di jenjang perguruan tinggi.
3. Bapak Prof. Drs. H. Mohammad Nasir, M.Si., Akt., Ph. D., selaku dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
4. Drs. H. Mudji Rahardjo, SU, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, saran, ide, ilmu, pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran yang telah diberikan kepada penulis dari awal hingga selesainya skripsi.
5. Drs. Sutopo MS, selaku dosen wali yang telah memberikan arahan, saran dan masukan kepada penulis selama menempuh pendidikan di perguruan tinggi.

6. Seluruh staf pengajar Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
7. Ibu Anggi yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY, serta seluruh staf karyawan atas kesediaannya membantu dan meluangkan waktu untuk menjadi responden dalam penelitian ini.
8. Seluruh Staf dan Tata Usaha dan Perpustakaan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan pelayanan bagi penulis.
9. Sahabat RBC: Maya, Deasy M. Wulandari, Kiki, Erna, Esa, Yolanda, Hesti, Intan, Novia, Hetty, Ulfa, Akbar, Pandu, Adit, Wisnu, Om Wahyu, Pras, Sasongko, Bos Dwi, Reinhard, Rama terima kasih atas persahabatan yang indah serta dukungan dan bantuan kepada penulis.
10. Teman-teman KKN Desa Pasigitan Tyas, Tiwi, Asih, Emel, Adrian, Majhic, Fatih, dan Mas Anwar terima kasih sudah berbagi pengalaman, memberi semangat selama KKN dan semoga silaturahmi dapat terus terjaga.
11. Teman-teman manajemen regular I angkatan 2009 dan Human Resource Management UNDIP 2009 yang selalu berjuang bersama, terima kasih atas dukungan, dan kekompakan kalian.
12. Brownny kesayangan yang selalu menghibur dan menjadi penyemangat penulis.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Kritik dan saran sangat diharapkan untuk kesempurnaan penelitian di masa datang. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, 28 Juni 2014

Riza Ariesta

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	10
1.4 Sistematika Penulisan.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori.....	14
2.1.1 Kepemimpinan.....	14
2.1.1.1 Gaya Kepemimpinan.....	16
2.1.1.2 Tipologi Kepemimpinan.....	19
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional.....	24
2.1.2.1 Prinsip Kepemimpinan Transformasional.....	34
2.1.2.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional.....	36
2.1.3 Kepemimpinan Transaksional.....	37
2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transaksional.....	37
2.1.3.2 Faktor Pembentuk Kepemimpinan Transaksional.....	39
2.1.4 Kinerja Karyawan.....	41
2.1.4.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	43

2.2 Penelitian Terdahulu.....	45
2.3 Mekanisme Hubungan Antar Variabel.....	50
2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	50
2.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan.....	54
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	56
2.5 Hipotesis.....	57

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	58
3.1.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	58
3.1.2 Gaya Kepemimpinan Transaksional.....	60
3.1.3 Kinerja Karyawan.....	61
3.2 Populasi dan Sampel.....	62
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	63
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	64
3.5 Metode Analisis Data.....	65
3.5.1 Uji Instrumen.....	65
3.5.2 Analisis Deskriptif.....	67
3.5.3 Uji Asumsi Klasik.....	68
3.5.4 Analisis Regresi Linier Berganda.....	71
3.5.5 Uji Hipotesis.....	72
3.5.5.1 Uji t.....	72
3.5.5.2 Uji f.....	73
3.5.5.3 Koefisien Determinasi.....	73

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian.....	74
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	74
4.1.2 Motto, Visi dan Misi Perusahaan.....	77
4.1.3 Kegiatan Usaha.....	78
4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan.....	82

4.2 Analisis Karakteristik Responden.....	84
4.2.1 Gambaran Umum Responden.....	84
4.2.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	84
4.2.3 Responden Berdasarkan Usia.....	85
4.2.4 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	86
4.2.5 Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	86
4.3 Analisis Data Kuantitatif	87
4.3.1 Uji Reliabilitas.....	87
4.3.2 Uji Validitas.....	88
4.4 Deskripsi Jawaban Responden.....	90
4.4.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	90
4.4.2 Gaya Kepemimpinan Transaksional.....	93
4.4.3 Kinerja Karyawan.....	95
4.5 Uji Asumsi Klasik.....	98
4.5.1 Uji Multikolinieritas.....	98
4.5.2 Uji Heteroskedastisitas.....	99
4.5.3 Uji Normalitas.....	101
4.6 Analisis Regresi Berganda.....	104
4.7 Pengujian Hipotesis.....	105
4.8 Uji Koefisien Determinasi.....	108
4.9 Interpretasi Hasil.....	109
4.9.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	110
4.9.2 Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan.....	112
BAB V PENUTUP	
5.1 Simpulan.....	114
5.2 Saran.....	116
5.3 Keterbatasan.....	117
DAFTAR PUSTAKA.....	119
LAMPIRAN.....	124

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	45
Tabel 4.1	Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	84
Tabel 4.2	Data Responden Berdasarkan Usia.....	85
Tabel 4.3	Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	86
Tabel 4.4	Data Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	87
Tabel 4.5	Uji Reliabilitas.....	88
Tabel 4.6	Uji Validitas.....	89
Tabel 4.7	Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	91
Tabel 4.8	Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Transaksional.....	93
Tabel 4.9	Deskripsi Jawaban Responden Kinerja Karyawan.....	95
Tabel 4.10	Uji Multikolinieritas.....	99
Tabel 4.11	Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov.....	103
Tabel 4.12	Uji Regresi.....	104
Tabel 4.13	Hasil Uji Hipotesis Secara Parsial.....	106
Tabel 4.14	Hasil Uji F.....	108
Tabel 4.15	Koefisien Determinasi.....	109

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	57
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT PLN (Persero).....	83
Gambar 4.2	Uji Heteroskedastisitas.....	100
Gambar 4.3	Uji Normalitas Grafik Histogram.....	101
Gambar 4.4	Uji Normalitas Grafik Normal Plot.....	102

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran.1	Kuesioner Penelitian.....	125
Lampiran 2	Tabulasi Kuesioner.....	131
Lampiran 3	Output SPSS.....	137
Lampiran 4	Regression.....	148
Lampiran 5	Chart.....	151

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Gibson, *et all* (1995) menjelaskan bahwa kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya, atau dengan kata lain kinerja pegawai akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Apa yang dikemukakan Gibson tersebut dapat diartikan bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu ataupun kelompok dapat memberikan kekuatan atau pengaruh atas kinerja organisasinya. Kinerja pegawai adalah hal yang paling penting untuk diperhatikan organisasi, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan global yang sering berubah atau tidak stabil. Rivai (2003) mengemukakan kinerja ialah hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang, dan tanggung jawabnya. Lalu Seymour (dalam Cahyono dan Suharto, 2005) menjelaskan bahwa kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur atau dinilai. Dengan demikian, kinerja pegawai dalam suatu organisasi perlu diukur atau dinilai, agar dapat diketahui apakah kinerja pegawai itu baik atau buruk.

Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi, dan dikatakan buruk jika sebaliknya (Masrukhin dan Waridin, 2006).

Kinerja pegawai erat kaitannya dengan penilaian kinerja, untuk itu penilaian kinerja pegawai perlu dilakukan oleh suatu organisasi. Penilaian kinerja (*performance evaluation*) yaitu proses untuk mengukur atau mengevaluasi hasil pekerjaan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi (Rivai, 2003). Dengan kata lain penilaian kinerja ditentukan oleh hasil kegiatan sumber daya manusia (SDM) dengan standar kinerja yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya.

Dalam organisasi ada dua pihak yang saling tergantung dan merupakan unsur utama dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai atasan, dan pegawai sebagai bawahan (Mulyadi dan Rivai, 2009). Kepemimpinan pemimpin dalam suatu organisasi dirasa sangat penting, karena pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi yang biasa tertuang dalam visi dan misi organisasi (Sri Suranta, 2002). Kepemimpinan ialah kemampuan dan keterampilan seseorang atau individu yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja, untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang positif tersebut dapat memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Sondang P. Siagian, 2002). Kemudian Basuki dan Susilowati (2005) menyatakan bahwa pemimpin merupakan titik sentral dalam manajemen, sedangkan manajemen merupakan titik sentral dari organisasi.

Mulyadi dan Rivai (2009) memaparkan bahwa pemimpin dalam kepemimpinannya perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya

kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya. Gaya kepemimpinan yaitu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (T. Hani Handoko, 2003). Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprestasi (Sri Suranta, 2002). Dengan kata lain gaya kepemimpinan atasan dapat berpengaruh pada kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Konsep kepemimpinan yang berkembang pesat adalah konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 (Locander 2002). Kedua konsep kepemimpinan tersebut berbasiskan pada gaya, perilaku dan situasi yang meliputi seorang pemimpin (Locander 2002). Kepemimpinan transaksional berdasarkan prinsip pertukaran imbalan antara pemimpin dengan bawahan dimana pemimpin mengharapkan imbalan berupa kinerja bawahan yang tinggi sementara bawahan mengharapkan imbalan dan penghargaan secara ekonomis dari pemimpin. Sedangkan kepemimpinan transformasional mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Dvir *et al* 2002).

James Mac Gregor Burns (dalam Pawar dan Eastman, 1997) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dipilah secara tegas dan keduanya merupakan gaya

kepemimpinan yang saling bertentangan. Kepemimpinan transformasional dan transaksional sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi. Selanjutnya Burn (dalam Pawar dan Eastman, 1997; Keller, 1992) mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia. Menurut Burn (dalam Pawar dan Eastman, 1997) keterkaitan tersebut dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional. Sebaliknya, Keller (1992) mengemukakan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional.

Melihat uraian diatas, maka terlihat bahwa kinerja karyawan dilihat dari unsur kepemimpinan bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini baik pimpinan maupun karyawan harus bekerjasama menciptakan kondisi yang kondusif untuk menciptakan kinerja yang baik sebab peran pimpinan dalam suatu perusahaan sangat diharapkan dalam menciptakan rasa nyaman bagi karyawan, karakteristik pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja dalam suatu perusahaan. Berbagai model gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap iklim kerja perusahaan termasuk kompensasi. Pimpinan yang diharapkan oleh karyawan adalah pimpinan yang mampu memberikan kepuasan bagi karyawan.

PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY adalah perusahaan milik negara yang bergerak di bidang kelistrikan. Sebagai perusahaan listrik ternama di Indonesia, PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY sendiri dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat Indonesia khususnya masyarakat Jawa Tengah dan DIY. PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY akan mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran apabila mendapat dukungan sepenuhnya oleh karyawan sebagai salah satu aset penting perusahaan. Selain itu, organisasi tidak akan mampu mencapai tujuannya tanpa peran kepemimpinan. Setiap pemimpin di dalam suatu perusahaan pasti memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda satu dengan yang lainnya. Setiap pemimpin perlu mempertimbangkan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak efektif maka kinerja karyawan akan menyusut. Dan hal itu akan berdampak pada pelayanan yang kurang maksimal kepada pelanggan.

Masih banyaknya keluhan yang disampaikan pelanggan mengenai pelayanan yang kurang memadai. Seperti sikap petugas pada saat melayani komplain dari pelanggan. Kurang tanggapnya penyelesaian kritik dan masalah membuat masyarakat kecewa dan menilai negatif mengenai kinerja petugas. Minimnya kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, Salah satunya adalah kepemimpinan. Bagaimana pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi dan bagaimana pemimpin memperlakukan karyawannya. Sehingga

kepemimpinan merupakan kunci utama dari seluruh kegiatan organisasi. Kepemimpinan sebagai sebuah fenomena kompleks memerlukan proses yang terencana, teratur, berkelanjutan dan berkesinambungan.

Penelitian terdahulu juga banyak meneliti mengenai hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja, diantaranya adalah Andira dan Budiarto Subroto (2009) yang menyatakan bahwa secara umum jenis kepemimpinan transformasional mampu membangun kinerja jaminan, empati, kehandalan dan kecepat-tanggapan dari karyawan. Artinya, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil yang sejalan juga ditemukan oleh H. M. Thamrin (2012) yang melakukan penelitian pada karyawan tetap di 5 perusahaan pelayaran di Jakarta. Dengan menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM) menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lain yang menunjukkan hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan adalah penelitian yang dilakukan Maulizar dan Said (2012) yang meneliti tentang seluruh karyawan Bank Mandiri Syariah Cabang Banda Aceh. Untuk meneliti korelasi tersebut, digunakan analisis regresi berganda. Dan hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan transaksional yang didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang

menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan seperti kualitas pengeluaran yang lebih baik, penjualan atau pelayanan yang lebih dari karyawan, serta mengurangi biaya produksi (Bass; 1990). Sebuah studi empiris dan meta-analitis, Waldman *et al.* (1987) menghasilkan temuan yang mengindikasikan adanya pengaruh kepemimpinan transaksional pada kinerja karyawan yang terdiri dari keefektifan, kerja ekstra dan kepuasan dengan skor yang berbeda. Dua dimensi kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh pada kepuasan, tetapi pengaruh dimensi imbalan kontinjen (*contingent reward*) lebih besar dibanding pengaruh dimensi *management by exception*.

Penelitian-penelitian terdahulu juga banyak meneliti mengenai hubungan gaya kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan, diantaranya adalah Umer, Adnan, dkk (2012) yang meneliti 124 karyawan sekolah swasta di Rawalpindi dan Islamabad, menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama ditemukan pula dalam penelitian Maulitza, Said, dkk (2012) yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Martha, dkk (2013) juga menemukan hasil penelitian yang sama, yaitu adanya pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

Namun, hasil yang bertentangan justru ditemukan oleh Bass (1985) yang menyatakan kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif pada kinerja. Howell dan Avolio (1993), dalam penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional pada kinerja, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh pada kinerja. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan langsung pada kinerja. Temuan kedua menunjukkan adanya pengaruh negatif kepemimpinan transaksional pada kinerja. Sedangkan Geyer dan Steyrer (2003), dalam penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional pada kinerja perbankan, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang lebih tinggi pada kinerja perbankan dibandingkan kepemimpinan transaksional.

Penelitian dengan hasil yang sama juga ditemukan oleh Munawaroh (2011) pada kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang. Berdasarkan uji t variabel gaya kepemimpinan transaksional memiliki nilai koefisien 0,206 dengan t hitung sebesar 1,620 yang lebih kecil dari t tabel sebesar 2,101 dan tingkat signifikansi t lebih besar dari 0.05 ($\text{sig.t} = 0,126 > 0.05$). Maka disimpulkan secara parsial gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja guru.

Di samping itu, terdapat pula kajian yang menemukan hasil yang tidak signifikan, yaitu: Waldman *et al.* (2001), Hayward *et al.* (2003) dan

Casimir *et al.* (2006) yang menghasilkan temuan tentang tidak adanya hubungan signifikan antara kepemimpinan transaksional (dimensi *contingent reward* dan *management by exception*) dan kinerja. Hal itu kemungkinan dikarenakan dua hal: *pertama*, karyawan sudah mempunyai kemampuan untuk memenejemeni diri sendiri - *self management* (Manz & Sims, 1989); *kedua*, *setting* perusahaan manufaktur yang menjadi obyek penelitian mapan sehingga peran pemimpin tidak begitu diperlukan lagi - *Substitute for Leadersip* (Kerr & Jermier, 1978).

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran yang dikemukakan diatas, diketahui bahwa hasil yang disajikan dari beberapa studi empirik tersebut menunjukkan hasil yang berbeda-beda mengenai hubungan variabel-variabel yang diteliti. Untuk itu masih perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai kepemimpinan, khususnya mengenai anteseden-anteseden yang membentuk perilaku tersebut. Adanya *research gap* inilah yang menjadi alasan utama bagi peneliti untuk mengkaji lebih dalam mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, dan Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, *problem statement* dalam penelitian ini adalah **“Adanya perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja”**. Dengan melakukan penelitian di tempat dan waktu yang berbeda, dan berdasarkan

problem statement tersebut diatas, maka *research problem* yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah **“Bagaimana Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY?”**

Berdasarkan *problem statement* dan *research problem* tersebut di atas, maka pertanyaan penelitian (*research question*) dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY?
2. Bagaimanakah pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY
2. Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1.3.2.1. Secara Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini bermanfaat bagi perusahaan mengenai korelasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dan memberikan sumbangsih teoritis pada dunia pendidikan.

1.3.2.2. Secara Praktis

a. Bagi Peneliti

Sebagai ajang latihan untuk melatih daya nalar, analisis dan mengasah intelektualitas peneliti serta pengimplementasian ilmu yang didapat di kuliah dalam rangka memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana strata satu (S1).

b. Bagi Pendidikan

Sebagai modal tambahan bagi calon-calon pengembang pendidikan dan praktisi khususnya di konsentrasi sumber daya manusia dan jurusan lain yang berhubungan.

c. Bagi Perusahaan

Sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY untuk meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik serta membagi pengalaman yang mungkin bisa diimplementasikan oleh perusahaan / institusi lain.

1.4. Sistematika Penulisan

Untuk lebih memudahkan di dalam memberikan gambaran mengenai isi skripsi ini, pembahasan dilakukan secara sistemik meliputi :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang landasan teori dan penjelasan (terdiri dari : Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, Kinerja Karyawan, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan), hipotesis, penelitian terdahulu, dan kerangka penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang variabel penelitian dan definisi operasional variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB IV HASIL DAN ANALISIS

Bab ini berisi tentang deskripsi objek penelitian, analisis data, dan interpretasi hasil.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi tentang simpulan, keterbatasan, dan saran untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan bidang ilmu yang kompleks dan variatif. Beberapa ahli kepemimpinan secara prinsip setuju bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi yang terjadi antara pemimpin dan para bawahannya. Kepemimpinan telah dipelajari secara luas dalam berbagai konteks dan dasar teoritis. Dalam beberapa hal, kepemimpinan digambarkan sebagai proses tetapi sebagian besar teori dan riset mengenai kepemimpinan fokus pada seorang figur untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik.

Joseph C Rost (dalam Safaria, 2004) mendefinisikan Kepemimpinan sebagai sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pimpinan dan pengikut yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama. Kepemimpinan melibatkan hubungan pengaruh yang mendalam, yang terjadi diantara orang-orang yang menginginkan perubahan signifikan, dan perubahan tersebut mencerminkan tujuan yang dimiliki bersama oleh pemimpin dan pengikutnya. Pengaruh dalam hal ini berarti hubungan diantara pemimpin dan pengikut sehingga bukan sesuatu yang pasif, tetapi merupakan suatu

hubungan timbal balik dan tanpa paksaan. Dengan demikian, kepemimpinan itu sendiri merupakan proses yang saling mempengaruhi.

Pemimpin mempengaruhi pengikutnya, demikian sebaliknya. Orang-orang yang terlibat dalam hubungan tersebut menginginkan sebuah perubahan sehingga pemimpin diharapkan mampu menciptakan perubahan yang signifikan dalam organisasi dan bukan mempertahankan status quo. Selanjutnya, perubahan tersebut bukan merupakan sesuatu yang diinginkan pemimpin, tetapi lebih pada tujuan yang diinginkan dan dimiliki bersama. Tujuan tersebut merupakan sesuatu yang diinginkan, yang diharapkan, yang harus dicapai di masa depan sehingga tujuan ini menjadi motivasi utama visi dan misi organisasi. Pemimpin mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai perubahan berupa hasil yang diinginkan bersama. Kepemimpinan merupakan aktivitas orang-orang, yang terjadi di antara orang-orang, dan bukan sesuatu yang dilakukan untuk orang-orang sehingga kepemimpinan melibatkan pengikut. Proses kepemimpinan juga melibatkan keinginan dan niat, keterlibatan yang aktif antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Dengan demikian, baik pemimpin ataupun pengikut mengambiltanggung jawab pribadi (*personal responsibility*) untuk mencapai tujuan bersama tersebut.

2.1.1.1 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah teori kepemimpinan dari pendekatan perilaku pemimpin. Dari satu segi pendekatan ini masih difokuskan lagi pada gaya kepemimpinan (*leadership style*), sebab gaya kepemimpinan bagian dari pendekatan perilaku pemimpin yang memusatkan perhatian pada proses dinamika kepemimpinan dalam usaha mempengaruhi aktivitas individu untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu situasi tertentu. Gaya kepemimpinan ialah pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi organisasinya yang dapat berubah, selagi bagaimana pemimpin mengembangkan program organisasinya, menegakkan disiplin yang sejalan dengan tata tertib yang telah dibuat, memperhatikan bawahannya dengan meningkatkan kesejahteraannya serta bagaimana pimpinan berkomunikasi dengan bawahannya.

Penelitian di bidang sumber daya manusia telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yaitu gaya dengan orientasi tugas (*Task Oriented*) dan gaya dengan orientasi karyawan (*Employee Oriented*) (T. Hani Handoko, 1999). Pemimpin yang berorientasi tugas, mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawan.

Sedangkan pemimpin berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan, serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok (Handoko, 1999).

Gaya kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, akan mengakibatkan bawahan merasa tidak diperlukan, karena pengambilan keputusan tersebut terkait dengan tugas bawahan sehari-hari. Pemaksaan kehendak oleh atasan mestinya tidak dilakukan. Namun, pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat merupakan tindakan yang bijaksana kepada bawahan, maka akan terjadi kegagalan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Selanjutnya gaya kepemimpinan digunakan dalam berinteraksi dengan bawahannya, melalui berinteraksi ini antara atasan dan bawahan masing-masing memiliki status yang berbeda. Berinteraksinya dua status yang berbeda terjadi, apabila status pemimpin dapat mengerti keadaan bawahannya. Pada umumnya bawahan merasa dilindungi oleh pimpinan apabila pimpinan dapat menyejukkan hati bawahan terhadap tugas yang dibebankan kepadanya. Cara berinteraksi oleh pimpinan akan mempengaruhi tujuan organisasi. Bawahan umumnya lebih senang

menerima atasan yang mengayomi bawahan sehingga perasaan senang akan tugas timbul, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

Pemimpin yang bijaksana umumnya lebih memperhatikan kondisi bawahan guna pencapaian tujuan organisasi. Gaya yang akan digunakan mendapat sambutan hangat oleh bawahan sehingga proses mempengaruhi bawahan berjalan baik dan di satu sisi timbul kesadaran untuk bekerja sama dan bekerja produktif. Berbagai macam cara mempengaruhi bawahan tersebut guna kepentingan pemimpin yaitu tujuan organisasi. Pimpinan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan pada tugas dan fungsi, melalui proses komunikasi dengan bawahannya sebagai dimensi dalam kepemimpinan dan teknik-teknik untuk memaksimalkan pengambilan keputusan.

Pola dasar terhadap gaya kepemimpinan yang lebih mementingkan pelaksanaan tugas oleh para bawahannya, menuntut penyelesaian tugas yang dibebankan padanya sesuai dengan keinginan pimpinan. Pemimpin menuntut agar setiap anggota seperti dirinya, menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien, pasti akan dicapai hasil yang diharapkan sebagai penggabungan hasil yang dicapai masing-masing anggota.

Dengan gaya kepemimpinan yang berpola untuk meningkatkan pelaksanaan kerjasama, pemimpin berkeyakinan bahwa dengan kerjasama yang intensif, efektif, dan efisien, semua tugas dapat dilaksanakan secara optimal. Pelaksanaan dan bagaimana tugas dilaksanakan berada di luar

perhatian pemimpin, karena yang penting adalah hasilnya bukan prosesnya. Namun jika hasilnya tidak seperti yang diharapkan, tidak ada pilihan lain, selain mengganti pelaksananya tanpa menghiraukan siapa orangnya. Pola dasar ini menggambarkan kecenderungan, jika dalam organisasi tidak ada yang mampu, mencari pengganti di luar sana meskipun harus menyewa serta membayar tinggi. Pemimpin hanya membuat beberapa keputusan penting pada tingkat tertinggi dengan pemahaman yang konseptual. Pemimpin yang efektif dalam organisasi menggunakan desentralisasi dalam membuat keputusannya. Hal tersebut memberikan kewenangan pada bawahan serta melaksanakan *sharing* dalam memutuskan suatu keputusan.

2.1.1.2 Tipologi Kepemimpinan

Dalam praktiknya, dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut berkembang beberapa tipe kepemimpinan, di antaranya adalah sebagian berikut (Sondang P. Siagian, 1997).

1. Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut:

- a. Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi;
- b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
- c. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat;

- d. Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya;
- e. Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum

2. Tipe Militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut :

- a. Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan;
- b. Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya;
- c. Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan;
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;
- e. Sukar menerima kritikan dari bawahannya;
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

3. Tipe Paternalistis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut :

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi (*overly protective*);

- b. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan;
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif;
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;
- e. Sering bersikap maha tahu.

4. Tipe Karismatik

Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (supra natural powers). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.

5. Tipe Demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk

organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia;
- b. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya;
- c. Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya;
- d. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan;
- e. Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain;
- f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya;
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang

demikian adalah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

Ishak Arep, Hendri Tanjung, (2003) mengemukakan empat (4) gaya kepemimpinan yang lazim digunakan, antara lain :

1. *Democratic leadership*, yakni suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada kemampuan untuk menciptakan moral dan kemampuan untuk menciptakan kepercayaan.
2. *Directorial / Authoritative Leadership*, yakni suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan kepada kesanggupan untuk memaksakan keinginannya yang mampu mengumpulkan pengikut untuk kepentingan pribadi dan golongannya dengan kesediaan menerima segala resiko apapun.
3. *Paternalistic Leadership*, yakni bentuk gaya kepemimpinan pertama (*democratic*) dan kedua (*dictatorial*) diatas, yang dapat diibaratkan dengan sistem diktator yang berselamatkan demokratis.
4. *Free Rein Leadership*, yakni gaya kepemimpinan yang 100% menyerahkan sepenuhnya kebijaksanaan pengoperasian manajemen sumber daya manusia kepada bawahannya dengan hanya berpegang kepada ketentuan-ketentuan pokok yang ditentukan oleh atasan mereka.

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002, hal. 173) seorang pemimpin harus memiliki sifat *perceptive* artinya mampu mengamati dan menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Untuk itu ia harus mampu

melihat, mengamati, dan memahami keadaan atau situasi tempat kerjanya, dalam artian bagaimana para bawahannya, bagaimana keadaan organisasinya, bagaimana situasi penugasannya, dan juga tentang kemampuan dirinya sendiri. Ia harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Maka dari itu dalam memilih gaya kepemimpinan yang akan digunakan, perlu dipertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhinya.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Burns (1978) merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurutnya, untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional.

Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Sebaliknya, Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Hater dan Bass (1988) menyatakan bahwa *"the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance"*.

Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

Menurut Yammarino dan Bass (1990), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Yammarino dan Bass (1990) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya.

Dengan demikian, seperti yang diungkapkan oleh Tichy dan Devanna (1990), keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu. Dalam buku mereka yang berjudul "*Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*", Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "*the Four I's*".

Dimensi yang pertama disebutnya sebagai *idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.

Dimensi yang kedua disebut sebagai *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin 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.

Dimensi yang ketiga disebut sebagai *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus 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.

Dimensi yang terakhir disebut sebagai *individualized consideration* (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Walaupun penelitian mengenai model transformasional ini termasuk relative baru, beberapa hasil penelitian mendukung validitas keempat dimensi yang dipaparkan oleh Bass dan Avilio di atas. Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Sarros dan Butchatsky 1996). Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya

(*style*) dan kontingensi, dan juga konsep kepemimpinan transformasional menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi dan ahli-ahli politik.

Beberapa ahli manajemen menjelaskan konsep-konsep kepemimpinan yang mirip dengan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang karismatik, inspirasional dan yang mempunyai visi (*visionary*). Meskipun terminologi yang digunakan berbeda, namun fenomena fenomena kepemimpinan yang digambarkan dalam konsep-konsep tersebut lebih banyak persamaannya daripada perbedaannya.

Bryman (1992) menyebut kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*), sedangkan Sarros dan Butchatsky (1996) menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*). Disebut sebagai penerobos karena pemimpin semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan. Pemimpin penerobos memahami pentingnya

perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya.

Pemimpin penerobos mempunyai pemikiran yang *metanoiac*, dan dengan bekal pemikiran ini sang pemimpin mampu menciptakan pergesaran paradigma untuk mengembangkan praktek-praktek organisasi yang sekarang dengan yang lebih baru dan lebih relevan. *Metanoia* berasal dari kata Yunani *meta* yang berarti perubahan, dan *nous/noos* yang berarti pikiran. Dengan perkembangan globalisasi ekonomi yang makin nyata, kondisi di berbagai pasar dunia makin ditandai dengan kompetisi yang sangat tinggi (*hyper-competition*). Tiap keunggulan daya saing perusahaan yang terlibat dalam permainan global (*global game*) menjadi bersifat sementara (*transitory*). Oleh karena itu, perusahaan sebagai pemain dalam permainan global harus terus menerus mentransformasi seluruh aspek manajemen internal perusahaan agar selalu relevan dengan kondisi persaingan baru. Pemimpin transformasional dianggap sebagai model pemimpin yang tepat dan yang mampu untuk terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktifitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang lebih bersaing.

Sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional dapat diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para bawahan. Bawahan seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan hal-hal yang lebih dari

pada yang awalnya diharapkan pemimpin. Pemimpin tersebut memotivasi para bawahan dengan :

- 1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan,
- 2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi dari pada diri sendiri,
- 3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi.

Avolio & Bass (1987) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional dalam dua hal.

Pertama, meskipun pemimpin transformasional yang efektif juga mengenali kebutuhan bawahan, mereka berbeda dari pemimpin transaksional aktif. Pemimpin transformasional yang efektif berusaha menaikkan kebutuhan bawahan. Motivasi yang meningkat dapat dicapai dengan menaikkan harapan akan kebutuhan dan kinerjanya. Misalnya, bawahan di dorong mengambil tanggung jawab lebih besar dan memiliki otonomi dalam bekerja.

Kedua, pemimpin transformasional berusaha mengembangkan bawahan agar mereka juga menjadi pemimpin.

Sebelum Bass mengindikasikan ada tiga ciri kepemimpinan transformasional yaitu karismatik, stimulasi intelektual dan perhatian secara individual mengindikasikan inspirasional termasuk ciri-ciri kepemimpinan transformasional. Dengan demikian ciri-ciri kepemimpinan

transformatif terdiri dari karismatik, inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian secara individual.

1. Karismatik.

Karismatik menurut Yukl (1998) merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggapnya benar. Oleh sebab itu pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Selanjutnya dikatakan kepemimpinan karismatik dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya.

2. Inspirasional.

Perilaku pemimpin inspirasional menurut Yukl & Fleet (dalam Bass, 1985) dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok.

3. Stimulasi Intelektual.

Menurut beberapa peneliti (Yukl 1998 *et al*) stimulasi intelektual merupakan upaya bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-

persoalan tersebut melalui perspektif baru, sedangkan oleh Seltzer dan Bass (1990) dijelaskan bahwa melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Jadi, melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, system nilai, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang. Kontribusi intelektual dari seorang pemimpin pada bawahan harus didasari sebagai suatu upaya untuk memunculkan kemampuan bawahan. Hal itu dibuktikan dalam penelitian Seltzer dan bass (1990) bahwa aspek stimulasi intelektual berkorelasi positif dengan *extra effort*. Maksudnya, pemimpin yang dapat memberikan kontribusi intelektual senantiasa mendorong staf supaya mampu mencurahkan upaya untuk perencanaan dan pemecahan masalah.

4. Perhatian secara Individual

Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung *face to face* dan komunikasi terbuka dengan para pegawai. Zalesnik (dalam Bass, 1985) mengatakan, bahwa pengaruh personal dan hubungan satu

persatu antara atasan-bawahan merupakan hal terpenting yang utama. Perhatian secara individual tersebut dapat sebagai indentifikasi awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin. Sedangkan *monitoring* merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh senior kepada junior yang belum berpengalaman bila dibandingkan dengan seniornya.

Hater dan Bass (1998) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih menarik bagi karyawan yang berpendidikan tinggi karena karyawan yang berpendidikan tinggi mendambakan tantangan kerja yang dapat menambah profesionalis dan pengembangan diri. Pendapat tersebut sejalan dengan pendapat Keller (1992) bahwa mereka yang mempunyai tingkat pendidikan tinggi mempunyai minat mendalam dalam menghadapi tantangan kerja dan bawahan yang mempunyai pendidikan tinggi dapat mendukung memberi respon terhadap kepemimpinan transformasional. Respon positif tersebut dapat mempengaruhi tingkat motivasi bawahan sehingga bawahan juga akan meningkatkan upayanya atau melakukan *extra effort* untuk mendapatkan hasil kerja lebih tinggi dari yang diharapkan. Sedangkan Bass (1985) mengatakan, kepemimpinan transformasional lebih memungkinkan muncul dalam organisasi yang memiliki kehangatan dan kepercayaan yang tinggi juga berpendidikan

tinggi, diharapkan dengan pendidikan tinggi dapat menjadi orang yang kreatif.

2.1.2.1 Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional

Paradigma baru dari kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis sebagaimana di bawah ini (Rees, 2001) :

a. Simplifikasi

Keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “Kemana kita akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.

b. Motivasi

Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal

memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.

c. Fasilitasi

Dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.

d. Inovasi

Kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.

e. Mobilitas

Pengalokasian semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.

f. Siap Siaga

Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.

g. Tekad

Tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

2.1.2.2 Karakteristik-Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Karakteristik pemimpin transformasional menurut Bass (dalam Yulk,1998) adalah:

- a. Menciptakan visi dan kekuatan misi
- b. Menanamkan kebanggaan pada diri bawahan
- c. Memperoleh dan memberikan penghormatan
- d. Menumbuhkan kepercayaan di antara bawahan
- e. Mengkomunikasikan harapan tertinggi
- f. Menggunakan simbol untuk menekankan usaha tinggi
- g. Mengespresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana
- h. Menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati pada bawahan
- i. Memberikan perhatian secara personal
- j. Membimbing dan melayani tiap bawahan secara individual
- k. Melatih dan memerikan saran-saran

- I. Menggunakan dialog dan diskusi untuk mengembangkan potensi dan kinerja bawahan

2.1.3 Kepemimpinan Transaksional

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transaksional

Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ini dikembangkan oleh James Mac Gregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik. Burns (1978) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tersebut. Jadi, kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setuju bersama. Gagasan ini selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam kontes organisasional oleh Bernard Bass.

Bass (1990) mengemukakan kepemimpinan transaksional yang didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan seperti kualitas pengeluaran yang lebih baik, penjualan atau pelayanan yang lebih dari karyawan, serta mengurangi biaya produksi. Membantu bawahannya dalam mengidentifikasi yang harus dilakukan pemimpin membawa bawahannya

kepada kesadaran tentang konsep diri serta harga diri dari bawahannya tersebut. Pendekatan transaksional menggunakan konsep mencapai tujuan sebagai kerangka kerja.

Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional membantu karyawannya dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan dua cara, yang pertama yaitu seorang pemimpin mengenali apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai hasil yang sudah direncanakan setelah itu pemimpin mengklarifikasikan peran bawahannya kemudian bawahan akan merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya. Yang kedua adalah pemimpin mengklarifikasi bagaimana pemenuhan kebutuhan dari bawahan akan tertukar dengan penetapan peran untuk mencapai hasil yang sudah disepakati (Bass, 1985).

Gaya kepemimpinan transaksional juga dijelaskan oleh Thomas (2003) sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan. Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan pengikut.

Kepemimpinan transaksional menurut Bycio,dkk (1995) adalah gaya kepemimpinan yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan

hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Berdasarkan pendapat para ahli dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang melibatkan atau menekankan pada imbalan untuk memotivasi bawahan, artinya gaya kepemimpinan transaksional ini memiliki karakteristik perilaku memotivasi bawahan dengan cara memberi penghargaan yang sesuai (*contingen reward*) dan manajemen seperlunya (*management by exception*).

2.1.3.2 Faktor-Faktor Pembentuk Gaya Kepemimpinan Transaksional

Faktor-faktor pembentuk gaya kepemimpinan transaksional menunjuk pada hal-hal yang dilakukan pemimpin dalam penerapannya. Menurut Burns (dalam Yukl, 1994), suatu gaya kepemimpinan memiliki faktor-faktor yang menunjukkan gaya seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya. Upaya memotivasi bawahan agar menjadi efektif dilakukan dengan mempengaruhi bawahan agar bertindak sesuai dengan waktu dan saling kooperatif untuk mencapai tujuan.

Gaya kepemimpinan transaksional menurut Bass *et al.* (2003) dibentuk oleh faktor-faktor yang berupa imbalan kontingen (*contingent reward*), manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*), dan

manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*). Faktor-faktor tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*)

Faktor ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target-target yang telah ditentukan.

b. Manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*).

Faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampu bekerja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.

c. Manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*)

Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila

proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

Faktor-faktor pembentuk gaya kepemimpinan transaksional tersebut digunakan pemimpin untuk memotivasi dan mengarahkan bawahan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Bawahan yang berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik akan memperoleh imbalan yang sesuai. Sebaliknya bawahan yang gagal dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik akan memperoleh sanksi agar dapat bekerja lebih baik dan meningkatkan mutu kerjanya.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar Prabu Mangkunegara, 2001).

Menurut Suyadi Prawirosentono (1999), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi 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 atau etika. Kinerja seringkali dipikirkan sebagai pencapaian tugas, dimana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh

pekerja. Karena kinerja pegawai merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dilakukan perusahaan (Handoko, 1995).

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

Gibson (1997), mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti: kualitas, efisiensi dan kriteria efektivitas kerja lainnya. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Menurut Mathis dan Jackson (2000), kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja dapat berjalan baik apabila karyawan mendapatkan gaji sesuai harapan, mendapatkan pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja yang kondusif, mendapat perlakuan yang sama, penempatan karyawan sesuai keahliannya, mendapatkan bantuan perencanaan karir, serta terdapat umpan balik dari perusahaan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001) bahwa karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi

- c. Memiliki tujuan yang realistis
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

2.1.4.1 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Gibson (1997) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

a. Faktor Individu

Faktor individu meliputi: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.

b. Faktor Psikologis

Faktor – faktor psikologis terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadianm, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

c. Faktor Organisasi

Struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan imbalan.

Kinerja seorang pegawai akan baik apabila:

- a. Mempunyai keahlian yang tinggi
- b. Kesiediaan untuk bekerja
- c. Lingkungan kerja yang mendukung

d. Adanya imbalan yang layak dan mempunyai harapan masa depan, (Suyadi Prawirosentono, 1999)

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Sondang P. Siagian (2002) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor– faktor lainnya.

Menurut Sari (dikutip dalam Gomes 1993) menyatakan bahwa kinerja pegawai dapat diukur melalui indikator – indikator sebagai berikut:

a. Kualitas kerja

Jumlah kerja yang dilakukan suatu periode yang ditentukan.

b. Kualitas kerja

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat – syarat kesesuaian dan kesiapannya

c. Kreatifitas kerja

Keaslian gagasan – gagasan yang dimunculkan dan tindakan – tindakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan secara cepat dan efisien (tepat guna).

d. Pengetahuan kerja

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.

Seperti telah dijelaskan bahwa yang memegang peranan penting dalam suatu organisasi tergantung pada kinerja pegawainya. Agar pegawai dapat bekerja sesuai yang diharapkan, maka dalam diri seorang

pegawai harus ditumbuhkan motivasi bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan. Apabila semangat kerja menjadi tinggi maka semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan lebih cepat dan tepat selesai. Pekerjaan yang dengan cepat dan tepat selesai adalah merupakan suatu prestasi kerja yang baik.

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kumpulan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti - peneliti terdahulu dan mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Hasil-hasil penelitian yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Analisis
1.	Maulizar, Said Musnadi, Mukhlis Yunus (2012)	Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda	regresi linear berganda	Kepemimpinan transaksional dalam memfokuskan perhatiannya pada proses pertukaran atau imbalan yang didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan

				<p>kerja dan penghargaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan ; Kepemimpinan transformasional dalam memberikan motivasi dengan menitikberatkan pada perilaku untuk membantu tranformasi antara karyawan dengan perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
2.	Munawaroh (2011)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru	Analisis Statistik Deskriptif dan Analisis Regresi	<p>Hasil kajian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru ; Adapun variabel gaya kepemimpinan transaksional secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru.</p>

3.	Martha Andy Pradana (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. MUSTIKA BAHANA JAYA, Lumajang)	Analisis Deskriptif, Analisis Regresi Linier Berganda, Analisis Regresi Parsial	Hasil kajian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena dengan indikator dari gaya kepemimpinan seperti karisma, inspirasional, perhatian individual, serta stimulus intelektual membuat karyawan lebih nyaman dan termotivasi tanpa merasa tertekan sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang diinginkan pemimpin. Dan dari hasil analisis regresi linier berganda variabel gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Secara simultan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan
----	----------------------------	---	---	---

				transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Raed Awamleh, John Evans, Ashaf Mahate (2005)	<i>A Test of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employee's Satisfaction and Performance in the UAE Banking Sector</i>	<i>Multiple Regression</i>	Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan maupun kinerja karyawan.
5.	M. Umer Paracha, Adnan Oamar, Anam Mirza, Inam-ul-Hasan, Hamid Waqas (2012)	<i>"Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction" Study of Private School (Educator) In Pakistan</i>	<i>Regression Analysis</i>	Dalam penelitian ini menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transaksional sangat berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengaruh kepemimpinan transformasional juga positif, namun lemah terkait dengan kinerja karyawan.
6.	Cedwyn Fernandes and Raed Awamleh	<i>The Impact of Transformational and Transactional</i>	<i>Multiple Regression</i>	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa gaya

	(2004)	<i>Leadership Styles on Employee's Satisfaction and Performance : An Empirical Test In a Multicultural Environment</i>		<p>kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan analisis regresi berganda yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja maupun kepuasan karyawan. Dan gaya kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini membuktikan bahwa tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja maupun kepuasan karyawan.</p>
7.	Marline Merke Mamesah dan Amiartuti Kusmaningtyas (2009)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	<p>Hasil perhitungan analisis regresi linier berganda pada penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan namun</p>

				gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan.
--	--	--	--	--

Sumber : Jurnal Terdahulu

2.3 Mekanisme Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Seberapa jauh pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional, Bass (1990) dan Koh, *et al.* (1995) mengemukakan bahwa hal tersebut dapat diukur dalam hubungan dengan pengaruh pemimpin tersebut berhadapan karyawan. Oleh karena itu, Bass (1990) mengemukakan ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu dengan:

- 1) mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha;
- 2) mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok; dan
- 3) meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri

Sebaliknya, Keller (1992) dalam Marcel dan Rita mengemukakan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional.

Sedangkan Bass (dalam Howell dan Hall-Merenda, 1999) mengemukakan adanya empat karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu:

- 1) karisma,
- 2) inspirasional,
- 3) stimulasi intelektual, dan
- 4) perhatian individual.

Transformational kepemimpinan adalah hipotesis terjadi ketika para pemimpin dan pengikut bersatu dalam ketertiban umum mengejar tujuan yang lebih tinggi, ketika "satu orang atau lebih terlibat dengan orang lain sedemikian rupa sehingga pemimpin dan pengikut meningkatkan satu sama lain untuk tingkat yang lebih tinggi motivasi dan moralitas "(Burns, 1978). Hal ini menunjukkan bahwa hubungan pemimpin-pengikut adalah satu di yang tujuan dari kedua telah menyatu, menciptakan kesatuan dan tujuan kolektif (Barker, 1990). Pemimpin memotivasi pengikutnya untuk "bekerja untuk tujuan transendental bukannya segera kepentingan pribadi, untuk pencapaian dan aktualisasi diri daripada keselamatan dan keamanan "(Murray dan Feitler, 1989), dan menciptakan pengikut dalam kapasitas untuk mengembangkan tingkat yang lebih tinggi komitmen untuk tujuan organisasi (Leithwood dan Jantzi, 2000) dalam Alan M. Barnett (2003).

Paradigma baru dari kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis sebagaimana di bawah ini (Erik Rees, 2001) :

1. **Simplifikasi**, keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “Kemana kita akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk di implementasikan.
2. **Motivasi**, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.
3. **Fasilitasi**, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.

4. **Inovasi**, yaitu kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.
5. **Mobilitas**, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.
6. **Siap Siaga**, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
7. **Tekad**, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

Berdasar dari semua teori diatas maka gaya transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana apabila gaya kepemimpinan transformasional ditingkatkan maka kinerja dari pegawai akan juga meningkat secara signifikan. Karena dalam gaya ini menurut Burns (1978) dalam Sri Handajani (2007) para pengikutnya

merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpinannya dan mereka termotivasi untuk melakukan yang lebih daripada yang mereka harapkan.

Dari uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Bass (1990) dan Yukl (1998) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni:

- 1) pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan;
- 2) pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan; dan
- 3) pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Bass (dalam Howell dan Avolio, 1993) mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri atas dua aspek, yaitu imbalan kontingen, dan manajemen eksepsi. Menurut Bycio *et al.* (1995) serta Koh *et al.* (1995), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya

pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Kepemimpinan transaksional adalah hipotesis terjadi ketika ada pertukaran sederhana dari satu hal yang lain. Burns (1978) berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional terjadi "ketika salah satu orang mengambil inisiatif dalam melakukan kontak dengan orang lain untuk tujuan pertukaran dihargai sesuatu ". Untuk mencapai tujuan independen (Barker, 1990; Kirby, Sarga dan King, 1992). Kepemimpinan transaksional akan ditemui apabila kuasa memainkan peranan penting. Kepemimpinan transaksional jika dilihat dari sudut yang positif mempunyai *networking* dan jika dilihat dari sudut yang negatif, ia menyalahgunakan kedudukan. Ia senantiasa dikaitkan dengan kuasa kedudukan, status dan pengaruh yang datang dari kedudukan seseorang dalam hierarki (Schuster, 1994) dalam Jazmi 2009.

Dari uraian diatas dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan transaksional pengaruhnya dalam kinerja pegawai adalah signifikan. Burns (1978) menyarankan kepemimpinan transaksional memotivasikan pengikut dengan membalas ganjaran untuk perkhidmatan mereka. Kepemimpinan jenis ini memfokus kepada motif luaran dan asas, serta keperluan (Sergiovanni, 1995) .

Dari uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

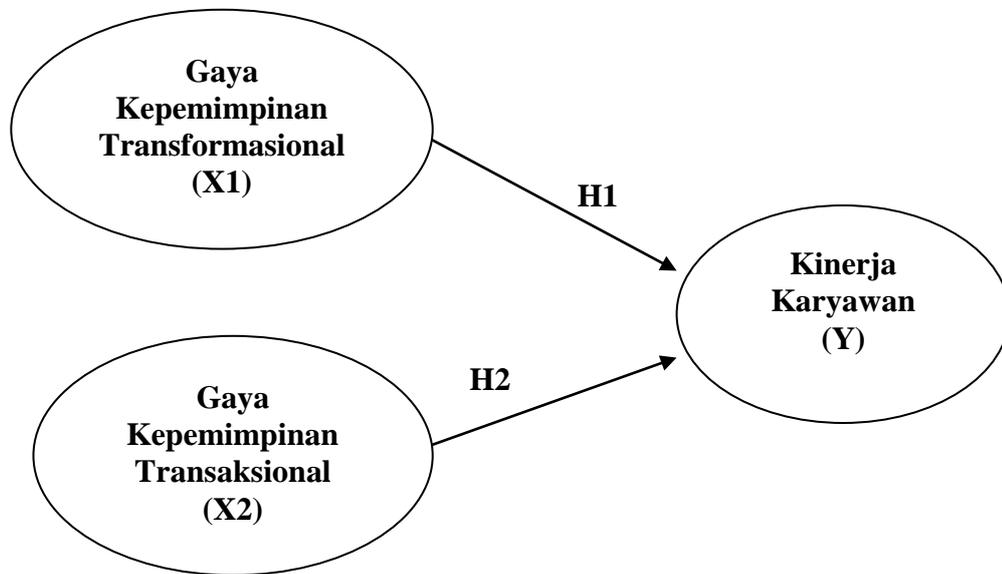
2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis merupakan konsep awal yang menjadi acuan dalam sebuah penelitian. Kerangka pemikiran teoritis memiliki dasar – dasar dari sumber penelitian terdahulu yang relevan dan mendukung pelaksanaan sebuah penelitian yang ingin dilakukan. Dalam konteks yang lebih sederhana, kerangka pemikiran teoritis menjadi gambaran sebuah penelitian yang ditunjukkan oleh variabel – variabel yang saling berhubungan satu sama lain dan landasan sebuah penelitian.

Pada penelitian ini dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan gaya kepemimpinan transaksional (X2) terhadap variabel dependen, yaitu kinerja karyawan (Y2).

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Teoritis



2.5. Hipotesis

Berdasarkan tujuan penelitian dan landasan teori dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat-sifat atau nilai dari seseorang, obyek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiono, 2004). Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan adalah gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan gaya kepemimpinan transaksional (X2) sebagai variabel independen, sedangkan kinerja karyawan (Y1) sebagai variabel dependen. Variabel-variabel tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

3.1.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional di definisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berarti, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "*the Four I's*", antara lain :

1. *Idealized Influence* (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.
2. *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin 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.
3. *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus 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.
4. *Individualized Consideration* (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau

memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

3.1.2 Gaya Kepemimpinan Transaksional

Bass pada tahun 1985 mendefinisikan kepemimpinan transaksional berhubungan dengan kebutuhan bawahan yang difokuskan pada perubahan, dimana pemimpin memenuhi kebutuhan bawahan dalam perubahan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin transaksional bertindak dengan menghindari resiko dan membangun kepercayaan diri bawahan agar bawahan mampu mencapai tujuan.

Selanjutnya Bass (1997) menyatakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional ditunjukkan oleh tiga dimensi, yaitu:

1. *Contingent reward* (imbalan kontingen)

Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang menjelaskan harapan bawahan dan imbalan yang didapat apabila bawahan mencapai tingkat kinerja yang diharapkan.

2. *Active management by exception* (manajemen eksepsi aktif)

Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang memantau pelaksanaan tugas dan masalah yang mungkin muncul serta melakukan tindakan perbaikan untuk memelihara kinerja yang telah ada.

3. *Laissez-faire* atau *passive avoidant*

Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang tidak mengupayakan adanya kepemimpinan (*no leadership*), bereaksi hanya setelah terjadi kesalahan dan menghindari mengambil keputusan. Dalam kepemimpinan ini, pemimpin memberikan kebebasan penuh pada bawahan untuk bertindak, menyediakan materi serta tidak mau berpartisipasi kecuali menjawab pertanyaan dan tidak membuat evaluasi atau penilaian.

3.1.3 Kinerja Karyawan

Dessler (2009) berpendapat Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya. Dari dimensi kinerja menurut Gomes (1995) dalam Eko Numiarso dan Nurhadi Siswanto (2006), maka kinerja dapat diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut :

1. Kuantitas kerja dalam suatu periode yang ditentukan (*quantity of work*)
2. Kualitas kerja berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya (*quality of work*)

3. Pengetahuan tentang pekerjaan (*job knowledge*)
4. Keaslian gagasan yang muncul dan tindakan untuk menyelesaikan permasalahan (*creativity*)
5. Kesetiaan bekerja sama dengan orang lain (*cooperation*)
6. Kesadaran dan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja (*dependability*)
7. Semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memeperbesar tanggung jawab (*initiative*)
8. Kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi (*personal qualities*)

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi didefinisikan sebagai keseluruhan subyek penelitian (Arikunto, 1998). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY berjumlah 200 karyawan. Karyawan yang menjadi subjek penelitian ini adalah karyawan tetap, bukan karyawan kontrak maupun honorer. Karyawan tetap diasumsikan memiliki rasa keterikatan terhadap perusahaan yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan karyawan kontrak ataupun honorer. Dengan penetapan karakteristik tersebut secara eksplisit disampaikan bahwa penelitian ini menggunakan metode *purposive random sampling*. Sampel ini dipilih dengan menggunakan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian atau masalah penelitian yang

dikembangkan (Augusty Ferdinand, 2007). Karakteristik *purposive sampling* pada penelitian ini adalah :

1. Karyawan tetap PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY.

Karyawan tetap yang sudah memiliki pengalaman bekerja dalam perusahaan tersebut dan bukan karyawan outsourcing.

2. Karyawan tetap PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY dengan masa kerja minimal satu tahun.

Karyawan dengan masa kerja satu tahun atau lebih diasumsikan telah memiliki pengalaman kerja dan nyaman dalam bekerja pada perusahaan tersebut sehingga dapat sebagai salah satu acuan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Tahapan selanjutnya adalah menentukan jumlah responden dari populasi yang ada. Jumlah sampel karyawan dalam perusahaan tersebut yang sesuai dengan karakteristik penelitian adalah 50 orang. Ukuran sampel yang lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 sudah memadai bagi kebanyakan penelitian, sampel kurang dari 30 tidak dapat diterima untuk analisis yang menggunakan statistik parametrik (Augusty Ferdinand, 2007). Pada penelitian ini dengan jumlah responden 50 orang dapat diterima untuk analisis yang menggunakan statistik parametrik.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data dapat dibedakan menjadi data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang dikumpulkan secara langsung

oleh peneliti atau pihak pertama. Data sekunder diperoleh dari Bagian Kepegawaian PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY yang meliputi: Profil perusahaan dan Struktur Organisasi PT PLN (Persero). Data primer terdiri dari jawaban responden tentang indikator-indikator dari variabel gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan kinerja karyawan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian merupakan metode atau cara yang digunakan untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan Metode Kuesioner. Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan secara tertulis yang akan dijawab oleh responden penelitian, agar peneliti memperoleh data lapangan/empiris untuk memecahkan masalah penelitian dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini, kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup yaitu model pertanyaan dimana pertanyaan tersebut telah tersedia jawaban, sehingga responden hanya memilih dari alternatif jawaban yang sesuai dengan pendapat atau pilihannya. Pertanyaan-pertanyaan tertutup tersebut menerangkan tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan kinerja karyawan.

Untuk penskoran dari tiap jawaban yang diberikan responden, ditentukan sebagai berikut:

1. Untuk jawaban sangat setuju responden diberi skor 5
2. Untuk jawaban setuju responden diberi skor 4
3. Untuk jawaban netral responden diberi skor 3
4. Untuk jawaban tidak setuju responden diberi skor 2
5. Untuk jawaban sangat tidak setuju responden diberi skor 1

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Uji Instrumen

a. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Imam Ghozali, 2006). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :

1. *Repeated measure* atau pengukuran yaitu seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya
2. *One shot* atau pengukuran sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan yang lain atau mengukur korelasi antara jawaban dengan pertanyaan.

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2006).

b. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Imam Ghozali, 2006). Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi *bivariate* antara masing – masing skor indikator dengan total skor konstruk. Uji signifikansi dapat juga dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r table untuk *degree of freedom* (df) $= n - 2$ dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Sedangkan untuk mengetahui skor masing – masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistic sebagai berikut :

1. Jika r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
2. Jika r hitung $<$ r table dan bernilai negatif, maka variabel tersebut tidak valid.

3.5.2 Analisis Deskriptif

Analisis indeks jawaban responden dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai jawaban responden dalam penelitian ini, khususnya mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai indeks} = ((F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5)) / 5$$

Dimana :

F1 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 1 dari nilai yang digunakan dalam daftar pertanyaan.

F2 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 2 dari nilai yang digunakan dalam daftar pertanyaan.

F3 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 3 dari nilai yang digunakan dalam daftar pertanyaan.

F4 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 4 dari nilai yang digunakan dalam daftar pertanyaan.

F5 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 5 dari nilai yang digunakan dalam daftar pertanyaan.

Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel, maka akan didasarkan pada nilai skor rata-rata

dari hasil perhitungan *three box method* (Augusty Ferdinand, 2007), sebagai berikut:

$$\text{Batas atas rentang skor} \quad : (\%F \times 5) / 5 = (50 \times 5) / 5 = 250 / 5 = 50$$

$$\text{Batas bawah rentang skor} \quad : (\%F \times 1) / 5 = (50 \times 1) / 5 = 50 / 5 = 10$$

Angka indeks yang dihasilkan menunjukkan skor antara 10 – 50, dengan rentang sebesar 40. Dengan menggunakan *three box method* maka rentang sebesar 40 dibagi menjadi 3 bagian, sehingga menghasilkan rentang untuk masing-masing bagian sebesar 13,3 dimana akan digunakan sebagai interpretasi nilai indeks sebagai berikut:

10 – 23,3 : Rendah

23,4 – 36,7 : Sedang

36,8 – 50 : Tinggi

3.5.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan dengan tujuan untuk menguji layak tidaknya model analisis regresi yang digunakan dalam penelitian. Uji asumsi klasik meliputi:

a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi antara variabel independen. Suatu model regresi dikatakan bebas dari multikolinieritas apabila nilai *tolerance* > 0,1 (Ghozali, 2006). Untuk

mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model penelitian adalah sebagai berikut:

1. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, namun secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
2. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel ndependen. Jika ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90) maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas.
3. Melihat nilai *tolerancedan* Variance Inflation Factor (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan variabel independen mana yang dijelaskan oleh variabel independen lain.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah pengujian yang dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Imam Ghozali, 2006). Pengujian ini dilakukan karena salah satu syarat yang harus dipenuhi dalam model regresi adalah tidak terjadinya heteroskedastisitas.

Dalam penelitian ini, pengujian yang dilakukan untuk mendeteksi apakah terjadi heteroskedastisitas atau tidak adalah dengan cara melihat pola titik-titik pada *scatterplot* regresi antara nilai prediksi variabel terikat / *standardized predicted value* (ZPRED) dengan

studentized residual (SRESID). Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di *studentized* (Imam Ghozali, 2006). Dasar analisisnya yaitu :

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, seperti titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

c. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah pengujian yang dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu memiliki distribusi normal atau tidak (Imam Ghozali, 2006). Pengujian ini dilakukan karena model regresi yang baik memiliki distribusi data yang normal atau mendekati normal. Bila asumsi ini dilanggar, maka uji statistik menjadi tidak *valid* untuk jumlah sampel kecil (Imam Ghozali, 2006).

Dalam penelitian ini untuk mengetahui normalitas data digunakan analisis grafik P-Plot, yaitu dengan membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari

distribusi normal. Asumsi yang digunakan untuk menentukan normalitas data adalah (Imam Ghozali, 2006) :

1. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.5.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Gujarati (dalam Imam Ghozali, 2006) secara umum, analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (variabel penjelas/bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi dan/atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui. Estimasi yang dilakukan ditujukan untuk menggambarkan suatu pola hubungan ke dalam fungsi atau persamaan yang ada di antara variabel-variabel tersebut (Imam Ghozali, 2006). Adapun persamaan regresi linier bergandanya adalah sebagai berikut :

$$\mathbf{Y = a + b_1X_1 + b_2X_2}$$

Dimana :

Y = Variabel dependen (Kinerja Pegawai)

X₁ = Variabel independen (Gaya Kepemimpinan Transformasional)

X₂ = Variabel independen (Gaya Kepemimpinan Transaksional)

a = Konstanta

b₁,b₂ = Koefisien regresi

3.5.5 Uji Hipotesis

3.5.5.1 Uji t (Pengaruh X1 dan X2 terhadap Y secara parsial)

Uji t adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi yang terjadi pada variabel dependen (Imam Ghazali, 2006). Uji hipotesis ini dilakukan untuk menyatakan bahwa koefisien regresi dari model adalah signifikan atau tidak sama dengan nol (Augusty, 2007). Pengambilan keputusan mengenai hipotesis ini didasarkan pada angka probabilitas signifikansi, yaitu :

1. Apabila nilai signifikansi $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.
Artinya ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.
2. Apabila nilai signifikansi $> 0,05$ maka Ho diterima dan Ha ditolak.
Artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat

3.5.5.2 Uji F (Pengaruh X1 dan X2 terhadap Y secara simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen (gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional) mempunyai pengaruh yang sama terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) secara simultan atau bersama-sama. Apabila besarnya probabilitas signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka diterima, sedangkan jika probabilitas signifikansi lebih besar dari 0,05 maka ditolak.

3.5.5.3 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2006).