

Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional dalam Kaitannya dengan Kinerja Karyawan

(Studi pada Universitas Islam Bandung)

Analysis of the application of total quality management in Improving Company Performance
Using The Balanced Scorecard Method
(Study At Bandung Islamic University)

¹Ajeng Tiana Falah, ²Rini Lestari, ³Epi Fitriah

¹²³ Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung, Jl.

Taman Sari No. 1 Bandung 40116

bEmail: ¹ajengtianaf@gmail.com, ²unirinilestari@gmail.com, ³epifitriah123@gmail.com

Abstract. Transformational leadership is described as a leadership style that can motivate its employees so that they develop and achieve performance at a high level that the company has expected. Transactional leadership can also be described as a leadership style that can provide about what the subordinates are responsible for and can provide rewards that they can get if working according to the specified standards can be achieved. This study aims to analyze the transformational leadership style and transactional leadership style in relation to employee performance. The research method used in this study is a case study and a descriptive analysis. This research was conducted at employees of the Bandung Islamic University. The results showed that transformational leadership style and transactional leadership style were related to the assessment of employee performance. This can be seen from each indicator of transformational, transactional leadership styles that are interrelated with each other with employee performance indicators.

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

Abstrak: Gaya kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawannya sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat lebih tinggi yang diharapkan perusahaan. Kepemimpinan transaksional dapat digambarkan pula dengan gaya kepemimpinan yang dapat apa yang menjadi tanggung jawab bawahannya serta dapat memberikan imbalan yang dapat mereka dapatkan apabila bekerja sesuai standar yang ditentukan dapat tercapai. Penelitian ini bertujuan menganalisis gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional dalam kaitannya dengan kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah analisis deskriptif pada pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Universitas Islam Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berkaitan dengan penilaian kinerja karyawan. Dapat dibuktikan dari masing-masing indikator gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional yang saling berkaitan satu sama lain dengan indikator kinerja karyawan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, Kinerja Karyawan

A. Pendahuluan

Kinerja karyawan akan selalu menjadi suatu hal yang aktual diseluruh lini pekerjaan di seluruh organisasi di Indonesia maupun didunia, karena apapun organisasinya kinerja karyawan merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan dalam sebuah organisasi. Menurut Mardiasmo (Halim & Kusufi, 2014:158) sistem penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui tingkat

efisiensi, efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan ingin dicapai, yang merupakan bagian dari sistem pengendalian

Fenomena berikutnya dikemukakan oleh Forum masyarakat peduli parlemen Indonesia (Formappi) Karus (2018) mengatakan bahwa kinerja DPR yang buruk pada masa sidang III yang tidak ada bedannya dengan tahun sebelumnya. Kartu merah selalu diberikan oleh Formappi terkait kinerja DPR

Fenomena yang telah dipaparkan di atas berkaitan dengan dimensi-dimensi yang terdapat dalam kepemimpinan transformasional ialah pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan yang diadaptasi Kuhnert (Peter G Nourthouse 2013;181). Sebagaimana dinyatakan oleh Yukl (2010:305) kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mampu memotivasi dan memberikan inspirasi kepada orang lain untuk mencapai tujuan dalam perusahaan atau organisasi. Tak hanya kinerja karyawan yang terkadang merugikan perusahaan namun seorang pemimpin juga dapat merugikan perusahaannya seperti yang disampaikan dalam liputan 6 (2014) bahwa Saham Zynga turun 75 persen sepanjang tahun ini karena perusahaan kehilangan sosok seorang pemimpin yang diharapkan. Perusahaan tersebut kehilangan sosok seorang pemimpin yang harusnya dapat mengayomi seluruh karyawannya namun dalam hal ini pemimpin tersebut malah terlihat seperti tidak mampu mengelola perusahaannya.

Sebagai perguruan tinggi swasta ternama di kota Bandung Universitas Islam Bandung dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik untuk mahasiswa orangtua dan seluruh civitas akademik. Dalam hal ini karyawan Unisba dituntut untuk memberikan pelayanan yang memuaskan agar dapat mencapai visi, misi dan tujuan. Selain itu, untuk mencapai sebuah tujuan yang diharapkan karyawan Unisba harus memiliki seorang pemimpin yang mampu menciptakan perubahan yang signifikan. Pemimpin merupakan aset penting dalam setiap lini perusahaan. Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak efektif maka kinerja karyawan akan menurun. Dan hal itu juga akan berdampak pada pelayanan yang kurang maksimal kepada mahasiswa maupun orangtua mahasiswa. Bukan hanya pelayanan saja, namun dapat juga

berdampak pada kinerja dosen yang tidak dapat memberikan pengajaran yang baik kepada mahasiswa apabila pemimpinnya tidak mencontohkan hal yang baik untuk ditiru.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka permasalahan yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Transformasional di Universitas Islam Bandung?
2. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Transaksional di Universitas Islam Bandung?
3. Bagaimana Kinerja Karyawan di Universitas Islam Bandung?
4. Bagaimana analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam kaitannya dengan Kinerja Karyawan?
5. Bagaimana analisis Gaya Kepemimpinan Transaksional dalam kaitannya dengan Kinerja Karyawan?

B. Tinjauan Pustaka

Sebagaimana di kemukakan oleh Nourthouse (2013;176) pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Berikut ini adalah penyimpulan empat dimensi gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

- 1) Pengaruh ideal
 - a. Menyampaikan visi dan misi dengan baik
 - b. Menumbuhkan rasa hormat
 - c. Menumbuhkan kepercayaan
- 2) Motivasi yang menginspirasi
 - a. Mengartikulasikan pengharapan yang jelas Komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi
 - b. Membangkitkan spirit sebuah

tim dalam organisasi melalui penumbuhan optimisme dalam mencapai tujuan

- 3) Rangsangan Itelektual
 - a. ide-ide baru yang dapat merubah suatu organisasi
 - b. solusi yang kreatif
 - c. motivasi kepada bawahan
- 4) Pertimbangan yang diapatasi
 - a. mendengarkan bawahannya dengan penuh perhatian

Menurut pempdapat ahli (Burns (1978) Peter G Nourthouse (2013;176; Yukl (2013;298) Kepemimpinan transaksional menekankan pada sebuah transaksi atau sebuah pertukaran yang terjadi antara pemimpin dengan bawahan atau dengan rekan kerjanya. Pertukaran ini terjadi berdasarkan diskusi yang sebelumnya telah dibicarakan anantara pemimpin dengan bawahannya apa aja yang ditentukan dan di butuhkan dan baigamana spesifikasi kondisi dan upah atau hadiah jiak bawahan tersebut memenuhi syarat yang telah di tentukan. Berikut ini adalah penyimpulan mengenai tiga dimensi gaya kepemimpinan transaksional sebagai berikut:

- 1) Imbalan Kontigen
 - a) Pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas yang harus dikerjakan
- 2) Manajemn Eksepsi Aktif
 - a) Pengawasan secara langsung seorang pemimpin terhadap bawahannya pada saat sedang bekerja
- 3) Manajemen eksepsi pasif
 - a) memberikan sebuah peringatan dan saksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan

Berdasarkan pendapat ahli (Menurut Bastian (2010;254);(Mangkunegara (2005;67);(Mangkunegara, Anwar Prabu 2002;22) kinerja karyawan ialah seseorang

yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi.dalam perusahaan kinerja merupakan hal yang paling penting. Berikut ini adalah penjelasan mengenai lima dimensi kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kualitas
 - 1) Kuliatas pekerjaan yang dihasilkan
 - 2) Pemberian tugas sesuai dengan kemampuan
2. Kuantitas
 - 1) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan volume beban kerja yang telah ditentukan
3. Ketetapan waktu
 - 1) Melaksanakan tugas tepat pada waktu yang telah ditentukan
 - 2) Tepat waktu dalam memulai dan menyelesaikan pekerjaan
4. Efektivitas
 - 1) Penggunaan sumber daya organisasi (tenaga,uang, teknologi,bahan baku)
5. Kemandirian
 - 1) Tingkat karyawan yang nanti akan menjalankan fungsi kerjanya sendiri.

C. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini ialah metode deskrif analisis pada pendekatan kuantitatif. Metode penelitian deskriptif adalah studi yang dilakukan untuk mengetahui dan menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dengan cara mendeskripsikan dan menggambarkan secara sistematis, faktual dan akurat (Sekaran, 2006:158 dan Nazir, 2003:54). Sumber data merupakan subjek dari data yang digunakan untuk menentukan metode pengumpulan data (Arikunto, 2013:172 dan Supomo, 201:142). Instrumen penelitian adalah suatu alat pengumpulan

data yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun social yang diamati (Sugiyono, 2014:92). Wawancara adalah proses berhadapan langsung antara *interview* dan responden (P. Joko, 2011:39). Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis tentang data atau opini dari responden (Anwar, 2009:168).

A. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional pada Universitas Islam Bandung

Tabel 1. Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional pada Universitas Islam Bandung

Dimensi	Total Skor
Pengaruh Ideal	504
Motivasi yang Menginspirasi	483
Rangsangan intelektual	494
Pertimbangan yang diadaptasi	323
Total skor	1804

Sumber: Hasil Perhitungan, Diolah dari Data Primer 2019

Berdasarkan tabel 1 di atas, total skor dari rekapitulasi jawaban responden mengenai gaya kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 1804, terletak pada kriteria 'sangat baik', dari data tersebut dapat diketahui bahwa universitas islam bandung sudah sesuai dengan dimensi yang terdapat dalam gaya kepemimpinan transaksional.

Tabel 2. Rekapitulasi Jawaban Responden pada Gaya kepemimpinan Transaksional pada Universitas Islam Bandung

Dimensi	Total Skor
Imbalan Kontigen	168
Manajemen Ekspeksi Aktif	129
Manajemen Ekspeksi Pasif	110
Total Skor	407

Sumber: Hasil Perhitungan Diolah dari Data Primer 2019

Berdasarkan tabel 2 diatas, kepemimpinan transaksional dikategorikan baik dengan memperoleh skor 407. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dikategorikan baik karena dapat menjalankan tiga dimensi dari gaya kepemimpinan transaksional.

2. Kinerja karyawan pada Universitas Islam Bandung

Tabel 3. Rekapitulasi Jawaban Responden pada kinerja karyawan pada Universitas Islam Bandung

Dimensi	Total Skor
Kualitas Pekerjaan	303
Kuantitas	140
Ketetapan Waktu	308
Efektivitas	132
Kemandirian	166
Total	1049

nilai jawaban responden terhadap kinerja karyawan terletak pada kelas interval “sangat baik” dengan memperoleh jumlah skor 1049. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan di unisba mampu menjalankan lima dimensi kinerja karyawan yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas, ketetapan waktu, efektivitas, kemandirian.

3. Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam kaitannya dengan Kinerja karyawan

Berikut akan dijelaskan keterkaitan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan yaitu sebagai berikut.

Karakteristik pertama dalam gaya kepemimpinan transformasional adalah pengaruh ideal, dapat diartikan bahwa seorang pemimpin memiliki perilaku yang dapat membuat karyawannya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.

Karakteristik kedua dalam gaya kepemimpinan transformasional yaitu motivasi yang menginspirasi, hal ini dapat diartikan bahwa seorang pemimpin mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas dan dapat membangkitkan semangat sebuah tim dengan adanya pemimpin yang memotivasi dan menginspirasi, karyawan UNISBA selalu menghargai segala tindakan yang diambil oleh atasannya dan atasannya pun selalu memberikan dorongan yang memotivasi untuk dapat menggunakan kreatifitas atau keahlian karyawannya dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan standar kualitas kerja yang telah ditetapkan, sebagaimana yang ada pada kinerja karyawan yaitu kualitas pekerjaan.

4. Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam kaitannya dengan Kinerja Karyawan

Berikut akan dijelaskan keterkaitan antara gaya kepemimpinan transaksional

dengan kinerja karyawan yaitu sebagai berikut.

Karakteristik kesatu dari gaya kepemimpinan transaksional yaitu imbalan kontingen, dalam hal ini dapat diartikan bahwa bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas yang harus dikerjakan dan target-target yang harus dapat dicapai. Bawahan akan mendapatkan imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuan bawahan dalam mencapai tugasnya yang telah ditentukan. Dengan adanya imbalan kontingen atasan di UNISBA mengawasi secara langsung kinerja karyawannya agar dapat mencapai target yang diharapkan oleh UNISBA dan mengarahkan mengenai prosedur pelaksanaan tugas yang harus dikerjakan, sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan karakteristik kinerja karyawan yaitu efektifitas yang berisi karyawan mampu memenuhi target perusahaan

Karakteristik kedua dari gaya kepemimpinan transaksional yaitu manajemen ekspeksi aktif, dalam hal ini dapat diartikan bahwa seorang pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan yang dimaksud ialah melakukan pengawasan tugas bawahan secara langsung. Hal ini dilakukan agar dapat 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 dilakukan agar bawahan mampu bekerja sesuai dengan standar dan proses kerja yang telah ditetapkan dengan begitu atasan di Unisba mengawasi secara langsung kinerja karyawannya agar dapat mencapai target yang diharapkan oleh Unisba. Hal ini saling berkaitan dengan karakteristik kinerja karyawan yaitu

efektifitas yang berisi karyawan mampu memenuhi target perusahaan.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan untuk mengetahui gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional dalam kaitannya dengan kinerja karyawan pada Universitas Islam Bandung, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional di Universitas Islam Bandung termasuk dalam kriteria sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari dimensi yang digunakan dalam gaya kepemimpinan transformasional yaitu: pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan yang diadaptasi.
2. Gaya kepemimpinan transaksional di Universitas Islam Bandung termasuk dalam kriteria sangat baik. Hal tersebut dapat dilihat dari dimensi yang digunakan dalam gaya kepemimpinan transaksional yaitu: imbalan kontigen, manajemen eksepsi aktif dan manajemen eksepsi pasif.
3. Kinerja karyawan di Universitas Islam Bandung termasuk dalam kriteria sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari dimensi yang digunakan dalam kinerja karyawan yaitu: kualitas pekerjaan, kuantitas, efektivitas, ketetapan waktu dan kemandirian.
4. Terdapat keterkaitan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan ditunjukkan dengan adanya kaitan antara dimensi pengaruh ideal gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan di Universitas Islam Bandung. Contohnya yaitu: Setiap atasan di

UNISBA telah mampu menggerakkan bawahannya sesuai dengan kriteria gaya kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal guna mencapai kualitas kerja yang baik dan optimal.

5. Terdapat keterkaitan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan ditunjukkan dengan adanya kaitan antara dimensi motivasi yang menginspirasi gaya kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan di Universitas Islam Bandung. Gaya kepemimpinan ini memotivasi karyawannya dengan membalas imbalan untuk kinerja mereka.

E. Saran

Saran Operasional

1. Dimensi keempat gaya kepemimpinan transformasional yaitu pertimbangan yang diadaptasi mendapatkan skor terendah, dalam dimensi tersebut terdapat 2 pernyataan, pernyataan kesatu memiliki skor terendah yaitu atasan yang dapat membantu karyawannya jika merasa keulitan oleh karena itu sebaiknya atasan di Universitas Islam Bandung dapat membantu karyawannya, mendengarkan karyawannya dengan penuh perhatian memberi masukan-masukan dalam menyelesaikan tugas jika karyawan tersebut merasa kesulitan dalam menyelesaikannya.
2. Dimensi ketiga gaya kepemimpinan transaksional yaitu manajemen eksepsi pasif mendapat skor terendah dari pernyataan yang terdapat dalam dimensi tersebut terdapat pernyataan yang mendapatkan skor terendah yaitu atasan kurang memberikan peringatan atau sanksi kepada

karyawan. Dalam hal ini sebaiknya atasan di UNISBA mampu memberikan sebuah peringatan dan sanksi kepada karyawannya apabila karyawannya melakukan kesalahan dalam proses bekerja agar hal tersebut lebih mampu membuat karyawan di UNISBA bekerja dengan sungguh-sungguh tanpa adanya kesalahan.

3. Dimensi keempat dari kinerja karyawan yaitu efektivitas mendapatkan skor terendah, dari pernyataan yang terdapat dalam dimensi tersebut terdapat pernyataan yang memiliki skor terendah yaitu mampu memenuhi target laba dan pendapatan pada periode tertentu. Dalam hal ini

Saran Pengembangan Ilmu

Untuk peneliti selanjutnya, diharapkan menggunakan tema yang sama dengan metode yang berbeda, seperti metode survey dan verifikatif serta unit analisis yang berbeda, sehingga dapat mengembangkan ilmu pengetahuan.

Daftar Pustaka

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. (2005). *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Anwar Prabu Mangkunegara (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Andriani, D. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. " X " Sidoarjo. *Jurnal Bisnis, Manajemen & Perbankan Vol. 2 No. 2*.
- Bastian, Indra. 2010. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar Edisi Ketiga* Penerbit Erlangga Jakarta.
- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, No. 2, pp. 207-218.
- Northouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan Teori dan Praktek*. Edisi Keenam. Jakarta: Indeks.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A., 2008, *Perilaku Organisasi, Edisi Keduabelas*, Jilid 1 dan 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Utaminingsih, Alifiulahtin, 2014. *Perilaku Organisasi*. Malang: UB Press
- Sugiyono. 2013. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. (Bandung: ALFABETA)