

**LAPORAN PENELITIAN**



**ANALISIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL  
TERHADAP MOTIVASI KARYAWAN  
PADA STIE GRAHA KARYA MUARA BULIAN**

**Drs. Ec. H. Akhmadi, M.Si**

**NIDN. 1015106101**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI GRAHA KARYA  
MUARA BULIAN – JAMBI**

**2018**

## HALAMAN PENGESAHAN

Judul Penelitian : ANALISIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
TRANSAKSIONAL TERHADAP MOTIVASI KARYAWAN PADA  
STIE GRAHA KARYA MUARA BULIAN

STIE GK Muara Bulian

Kode/ Nama Rumpun Ilmu : 550/ Manajemen

Peneliti

- a. Nama : Drs. Ec. H. Akhmadi, M.Si
- b. NIDN : 1015106101
- c. Jabatan Fungsional : Lektor
- d. Program Studi : Manajemen
- e. Nomor Hp : 0812 7819 655
- f. Alamat *email* :

Anggota Peneliti

- a. Nama :
- b. NIDN :
- c. Jabatan Fungsional :
- d. Program Studi :
- e. Nomor Hp :
- f. Alamat *email* :

Biaya Penelitian : Rp. 4.000.000,-

Biaya Luaran Tambahan : -

Muara Bulian, 24 September 2018  
Peneliti

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Manajemen



Etty Siswati, SE,MM, M.Si  
NIDN. 1027122660

Drs. Ec.H, Akhmadi, M.Si  
NIDN. 1015106101

Menyetujui,

Ketua LP3M STIE-GK

**STIE - GRAHA KARYA**  
**LP3M**  
**MUARA BULIAN**  
Ahmad Fithoni, SE,MM  
NIDN. 008036901

**ANALISIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL  
TERHADAP MOTIVASI KARYAWAN  
PADA STIE GRAHA KARYA MUARA BULIAN**

*Akhmadi,  
NIDN. 1015106101*

**ABSTRAK**

Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional merupakan dua gaya kepemimpinan yang berbeda satu sama lain. Namun dalam penerapannya kedua gaya kepemimpinan ini dapat dijalankan secara bersamaan dengan menempatkan pada karakter dan situasi tertentu.

Kepemimpinan transformasional diterapkan agar dapat memotivasi karyawan agar lebih loyal terhadap organisasi, serta memberikan respect terhadap pimpinan. Sedangkan kepemimpinan transaksional lebih menitikberatkan pada reward and punishment yang akan diterapkan kepada karyawan, sehingga memotivasi karyawan agar mengurangi kesalahan dalam pekerjaan.

Dengan penerapan dua gaya kepemimpinan ini, karyawan akan semakin giat memotivasi kinerjanya.

*Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Motivasi Karyawan.*

**PENDAHULUAN**

Kepemimpinan merupakan salah satu variabel yang menjadi pusat perhatian dalam suatu organisasi, dalam berbagai penelitian tentang sumber daya manusia yang memfokuskan pada peranan kepemimpinan dalam organisasi. Kepemimpinan mempunyai pengertian dan definisi yang berbeda para peneliti dan praktisi mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif-perspektif individual dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian.

Kepemimpinan dengan pendekatan baru sangat dibutuhkan untuk menghadapi perubahan yang cepat di internal organisasi. Dengan demikian dibutuhkan kepemimpinan yang bersifat transformatif, yaitu kepemimpinan yang mampu mengembangkan gerakan inovatif, maupun memberdayakan karyawan dan organisasi kedalam suatu perubahan cara berpikir, pengembangan visi, pengertian dan pemahaman tentang tujuan organisasi yang membawa perubahan secara terus menerus dengan pengolahan aktifitas kerja dengan memanfaatkan bakat, keahlian, kemampuan, ide dan pengalaman sehingga karyawan merasa terlibat dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan suatu pekerjaan (Mujiasih dan Sutrisno Hadi, 2003).

Gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin yang bersifat transformatif diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam mencapai hasil kerja yang maksimal, oleh karena itu dibutuhkan gaya kepemimpinan yang transformasional yang mulai diperhitungkan dalam menghadapi perubahan, baik perubahan internal maupun eksternal.

Motivasi memberikan sinergi yang dapat menggerakkan potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur serta meningkatkan gairah kebersamaan, oleh karena itu kinerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh kepuasan kerja moril karyawan, tetapi motivasi karyawan merupakan faktor yang lebih penting bagi keberhasilan suatu organisasi.

Motivasi karyawan dibagi menjadi tiga faktor yaitu, karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik lingkungan kerja (Sengkey, 2003). Salah satu faktor tersebut yaitu lingkungan kerja sangat terkait dengan bagaimana hubungan seorang karyawan dengan pemimpinnya, bagaimana karyawan melihat dan diperlakukan oleh atasan dan memberikan pengaruh terhadap kinerja mereka. Seorang karyawan akan mempersepsikan gaya kepemimpinan atasannya sehingga mereka akan menilai dan mewujudkan dalam bentuk motivasi kerja. Artinya apabila karyawan mempersepsikan gaya kepemimpinan yang diperlakukan dan dilakukan oleh atasannya ternyata mendorong adanya pengembangan dan

pengaruh positif, maka motivasi karyawan akan meningkat signifikan, sebaliknya apabila karyawan mempersepsikan gaya kepemimpinan yang ditampilkan memberikan kemungkinan untuk dapat hukuman dan pengaruh negatif terhadap karyawan, maka motivasi karyawan akan menurun secara signifikan pula.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Menurut Gibson mengemukakan bahwa motivasi adalah kekuatan-kekuatan yang bekerja pada seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi adalah dorongan yang timbul didalam diri seseorang untuk menggerakkan dan mengarahkan perilaku, motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai kepuasan.

Dari pengertian tersebut dapat diartikan bahwa motivasi bukan suatu hal yang menjadi amanat, akan tetapi merupakan perilaku yang terlihat. Setiap kegiatan yang dilakukan seseorang didorong oleh suatu kekuatan dari dalam diri orang tersebut.

Motivasi merupakan masalah yang kompleks dalam organisasi karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi yang berbeda-beda, hal ini disebabkan anggota organisasi unik dalam hal biologis maupun psikologis dan berkembang atas dasar proses belajar sebagai hasil dari pengalaman. Pimpinan suatu organisasi atau perusahaan harus mengetahui apa yang menjadi motivasi karyawan atau bawahan karena akan menentukan jalannya organisasi.

Motivasi ditimbulkan oleh faktor internal maupun eksternal, tergantung dari mana suatu keinginan dimulai. Motivasi internal biasanya dari pribadi seseorang. Sedangkan motivasi eksternal dibangun atas motivasi internal dan tergantung pada anggapan-anggapan dan teknik-teknik yang dipakai oleh pimpinan organisasi atau para manajer dalam memotivasi bawahan.

Menurut *Campbell* (dalam *Gibson et al. 1997*) teori motivasi terbagi kedalam dua kategori yaitu teori kebutuhan (*need theories*), dan teori proses (*process theories*). Teori kebutuhan atau teori isi memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam individu yang mendorong atau mengarahkan, mempertahankan dan menghentikan perilaku. Teori ini menekankan pentingnya pengertian akan faktor-faktor internal individu, kebutuhan atau motif yang menyebabkan seseorang memilih kegiatan, cara dan berperilaku tertentu untuk memuaskan kebutuhan yang dirasakan. Beberapa ahli mengemukakan pandangannya mengenai teori ini adalah *Abraham Maslow, Clayton Alderfer, Frederick Herzberg, David McClellan dan Douglas McGregor*.

Sedangkan teori proses menjelaskan dan menganalisa bagaimana perilaku didorong, diarahkan, dipertahankan dan dihentikan. Teori ini menekankan pada penyebab adanya usaha lebih dari penting adalah hubungan antara satu dengan yang lain, beberapa ahli yang mengemukakan teori ini adalah *Victor Vroom, B.F. Skinner, E. Locke dan J. Stacy Adam*

Menurut Porter dan Miles (dalam Sengkey, 2003) berpendapat bahwa faktor-faktor yang menimbulkan adanya motivasi dari seseorang dalam melakukan kegiatan terbagi dalam tiga kelompok variabel, yaitu ;

- Karakteristik Individu
- Karakteristik Pekerjaan
- Karakteristik Lingkungan Kerja

Karakteristik individu berkaitan dengan minat, sikap dan kebutuhannya dalam situasi kerja, sehingga motivasi kerja juga akan berbeda. Karakteristik pekerjaan merupakan keadaan yang berkaitan dengan apa yang dilakukan oleh karyawan dalam bekerja beserta konsekuensinya. Sedangkan karakteristik lingkungan kerja adalah suatu kondisi atau suasana kerja yang menjelaskan apa yang akan terjadi pada karyawan dalam bekerja dan berinteraksi dengan lingkungan organisasinya.

## **HIPOTESIS**

- Hipotesis Pertama ( $H^1$ )

Diduga ada hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi karyawan

- Hipotesis Kedua ( $H^2$ )

Diduga ada hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan motivasi karyawan

## PEMBAHASAN

### Kepemimpinan Transformasional

Bass (1985), mendefinisikan kepemimpinan transformasional didasarkan pada pengaruh dan hubungan pemimpin dengan karyawan, para karyawan merasa percaya, mengagumi, loyal dan menghormati pemimpin, serta memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi untuk berprestasi dan berkinerja baik. Seorang pemimpin transformasional dapat memotivasi para karyawan dengan tiga cara :

- Membuat karyawan lebih sadar mengenai pentingnya hasil suatu pekerjaan,
- Mendorong karyawan untuk lebih mementingkan organisasi atau tim dari pada kepentingan pribadi
- Mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada yang lebih tinggi

Kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik yaitu ;

- **Karisma**

Memberikan visi dan *sense of mission*, menanamkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan (*trust*). Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh. Karisma umumnya berkenaan dengan tindakan pengikut (*follower*) sebagai reaksi atas perilaku pemimpinnya.

Pemimpin transformasional membangkitkan dan memberi semangat pada pengikutnya dengan sebuah visi yang mendorong karyawan untuk melakukan usaha yang lebih ekstra dalam mencapai tujuan, karyawan akan selalu berusaha menyamai pemimpinnya sehingga pemimpin yang berkarisma akan sepenuhnya dihormati, memiliki *referent power*, sehingga layak ditiru, memiliki standar yang tinggi dan menetapkan tujuan yang menantang bagi pengikutnya.



- **Inspirasional**

Mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana. Perilaku pemimpin transformasional dapat merangsang antusiasme pengikutnya terhadap tugas dan dapat menumbuhkan kepercayaan karyawan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan.

Pemimpin transformasional menggunakan simbol-simbol dan seruan emosional yang sederhana untuk meningkatkan kepedulian dan pemahaman atas tujuan yang akan dicapai bersama.

- **Stimulasi Intelektual**

Menghargai ide-ide bawahan (*promote intelligence*), mengembangkan rasionalitas dan melakukan pemecahan masalah secara cermat. Pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk memikirkan kembali cara-cara lama mereka dalam melakukan sesuatu atau untuk merubah masa lalu dengan ide-ide dan pemikirannya. Karyawan didorong mengembangkan cara-cara kreatif dan inovatif untuk membangun dirinya

## - **Perhatian Individual**

Memberikan perhatian pada pribadi, menghargai perbedaan setiap individual, memberikan nasehat dan pengarahan. Pemimpin transformasional memperlakukan secara berbeda tetapi seimbang terhadap karyawan untuk memelihara kontak hubungan dan komunikasi yang terbuka dengan karyawan/bawahan.

Perhatian secara individual merupakan identifikasi awal terhadap potensi bawahan. Sedangkan monitoring dan pengarahan merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntunan yang diberikan oleh pemimpin transformasional.

Pada STIE Graha Karya Muara Bulian, Kepemimpinan transformasional dijadikan tolak ukur oleh setiap pemegang kebijakan yang mengakibatkan para karyawan pada STIE Graha Karya Muara Bulian merasa percaya, mengagumi, loyal, dan menghormati pemimpin, serta memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi untuk berprestasi dan berkinerja lebih tinggi.

Dengan gaya kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh pemimpin di STIE Graha Karya Muara Bulian dapat terlihat para karyawan lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, membuat karyawan lebih mementingkan organisasi dari kepentingan individu, serta terlihat keaktifan karyawan dalam melakukan pekerjaan sesuai kebutuhan dengan kreatifitas dan inovasi karyawan.

Indikasi tersebut menunjukkan bahwa karyawan STIE Graha Karya Muara Bulian, membutuhkan karakter pemimpin transformasional dalam memotivasi kinerja mereka, sehingga karyawan dapat loyal terhadap organisasinya, dan dapat menyelesaikan setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara tepat waktu. Hal ini dapat disimpulkan bahwa terjadi hubungan positif antara penerapan gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja karyawan pada STIE Graha Karya Muara Bullian.

## **Kepemimpinan Transaksional**

Menurut Bass (1985, 1990), pemimpin transaksional memotivasi pengikutnya dengan cara menukar imbalan untuk pekerjaan atau tugas yang telah dilaksanakan, misalnya dengan penghargaan, menaikkan upah terhadap pengikutnya yang melakukan kinerja yang tinggi. Tetapi sebaliknya akan memberikan penalti (*punishment*) terhadap pengikutnya yang mempunyai kinerja yang rendah atau berada dibawah target.

Imbalan akan mempengaruhi motivasi bawahan dan selanjutnya akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan bawahan. Pertukaran mengenai imbalan didasarkan pada kesepakatan mengenai tugas yang harus dilaksanakan. Pemimpin transaksional selalu mendorong pengikutnya untuk mencapai tingkat kinerja yang telah disepakati bersama.

Bass (1985, 1990), Avolio & Bass (1995), mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki tiga karakteristik, yaitu ;

- **Imbalan (*reward*)**

Merupakan kontrak pertukaran imbalan untuk suatu upaya, menjanjikan imbalan bagi mereka yang melakukan kinerja dengan baik, menghargai prestasi kerja.

Pada kepemimpinan transaksional, pemberian imbalan sesuai dengan upaya penyelesaian pekerjaan yang dilakukan karyawan. Bentuk kesepakatan merupakan bentuk pertukaran aktif antara pemimpin dan karyawan, yaitu bahwa karyawan akan menerima imbalan atas target, tujuan, tugas atau pekerjaan yang diupayakan, dan target tersebut merupakan hasil kesepakatan antara pimpinan dan karyawan, selain itu, pemimpin transaksional bertransaksi dengan karyawan melalui fokus pada aspek kesalahan yang dilakukan karyawan, menunda keputusan, atau hal-hal lain yang memungkinkan mempengaruhi terjadinya kesalahan.

- **MBE-Aktif** (*management by exception-active*)

Mengawasi dan mencari kesenjangan atau penyimpangan dari berbagai aturan standar, melakukan tindakan korektif. Pemimpin transaksional menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol.

Pada MBE-Aktif ini pemimpin secara terus menerus melakukan pengawasan terhadap karyawan untuk mengantisipasi adanya kesalahan. Namun demikian apabila terjadi kesalahan, pemimpin akan melakukan tindakan koreksi.

- **MBE-Pasif** (*management by exception-pasive*)

Melakukan intervensi hanya apabila standar hasil kinerja tidak tercapai, pada MBE-Pasif, pemimpin melakukan intervensi, kritik, dan koreksi setelah kesalahan terjadi dan standar atau target yang disepakati tidak tercapai, sehingga pemimpin menunggu semua proses dalam tugas selesai terlaksana.

Pada STIE Graha Karya Muara Bulian, gaya kepemimpinan transaksional juga diterapkan oleh pemangku kebijakan, dengan memberikan *reward dan punishment* terhadap karyawan, memberikan insentif kepada karyawan yang memiliki kinerja kreatif dan inovatif dengan tujuan menghasilkan *output* serta *outcomes* yang baik bagi perkembangan STIE Graha Karya Muara Bulian.

Selain itu dengan memisahkan setiap kegiatan kepanitiaan yang kewenangan dan kebijakan diserahkan kepada panitia kegiatan, hal ini tentunya menjadikan motivasi bagi panitia dalam menyelesaikan tugas serta tanggung jawab yang diberikan, dan pimpinan memberikan insentif tambahan terhadap panitia yang ditunjuk setelah menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan.

Hal tersebut menunjukkan konsistensi kepemimpinan transaksional yang dilakukan, sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh *Bass*, bahwa pemimpin transaksional

memotivasi pengikutnya yang melakukan kinerja tinggi, tetapi sebaliknya akan memberikan penalti terhadap pengikutnya yang memiliki kinerja rendah.

Imbalan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan serta menjadikan pertukaran mengenai imbalan yang didasarkan pada kesepakatan mengenai tugas yang harus dilaksanakan. Pemimpin dengan melakukan gaya transaksional mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang telah disepakati.

Pada STIE Graha Karya Muara Bulian, gaya kepemimpinan transaksional dilakukan dengan penambahan beban kerja karyawan melalui tugas-tugas tambahan, baik melalui kepanitiaan, dan atau tugas-tugas lainnya yang diamanahkan kepada karyawan untuk menyelesaikannya dengan diberikan imbalan yang sesuai dengan kontrak beban tugas yang diberikan oleh pimpinan.

Hal tersebut diatas mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada STIE Graha karya Muara Bulian, dengan adanya tugas-tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan, maka akan mendapatkan imbalan dari tugas tambahan tersebut, yang memotivasi karyawan untuk dapat dilibatkan dalam setiap tugas tambahan yang diberikan pimpinan.

## **KESIMPULAN**

Dari uraian teori serta praktek yang telah dijelaskan, STIE Graha Karya Muara Bulian menerapkan gaya kepemimpinan yang transformasional, yang memberikan pengaruh positif bagi karyawan dalam menumbuhkembangkan motivasi karyawan guna menciptakan loyalitas terhadap organisasi, serta dengan gaya kepemimpinan transaksional dapat memberikan pengaruh positif dalam motivasi karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Cetakan kesepuluh, Jakarta, 1996
- Aryani & Sugiarti, *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja ditinjau dari Prespektif Learning and Growth dalam balance scorecard*, Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol.2, No.2, 2002.
- Bass, B.M., *Leadership and Peformance Beyond Expectations*, The Free Pass, New York, 1985
- Bass, N.M., *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share Vission*, Organizational Dynamyc, 1990 dalam Steer, Porter & Bigley, *Motivation and Leadership at Work*, McGraw Hill International 6<sup>th</sup> Edition, 1996
- Gito, Sudarmo, Indriyo dan I.Nyoman Sudita, *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta, BPF, 1997
- Hasibuan, Malayu, *Organisasi dan Motivasi*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 1996
- Sengkey, Jesaja Elisa, *Analisis Hubungan Faktor-faktor Motivasi dan Prestasi Kerja Karyawan*, tesis MM UGM, 2003
- Suradji, Agus, *Analisis Kepemimpinan Transformasional Menejer PT.Telkom*, Tesis MM UGM, 2002
- Triyugara, *Hubungan Antara Presepsi Karyawan terhadap Gaya Kepemimpinan dengan Perubahan PT. Jasa Raharja*, Tesis MM UGM, 2002
- Yukl, Gary, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Prenhallindo, Jakarta, 1998