

HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN EFEKTIVITAS KINERJA PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA DIY

Eni Rohyati & Fx Wahyu Widianoro
Fakultas Psikologi Universitas Proklamasi 45 Yogyakarta
enypsycholog@gmail.com

ABSTRACT

Objective of this research was to verify the relationship between the transformational leadership style and work performance among employees. Fifty middle managers were involved in this research. They were recruited randomly from 5 private universities in Yogyakarta. This research revealed that those managers' work performances were positively correlated with their superior's transformational leadership style, $r_{xy} = .713$ ($p = .00$). A limitation of this research was related to the accreditation score of the university. In fact, the organization's accreditation score reflects the leadership style of the owner / employer. The higher score indicates that the superior is really appreciated by his / her employees. It seems he / she has applied the transformational leadership style. Unfortunately, this research sample does not consider the accreditation score. Therefore the sample was less likely to be homogenous.

Key words: work performance, transformational leadership style.

PENDAHULUAN

Kinerja merupakan salah satu ukuran yang dapat digunakan untuk menilai baik buruknya sebuah organisasi. Organisasi dikatakan memiliki kinerja yang baik, bila organisasi tersebut mampu menjalankan visi dan misinya sesuai dengan yang ditetapkan (Soeprihanto, 2001). Kinerja sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja manusia (SDM, Sumber Daya Manusia) yang ada di dalamnya. Kinerja SDM dipengaruhi banyak faktor di antaranya ketrampilan atau keahlian yang dimiliki, kondisi atau situasi kerja, upah yang diterima, motivasi kerja, dan faktor kepemimpinan. Setiap faktor tersebut memerlukan penanganan khusus, dan membutuhkan ketrampilan yang memadai (Miner, 2011).

Salah satu faktor yang berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan adalah faktor kepemimpinan. Yukl (2015) menjelaskan bahwa faktor kepemimpinan banyak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Organisasi akan mengalami perpecahan disebabkan oleh faktor kepemimpinan yang kurang baik. Sebaliknya, organisasi akan sukses bila didukung kepemimpinan yang baik dan berintegritas. Peran pemimpin dalam organisasi terutama untuk meningkatkan kinerja karyawan, berfungsi untuk memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin komunikasi yang baik,

melakukan pengawasan secara teratur, dan mengarahkan para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju.

Keberhasilan kepemimpinan pada sebuah organisasi dapat dilihat dari kemampuan pemimpin memotivasi bawahannya untuk dapat bekerja dengan baik. Kinerja karyawan mencerminkan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi (Danim, 2004).

Gaya kepemimpinan yang ideal yakni pemimpin yang mampu menghadapi setiap perubahan yang terjadi dalam organisasi, sesuai kondisi lingkungan, memiliki visi ke depan, memiliki keseimbangan kognitif dan afektif, serta percaya pada kemampuan para karyawan. Penelitian ini berfokus pada gaya kepemimpinan transformasional yang berpengaruh terhadap efektivitas kinerja karyawan. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional kepada karyawan akan mempengaruhi kinerja, karena pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mempraktekkan keahlian dan ketrampilan yang dimiliki. Selain itu rangsangan terhadap daya pikir berkembang sesuai dengan masalah-masalah yang ditemukan di lapangan.

Efektivitas Kinerja

Menurut Yukl (2015), efektivitas berkaitan dengan ketepatan pemilihan sesuatu sehingga mampu mencapai sasaran yang diinginkan. Istilah efektivitas digunakan dalam lingkungan organisasi untuk menggambarkan ketepatan sasaran yang dipilih perusahaan tersebut. Ukuran efektivitas dapat dinilai dengan cara membandingkan antara perencanaan dan pencapaian tujuan dari suatu aktivitas yang dilakukan. Efektivitas tidak membicarakan tentang biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan aktivitas tersebut.

Efektivitas berkaitan dengan kemampuan untuk memilih sesuatu yang paling tepat dan mampu memberikan manfaat secara langsung. Ukuran penilaian yang digunakan adalah ketepatan organisasi menjalankan segala sesuatu misalnya pelaksanaan program atau aktivitas. (Danim, 2004, Robbins, 2003). Efektivitas kinerja dalam konteks individu menyangkut kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan organisasi berdasarkan pada keahlian yang dimilikinya (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2012).

Menurut Danim (2004), efektivitas kinerja organisasi, kelompok, dan individu dipengaruhi oleh interaksi antar rekan kerja. Interaksi tersebut tercermin dalam enam hal yaitu gaya kepemimpinan, ketergantungan, hubungan pertemanan rekan kerja, budaya organisasi, kemampuan dasar setiap karyawan, dan sistem nilai yang ada di masyarakat. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan karena pemimpin mampu mempengaruhi karyawan untuk bekerja seoptimal mungkin. Cara mempengaruhi tersebut bergantung pada gaya memimpin yaitu otoriter, demokratis, pseudo demokratis, situasional, paternalistis, atau orientasi pemusatan kekuasaan. Setiap gaya kepemimpinan adalah berbeda dalam perlakuan pemimpin terhadap anak buahnya.

Interaksi antar rekan kerja juga tercermin dari adanya ketergantungan (*dependency*). Hal itu berarti bahwa suatu tugas organisasi tidak bisa diselesaikan oleh satu divisi saja, namun harus melibatkan divisi lainnya. Situasi ini menunjukkan adanya ketergantungan antar divisi. Ketergantungan itu bisa bersifat penuh, sebagian, situasional, atau sama sekali tidak ada ketergantungan. Ketergantungan ini tentu saja berpengaruh terhadap efektivitas kerja. Pemimpin yang bisa mengelola dengan baik ketergantungan antar divisi kerja ini, maka efektivitas kerja karyawan akan meningkat.

Interaksi sosial antar rekan kerja juga tercermin dari hubungan persahabatan antar karyawan. Hubungan persahabatan ini antara lain bersifat kaku, longgar, situasional, berpusat pada individu tertentu saja, dan berpusat secara kombinasi (beberapa individu). Persahabatan yang sifatnya kaku, sebagai contoh, menunjukkan adanya birokrasi yang kuat dalam organisasi tersebut. Situasi semacam ini sangat menggangu efektivitas kerja karyawan.

Interaksi sosial antar rekan kerja juga dapat dilihat dari budaya kerja. Budaya kerja itu antara lain bersifat menghambat dan menunjang. Budaya kerja yang menghambat antara lain bisa dilihat dari pelaksanaan rapat yang selalu tidak tepat waktu, jadwal kerja sesuai dengan kehendak karyawan, dan sebagainya. Kebiasaan-kebiasaan kerja tersebut berasal dari budaya organisasi. Bila budaya organisasi bersifat menghambat kemajuan kerja, maka efektivitas kinerja karyawan juga rendah.

Berbicara tentang interaksi sosial, maka hal itu juga menyangkut tentang kemampuan dasar setiap individu untuk berinteraksi / bersosialisasi. Kemampuan berteman itu ada yang bersifat cepat, lambat, situasional, atau tidak berinteraksi sama sekali. Kemampuan berinteraksi ini sangat berpengaruh terhadap kelancaran dan efektivitas kerjanya, terutama ketika divisi kerjanya mempunyai ketergantungan yang tinggi pada divisi lainnya.

Interaksi sosial antar rekan kerja selanjutnya adalah sistem nilai. Sistem nilai ini bisa bersifat terbuka, tertutup atau penuh dengan prasangka. Sistem nilai ini juga bersumber dari nilai-nilai yang ada di masyarakat. Masyarakat yang tertutup, penuh prasangka pada hal-hal baru, akan mempengaruhi nilai-nilai warga. Nilai-nilai warga itu ketika dibawa ke tempat kerja, maka hal itu akan berpengaruh pada efektivitas kerjanya. Karyawan mungkin saja menolak pesanan konsumen, sebagai contoh, bila konsumen itu mempunyai etnis yang menjadi target prasangka karyawan tersebut. Situasi seperti ini tentu saja berpengaruh pada efektivitas kerjanya.

Menurut Daft (2003), dimensi efektivitas kinerja ada lima. Lima dimensi itu juga diperkaya dengan empat dimensi lainnya yaitu kerjasama dengan rekan kerja, tanggung jawab, inovasi, dan disiplin (Minner, 2011). Sembilan dimensi ini akan digunakan untuk penyusunan skala pengukuran efektivitas kerja.

Dimensi pertama adalah ketrampilan kerja. Ketrampilan menunjukkan kemampuan dan keahlian karyawan yang mendukung pelaksanaan tugas. Ketrampilan karyawan mencakup

kemampuan, pengetahuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis. Ketrampilan dapat dipelajari secara formal maupun belajar sendiri, tergantung kebutuhan. Ketrampilan kerja dapat dilihat dari cara seseorang untuk menangani sebuah pekerjaan. Dimensi kedua yaitu prestasi kerja. Prestasi kerja individu menyangkut kemampuan ataupun keberhasilan seseorang menjalankan pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan atau bahkan melebihi baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

Dimensi ketiga yaitu kemampuan berkompetisi. Kompetisi hendaknya dilakukan secara positif misalnya bekerja lebih baik daripada orang lain. Setiap orang diharapkan mampu berkompetisi secara sehat karena akan dapat memotivasi setiap karyawan untuk memberikan hasil yang terbaik. Kemampuan berkompetisi ini dapat dilihat dari sikap kerja yang pantang menyerah, aktif, dan berani menjalankan tugas-tugas baru. Dimensi keempat yaitu kemampuan beradaptasi. Adaptasi menunjukkan kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan situasi dan lingkungan kerja. Situasi kerja dalam organisasi sering berubah-ubah karena pergantian rekan kerja, perubahan sarana dan prasarana yang digunakan. Kemampuan beradaptasi karyawan dapat dilihat dari sikap yang lebih tenang, fleksibel, dalam menguasai situasi baru. Seseorang yang mampu beradaptasi dengan cepat dapat meningkatkan hasil pekerjaannya sehingga kinerjanya menjadi efektif.

Dimensi kelima yaitu daya tahan terhadap perubahan. Lingkungan kerja umumnya sering mengalami perubahan karena ada perubahan pada faktor cuaca, iklim, suhu udara. Adanya perubahan tersebut karyawan diharapkan memiliki daya tahan yang kuat terhadap perubahan tersebut. Karyawan yang memiliki daya tahan kuat tidak akan terganggu pekerjaannya, sehingga kinerjanya menjadi efektif. Sebaliknya, seseorang yang tidak memiliki daya tahan terhadap perubahan akan mengalami kesulitan untuk menjalankan pekerjaannya sehingga kinerjanya menjadi kurang efektif.

Dimensi keenam adalah kerjasama dengan rekan kerja (Minner, 2011). Dalam lingkungan kerja, karyawan selalu berinteraksi dengan rekan kerja lainnya. Rekan kerja dapat membantu terutama jika mengalami kesulitan dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki kemampuan untuk menjalin kerjasama di lingkungan kerja, akan meningkatkan hasil kerja dan kinerja yang efektif. Dimensi ketujuh adalah tanggung jawab. Tanggung jawab yang dimaksud adalah kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik sesuai dengan standar lama pekerjaan dan kualitas pengerjaan.

Dimensi kedelapan yaitu adanya inovasi. Lingkungan kerja yang senantiasa mengalami perubahan menuntut karyawan untuk dapat berpikir secara kreatif dan inovatif. Inovasi menunjukkan kemampuan karyawan melakukan hal-hal baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Karyawan yang kreatif dan inovatif adalah orang yang memiliki keberanian untuk mencoba hal-hal baru dengan tetap memperhatikan berbagai risiko yang ditimbulkannya.

Dimensi kesembilan adalah disiplin. Kedisiplinan menunjukkan kemampuan karyawan mematuhi segala peraturan dan kebijakan yang berlaku dalam organisasi. Kedisiplinan mencakup ketepatan waktu kerja yakni penyelesaian tugas, kehadiran, istirahat dan waktu pulang kerja. Karyawan yang memiliki kedisiplinan tinggi akan menghasilkan keluaran hasil kerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang kurang disiplin.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk membawa bawahan dan organisasinya ke arah perubahan yang lebih baik (Yukl, 2015). Perubahan menjadi bagian dari proses organisasional yang harus mendapat perhatian serius dari seorang pemimpin. Perubahan organisasi mencakup lingkungan eksternal dan pola-pola perilaku bawahannya. Seorang pemimpin yang mampu melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi akan dapat mengatasi tantangan-tantangan secara efektif (Barbuto Jr. & Cummins-Brown, 2007). Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan inspirasi dan motivasi pada bawahannya untuk mencapai hasil lebih baik sesuai dengan perencanaannya (Gibson, et al., 2012).

Kepemimpinan transformasional juga didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mengarahkan orang lain /karyawannya agar tujuan organisasi tercapai. Pengertian ini mencakup unsur moralitas dan motivasi, karena pencapaian tujuan organisasi haruslah sesuai dengan prinsip-prinsip moral. Gaya kepemimpinan ini lebih menempatkan bawahan sebagai mitra kerja sejajar daripada sekedar pelaksana perintah (Yukl, 2015). Selanjutnya juga dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional telah mampu menumbuhkan sikap percaya, menghargai, mengagumi, loyalitas dan memotivasi kerja bawahan (Bass, 2003, Bass, Avolio, Jung, Berson, 2003). Penerapan gaya kepemimpinan ini lebih menekankan pada proses perubahan persepsi, sikap, dan perilaku bawahan ke arah peningkatan pengetahuan, wawasan dan kemampuan dalam menjalankan organisasi. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini merupakan pemimpin strategis, fleksibel, dan memiliki kemampuan serta kesediaan untuk melayani. (Arnold et. al, 2007; Avolio & Gibbons, 2000).

Faktor-faktor pembentuk gaya kepemimpinan transformasional merupakan indikator yang menunjukkan cara pemimpin dalam memotivasi kinerja bawahannya. Faktor-faktor pembentuk kepemimpinan transformasional ada empat (Yukl, 2015). Faktor pertama yaitu kharismatik pemimpin. Pemimpin yang berkharisma (berwibawa) tinggi akan mudah dalam memotivasi anak buahnya. ia mampu menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin kharismatik berusaha melibatkan kekuatan emosional dalam mempengaruhi bawahannya.

Faktor kedua adalah perhatian pada individu. Dalam kepemimpinan transformasional, bawahan selalu dilibatkan secara langsung dalam setiap masalah organisasi yang sedang dihadapi. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memiliki perhatian sekaligus memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengembangkan diri dan berperan aktif dalam memajukan organisasi. Perhatian dan kesempatan yang diberikan dapat mendukung dan memperkuat kinerja bawahan.

Faktor ketiga adalah perangsangan intelektual. Perangsangan intelektual menjelaskan tentang usaha pemimpin dalam meningkatkan kesadaran bawahan untuk terlibat dalam pengelolaan organisasi sehingga dapat mengatasi permasalahan yang dihadapi secara bersama. Segala permasalahan organisasi akan dianalisis dari berbagai sudut pandang yang melibatkan pemimpin dan bawahan secara langsung. Pemimpin memberikan kesempatan dan kebebasan yang sama kepada bawahan untuk mengemukakan pendapat sesuai dengan perspektif dan pola pikirnya.

Faktor keempat adalah motivasi inspirasional. Motivasi inspirasional ini menjelaskan kemampuan pemimpin dalam mendorong bawahannya dengan cara memberikan penjelasan mengenai gagasan dan pandangan kerjanya melalui contoh pengalaman. Hal ini dimaksudkan agar bawahan dapat memperoleh gambaran mengenai nilai-nilai kerja yang positif dan model perilaku yang tepat. Gambaran tersebut membantu bawahan memahami makna dan manfaat dari tugas-tugas yang akan dijalaninya.

Manfaat penelitian ini yaitu untuk memperkaya atau menambah khasanah kajian psikologi industri dan organisasi khususnya mengenai gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kinerja karyawan. Selain itu diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan kepada pihak perguruan tinggi swasta untuk memilih pola kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang lebih efektif dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kinerja karyawan PTS di Yogyakarta.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan desain penelitiannya adalah penelitian korelasional. Hal ini karena data yang diperoleh berupa data interval, data tersebut diperoleh melalui teknik random sampling, sampelnya besar, dan sampel tersebut mengikuti kurve normal. Itu adalah statistik parametrik (Azwar, 2010).

Analisis data menggunakan teknik *product moment* yaitu untuk melihat hubungan atau korelasi antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel dependen yaitu efektivitas kerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan di perguruan tinggi swasta yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) meliputi 5 kota madya / kabupaten yaitu Yogyakarta, Sleman, Gunung Kidul, Kulon Progo dan Bantul. Hanya perguruan tinggi swasta yang dilibatkan dalam penelitian ini, karena persaingan yang ada antar perguruan tinggi sangat ketat. Jumlah perguruan tinggi di Yogyakarta mencapai 106 universitas. Persaingan yang ketat itu membutuhkan kepemimpinan yang handal, sehingga gaya kepemimpinan transformasional tentu sangat dibutuhkan. Setiap wilayah diwakili oleh 1 perguruan tinggi swasta, sehingga ada 5 perguruan tinggi swasta yang terlibat dalam penelitian ini. Perguruan tinggi swasta tersebut diambil secara *random*.

Adapun ciri subjek dalam penelitian ini yaitu karyawan pada perguruan tinggi swasta di Yogyakarta. Karyawan tersebut merupakan pimpinan unit pada tingkatan *middle manager* atau setara dengan kepala bagian, minimal telah bekerja 6 bulan, dan memiliki bawahan/staf minimal satu orang. Persetujuan responden untuk terlibat dalam penelitian ini diperoleh dari formulir persetujuan. Pada setiap universitas ada 10 responden yang terlibat, sehingga jumlah total responden adalah 50 orang.

Alat pengumpul data yaitu Skala Efektivitas Kerja dan Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional. Uji coba skala dilaksanakan pada 5 universitas swasta yang berasal dari 5 wilayah tersebut. Setiap universitas diwakili oleh 10 responden. Uji coba ini bukanlah uji coba terpakai, sehingga responden untuk uji coba berbeda dengan responden penelitian.

Dari hasil uji coba, ada 35 butir pernyataan yang sah pada Skala Efektivitas Kerja. Angka reliabilitas skala yang diukur dengan teknik Hoyt adalah 0,969. Pada Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional, dari semua 26 butir tinggal 24 butir pernyataan yang sah. Angka reliabilitasnya adalah 0,917.

HASIL PENELITIAN

Untuk menggunakan teknik analisis korelasi product moment, maka persyaratan tentang uji normalitas data penelitian harus terpenuhi terlebih dahulu. Sebaran data pada Skala Efektivitas Kerja ternyata mengikuti kurve normal. Hal ini terlihat dari asytmot significance (2 tailed) pada *One-sample Kolmogorov Smirnov test* adalah 0,427 yang ternyata $p > 0,05$. Pengujian yang sama juga dilakukan pada Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan hasilnya $p = 0,870$ ($p > 0,05$). Hal itu berarti sebaran data pada dua skala itu mengikuti kurve normal.

Langkah selanjutnya adalah uji hipotesis, dengan analisis product moment. Koefisien korelasi yang diperoleh adalah sebesar $r_{xy} = 0,713$ dengan taraf signifikansi $p = 0,000$ ($p < 0,01$). Hasil ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan efektivitas kinerja karyawan pada perguruan tinggi swasta di Yogyakarta.

Sumbangan efektif gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kinerja adalah sebesar 42,23%. Angka ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh sebesar 42,23% terhadap efektivitas kinerja. Pengaruh ini termasuk dalam kategori kuat.

DISKUSI

Setiawan dan Muhith (2013) menyatakan bahwa pada diri pemimpin transformasional terdapat hubungan konstruktif-kontributif dengan bawahan. Bahkan pemimpin dengan gaya transformasional mampu memotivasi bawahan untuk bekerja lebih baik. Pemimpin seperti itu akan mampu meningkatkan nilai dari tugas-tugas yang diberikan kepada bawahan. Bawahan akan semakin bersemangat menyelesaikan tugas, karena mereka berpikir bahwa kepentingan individu sejalan dengan kepentingan organisasi. Jadi mengerjakan tugas organisasi dengan sebaik-baiknya berarti karyawan telah mengasah ketrampilan dirinya sendiri.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan, didukung oleh Yukl (2015). Peneliti tersebut menjelaskan bahwa pimpinan perlu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melakukan pekerjaannya tanpa mengalami tekanan yang mengganggu. Gaya kepemimpinan yang mengedepankan kemitraan, yang mana bawahan tidak dianggap sebagai suruhan, terbukti efektif untuk memberdayakan bawahan. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi persepsi, sikap, dan perilaku bawahan ke arah peningkatan pengetahuan, wawasan dan kemampuan dalam menjalankan organisasi. Penekanan pada proses perubahan tersebut tidak hanya dimaksudkan untuk menghadapi kondisi saat ini saja tetapi juga masa mendatang (Gibson et. al., 2012).

Pentingnya gaya kepemimpinan transformasional ini juga didukung oleh Kuswadi (2004). Peneliti tersebut menjelaskan bahwa kepuasan karyawan dalam bekerja tidak hanya diukur dari besarnya gaji yang diterima, namun juga dari kepuasan bekerja. Karyawan sangat mementingkan penghargaan, pujian, dan sanjungan dalam bekerja karena hal itu dapat memberikan rasa nyaman bagi karyawan dalam bekerja.

Pendapat serupa dikemukakan oleh Sukrajap (2016), bahwa pemberdayaan psikologis merupakan faktor penguat antara hubungan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan. Pemimpin yang transformasional melakukan pemberdayaan psikologis pada karyawannya. Pemimpin tersebut juga selalu mendukung secara positif kegiatan-kegiatan karyawannya sepanjang hal itu berguna bagi organisasi dan pengembangan dirinya. Dukungan itu membuat karyawan menjadi merasa dihargai dan diterima dalam organisasi.

Seorang pemimpin bisa bergaya transformasional karena didukung oleh faktor internal individu (Harahap, 2016). Faktor individu tersebut antara lain berupa sikap, persepsi dan

kepribadian yang dimilikinya. Hasil penelitian Harahap (2016) menunjukkan bahwa faktor individu pada pemimpin yang memiliki *human skill* (keterampilan berkomunikasi dan menjalin hubungan kerja yang simpatik dengan bawahan) mampu membuat bawahan merasa lebih nyaman dengan pimpinannya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, merupakan gaya kepemimpinan yang efektif diterapkan karena membuat karyawan merasa nyaman, merasa dihargai dan diterima. Perasaan nyaman ini membuat kerja karyawan menjadi efektif. Situasi seperti ini sangat sesuai diterapkan baik pada organisasi dengan konteks pendidikan maupun organisasi yang mementingkan profit.

Penelitian ini mempunyai kelemahan yaitu tidak memperhatikan tingkat akreditasi institusi dan juga prodi, tempat responden penelitian berkarya. Hal ini berarti sampel penelitian berdasarkan lokasi perguruan tinggi, kurang homogen. Nilai akreditasi ini hendaknya diperhitungkan pada penelitian yang akan datang, karena pencapaiannya erat berhubungan dengan gaya kepemimpinan. Pemimpin (rektor, dekan, kaprodi, kepala bagian akademik) yang bergaya transformasional, cenderung disukai, dihormati dan disegani oleh para karyawannya. Para karyawan yang mempunyai pemimpin transformasional seolah lupa dengan kepentingannya sendiri dan lebih mementingkan organisasi, sehingga institusinya mempunyai nilai akreditasi tinggi. Pada organisasi pendidikan dengan nilai akreditasi C atau bahkan tidak terakreditasi sama sekali, cenderung mempunyai pemimpin yang tidak transformasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Arnold, K. A., Turner, N. Barling, J., Kelloway, E.K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.
- Avolio, B.J., & Gibbons, T. (2000). Developing transformational leaders: A lifespan approach. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. (pp. 276–308). San Francisco: Jossey-Bass.
- Azwar, S. (2010). *Metodologi penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Barbuto Jr, E. & Cummins-Brown, L.L. (2007). *Full range leadership*. University of Nebraska-Lecoln Extension, Institute of Agriculture and Natural Resources
- Bass, B.M. (2003). Faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 246-255.
- Bass, B. M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Daft, R. L. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

- Danim, S. (2004). *Motivasi kepemimpinan dan efektivitas kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M, & Donnelly, J.H, Jr. (2012). *Organizations*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Harahap, D.H. (2016). Pengaruh pelatihan supervisi terhadap kinerja first manager pada universitas X di Yogyakarta. *Jurnal Psikologi*. 12, hal 1-21.
- Kuswadi. (2004). *Cara mengukur kepuasan karyawan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Miner, J.B. (2011). *Organizational behavior. Performance productivity*. 5th Edition. New York: Random House, Inc.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Setiawan, B. A & Muhith, A. (2013). *Transformational leadership*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Soeprihanto, J. (2001). *Penilaian kinerja dan pengembangan karyawan*. Yogyakarta: BPFPE.
- Sukrajap, M.A. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional dengan dimediasi oleh pemberdayaan psikologis. *Jurnal Psikologi*. 12, hal 22-45.
- Yukl, G. (2015). *Kepemimpinan dalam organisasi (edisi ke-7)*. Jakarta: Indeks