

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MEMBENTUK *INNOVATIVE SKILLS* KARYAWAN PT. MASINDO BONDOWOSO

1.1. Pendahuluan

Perubahan organisasi dari waktu ke waktu merupakan bagian dari strategi perusahaan untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan guna meningkatkan kinerja perusahaan. Organisasi yang bersedia berinvestasi untuk sebuah perubahan menunjukkan adanya visi serta keinginan untuk terus maju dan berkembang (Tjitra dkk., 2012: 34). Hal-hal ini tentunya perlu diantisipasi dan dikelola, khususnya dengan memperhatikan pengaruh budaya organisasi dan faktor kepemimpinan (Finney, 2010: 325).

Faktor dari keberhasilan suatu organisasi terletak pada gaya kepemimpinan yang dipakai dalam organisasi tersebut. Salah satu gaya kepemimpinan yang sesuai dalam menghadapi perubahan dan meningkatkan pro aktif bawahan adalah gaya kepemimpinan transformasional. (Rivai, 2007). Perilaku yang ada di dalam kepemimpinan transformasional disebabkan oleh adanya kreatifitas, orientasi kelompok, menghargai, mengajari, tanggung jawab dan pengakuan (*Bass & Avolio* dalam *Ivana Simic*, 1998). Aspek kepemimpinan transformasional, yaitu aspek motivasi inspirasional (*Bass*, 1990).

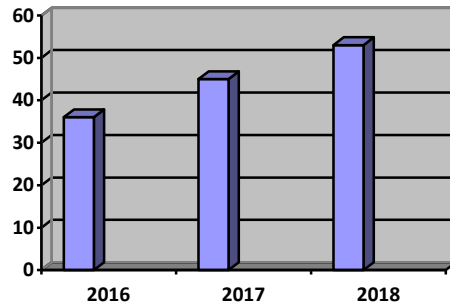
Menurut Peters (*Surachman*, 2007), selama fase pertumbuhan seorang pemimpin memerlukan kemampuan kepemimpinan transformasional untuk mengembangkan usaha. Faktor yang berhubungan dengan kemampuan transformasional adalah kepemimpinan seseorang, hal ini diungkapkan oleh Kartono (1983) kepemimpinan adalah inti dari manajemen. Bass (1990:9), kepemimpinan transformasional efektif diterapkan di banyak bidang.

Di sisi lain, dalam menghadapi berbagai tekanan untuk melakukan perubahan, pendekatan kolaboratif dalam suatu organisasi sangat perlu dilakukan sebagai upaya menyelaraskan struktur organisasi, informasi dan pengetahuan budaya kerja (Palmer dkk., 2009). Seorang pemimpin perusahaan diharapkan dapat menciptakan kondisi yang positif dan kondusif dalam mendorong pengembangan ide dan penerapan kebiasaan inovatif masing-masing individu dengan menekankan pada keseimbangan antara mendorong perilaku inovatif dan memastikan efektivitas dan efisiensi jangka pendek (de Jong, 2007). Dalam hal ini, tahapan-tahapan yang akan ditempuh seorang pemimpin dalam mengelola perubahan menjadi hal yang penting. Pada umumnya, pemimpin memulai proses perubahan dengan kesadaran sendiri dan semangat untuk belajar hal baru. Selanjutnya, pemimpin merasa memiliki kepentingan untuk mengkomunikasikan perubahan tersebut untuk secara efektif membangun kekompakan tim (Tjitra dkk., 2012: 93). Perangkat kepemimpinan juga diperlukan dalam membantu pemimpin dalam melakukan perbaikan dan efektivitas perubahan organisasi (Arnold dkk., 2000).

Studi ini dilakukan di PT. Masindo Bondowoso yang lokasi di Desa Kajar Rt3 Rw1 Kabupaten Bondowoso. PT. ini berdiri tahun 2014 yang bergerak dalam penyelenggaraan Haji dan Umroh. PT. Masindo Bondowoso mampu bersaing dengan PT lain yang ada di kabupaten Bondowoso yang usianya jauh lebih tua. Bahkan, PT. Masindo Bondowoso menempati peringkat ke-3 dengan memperoleh Jama' ah, Hal itu bisa dilihat dari hasil kinerja yang memiliki peningkatan yang memiliki taraf signifikansi yang cukup tinggi pertahunnya yaitu pada tahun 2016 tepatnya bulan Desember jumlah Jama' ah berjumlah 36 dan pada tahun 2017 mencapai 45 Jama' ah yaitu pada bulan April sejumlah 14 Jama' ah dan pada bulan November 31 Jama' ah. Sedangkan pada tahun 2108 pada bulan April jumlah jama' ah yang diberangkatkan berjumlah 53 Jama' ah. Sebagai lembaga bisnis yang bergerak dalam bidang haji dan umroh, PT. Masindo Bondowoso telah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasinya. Karena, manajemen merupakan kekuatan utama dalam organisasi untuk mengkoordinir sumberdaya manusia dan material, dan para manajer bertanggung jawab untuk pelaksanaan organisasionalnya, baik untuk hasil sekarang maupun untuk potensi masa datang. Dalam rangka untuk menjawab kebutuhan akan perubahan-perubahan budaya organisasi yang dibutuhkan dalam rangka pengembangan *innovative skills* karyawan di perusahaan tersebut. PT. Masindo adalah sebuah *joint venture* antara perusahaan nasional dan Lokal. Dan hasil wawancara dengan bagian Direktur PT. Masindo Bondowoso didapatkan hasil bahwa selama ini kepala ruang belum pernah mendapatkan pelatihan tentang kepemimpinan transformasional.

Disamping data di atas, rata-rata kemampuan dan pengetahuan karyawan PT. Masindo Bondowoso memiliki cukup mumpuni dibidangnya. Hal itu karena bentuk transformasi dari direktur yang terus mendorong karyawan untuk terus maju dan berkambang. Hal itu bisa dilihat dari hasil kinerja yang memiliki peningkatan yang memiliki taraf signifikansi yang cukup tinggi pertahunnya yaitu pada tahun 2016 tepatnya bulan Desember jumlah Jama' ah berjumlah 36 dan pada tahun

2017 mencapai 45 Jama' ah yaitu pada bulan April sejumlah 14 orang dan pada bulan November 31 orang. Sedangkan pada tahun 2018 pada bulan April jumlah jama' ah yang diberangkatkan berjumlah 53 orang, melihat data tersebut sejak pemberangkatan pertama hingga sekarang perkembangannya cukup signifikan seperti yang disajikan dalam bagan berikut :



1.2. Landasan Teori

1. Kepemimpinan

Pemahaman kepemimpinan (*leadership*) sudah barang tentu berbeda dengan pengertian pemimpin (*leader*). A. Dawam dan A. Ta'arifin dalam Mastukki kepemimpinan adalah aktifitas dalam mempengaruhi dan membimbing satu kelompok dengan segala relevansinya sehingga tercapai tujuan kelompok itu. (2004:12). Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dalam rangka menyakinkan yang dipimpinnya (Purwanto, 2003:26). Kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja sama serta tekun mengerjakan tugas-tugas yang diberikan (Terry, 2000: 152). Kouzes dan Posner hubungan satu antara unsur dan pemimpin dasar apa yang pada atas kebutuhan timbal balik dan minat (Syafaruddin, 2005:83). Kepemimpinan merupakan suatu kordinasi tiga faktor seperti yang telah disebut diatas, maka pemimpin harus menguasai lima tangga kepemimpinan, adapun lima tangga kepemimpinan dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin yang dicintai
2. Pemimpin yang dipercaya
3. Pembimbing
4. Pemimpin yang berkepribadian
5. Pemimpin yang abadi (Agustian, 2005:99)

Dalam rangka mengefektifkan kepemimpinan, Masyhud mengusulkan sejumlah sifat-sifat yang secara konsisten melekat pada pemimpin, yaitu rasa tanggung jawab, perhatian untuk menyelesaikan tugas, enerjik, tepat, berani mengambil resiko, orisinal, percaya diri, terampil mengendalikan stress, mampu mempengaruhi, dan mampu mengkoordinasikan usaha pihak lain dalam rangka mencapai tujuan (Masyhud, 2005:32).

2. Kepemimpinan Transformatif

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. (Danim, 2003:53). Kepemimpinan transformasional menggiring SDM yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangam visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi di Perusahaan yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi perusahaan.

Dalam masa dua dekade terakhir ini ada dua gaya kepemimpinan yang menjadi perhatian utama para pakar organisasi yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional (Benjamin & Flynn, 2006). Gaya kepemimpinan transaksional merupakan suatu dinamika pertukaran antara pimpinan dan bawahan, dimana pimpinan menetapkan sasaran khusus, memonitor perkembangan, dan mengidentifikasi reward yang diharapkan oleh bawahan bilamana sasaran dapat dicapai (Bass, 1999). Gaya kepemimpinan transformasional menyangkut bagaimana mendorong orang lain untuk berkembang dan menghasilkan perfoma melebihi standar yang diharapkan (Bass, 1999). Bass, 1985 (dalam Wagimo dan Djamaludin, 2005) mendefinisikan kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memiliki kekuatan mempengaruhi hubungan pemimpin dengan pengikut atau bawahan dengan cara-cara tertentu. Kepemimpinan Transformasional merupakan gaya

kepemimpinan yang menitikberatkan pada pengaruh dan hubungan antara atasan dan bawahannya. Bass mengindikasikan ada tiga ciri kepemimpinan transformasional yaitu karismatik, stimulasi intelektual dan perhatian secara individual (Avolio, dkk, 1988).

3. *Innovative Skills* Karyawan

Menghadapi perubahan lingkungan suatu perusahaan yang semakin cepat dan kompleks, setiap perusahaan dituntut untuk siap pada perubahan-perubahan yang terjadi. Seperti yang dikemukakan oleh Handoko (2008:11) bahwa pengembangan karyawan merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar. Perusahaan yang dinamis akan berusaha mengantisipasi dan menyesuaikan diri terhadap segala pengaruh dari lingkungan makro maupun lingkungan mikro. Salah satu usaha untuk mengantisipasi perubahan pada organisasi atau suatu perusahaan adalah dengan mengembangkan kualitas dan kemampuan sumber daya manusia melalui program pengembangan. Kegiatan pengembangan karyawan yang ada, pengembangan sumber daya manusia berusaha mengurangi ketergantungan perusahaan terhadap pengangkatan karyawan baru. Jika karyawan dikembangkan secara tepat, lowongan informasi ada, melalui kegiatan perencanaan sumber daya manusia akan dapat sisi secara internal. Promosi dan transfer juga memperlihatkan kepada karyawan bahwa mereka mempunyai suatu jenjang karir, tidak hanya sekedar kerja tanpa peningkatan. Seperti yang dikatakan oleh Yuli (2005:73) bahwa pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana karyawan mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum.

Innovative adalah ciptaan-ciptaan baru (dalam bentuk materi maupun *intangible*) yang memiliki nilai ekonomi yang berarti signifikan), yang umumnya dilakukan oleh perusahaan atau kadang-kadang oleh para individu. Menurut Regis Cabral (2003) bahwa *Innovative* adalah elemen baru yang diperkenalkan dalam jaringan yang dapat mengubah, meskipun hanya sesaat, baik harganya, pelakunya, elemen-nya atau simpul dalam jaringan.

Menurut Gibson, dkk. (2009), kemampuan (*Skill*) adalah sifat yang dibawa sejak lahir/dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan tugasnya. Kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas/pekerjaan. Kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya merupakan perwujudan dari pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Menurut Rosadi, (2009) mendefinisikan *Skill* sebagai pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan. Kompetensi merupakan penguasaan terhadap tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan.

Sedangkan menurut Wibowo (2014:271) *skill* adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

Dari berbagai definisi tersebut, di satu sisi telah semakin jelas tentang makna dan muatan atau komponen *skill*. Akan tetapi, di sisi lain banyaknya definisi juga menunjukkan pengertian *skill* dari berbagai orang tidak sama atau sangat beragam. Tidak semua karyawan memiliki kemampuan untuk bekerja dengan baik meskipun sudah dimotivasi dengan baik. Menurut Robbins dan Judge (2008), kemampuan adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat kemampuan yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

- a. *Skill* intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental, berpikir, menalar dan memecahkan masalah. Salah satu cara mengetahui kemampuan intelektual adalah dengan menggunakan tes IQ. Tujuh dimensi yang paling sering disebutkan yang membentuk kemampuan intelektual adalah kecerdasan angka, pemahaman verbal, kecepatan persepsi, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi spasial dan ingat.
- b. *Skill* fisik adalah kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, keterampilan dan karakteristik serupa. Misal, pekerjaan-pekerjaan yang menuntut stamina, ketangkasan fisik, kekuatan kaki atau bakat-bakat serupa yang membutuhkan manajemen untuk mengidentifikasi kemampuan fisik karyawan.

Indikator *skill* kerja menurut Robbins (2008), adalah sebagai berikut:

- a. Kesanggupan kerja kesanggupan kerja karyawan adalah suatu kondisi dimana seorang karyawan merasa mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

- b. Pendidikan adalah kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai sebuah tujuan.

Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan. Menurut (Hasibuan 2007:70), tujuan pengembangan *skill* karyawan pada hakikatnya menyangkut produktivitas kerja, efisiensi, kerusakan, kecelakaan, pelayanan, moral, karier, konseptual, kepemimpinan, balas jasa dan konsumen. Menurut Soeprihanto (2001) pengembangan kemampuan karyawan cukup banyak mencakup semua hal, lalu manfaat yang perusahaan peroleh dari pengadaannya pelatihan. Hasibuan (2007:72) mengemukakan bahwa pengembangan dikelompokkan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

1.3. Metode Penelitian

1. Desain Penelitian

Penelitian pedekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Sedangkan jenis penelitiannya adalah penelitian lapangan dengan paradigma studi kasus yang diawali dari studi pendahuluan, selanjutnya diadakan penelitian yang mendalam dengan cara menggali informasi sebanyak-banyaknya dengan berbagai metode. Di mana peneliti melakukan pengujian yang mendalam dan merinci dari satu konteks, dari satu subyek, dari satu kumpulan dokumen dan dari satu kejadian khusus dengan cara deskriptif. Oleh karenanya laporan penelitian nantinya akan mendeskripsikan data-data yang bersifat kualitatif, seperti gagasan, konsep, situasi dan kondisi, fakta, perilaku, motivasi dan lain-lain. Dari data-data tersebut kemudian diadakan analisa secara mendalam untuk mengembangkan formula berupa konsep-konsep baru tentang kepemimpinan transformatif dalam upaya membentuk *innovative skills* karyawan PT. Masindo.

2. Informan Penelitian

Yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah Direktur PT. Masindo Bondowoso, Staf dan Karyawan PT. Masindo Bondowoso. Dalam penelitian ini teknik penentuan informan ialah dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, artinya peneliti cenderung memilih informan yang dianggap memahami keberadaan PT. Masindo dan dapat dipercaya sepenuhnya sebagai sumber data yang mantap serta mengetahui permasalahan secara mendalam.

3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam upaya menemukan data tentang kepemimpinan transformatif dan *innovative skill* karyawan, maka sumber data penelitian ini dibagi menjadi tiga bagian, yaitu manusia (*person*), suasana (*place*) dan dokumen (*paper*) (Arikunto, 2006:129). Yang proses pengumpulannya menggunakan :

1. Observasi

Yang dimaksud dengan observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada obyek penelitian. Sejalan dengan yang dikehendaki dalam fokus permasalahan dalam penelitian, peneliti mengamati berdasarkan fenomena yang dapat peneliti lihat, dengar, dan lakukan, dengan cara peneliti menjalin hubungan baik dengan subyek penelitian. Dengan demikian peneliti dapat menggali informasi lebih jauh tentang kepemimpinan transformasional direktur PT. Masindo Dalam membentuk *innovative skills* karyawan.

2. Wawancara Mendalam (*Indep interview*)

Metode ini dipergunakan dalam menggali data adalah bertujuan untuk mengumpulkan informasi-informasi sebanyak-banyaknya serta dokumen-dokumen lain yang dapat mendukung data penelitian. Selanjutnya pada teknik pengumpulan data dengan menggunakan metode wawancara mendalam (*indefit interview*) ini peneliti menggunakan beberapa tahap yaitu; (a) menentukan siapa yang diwawancarai, (b) mempersiapkan wawancara, (c) gerakan awal, (d) melakukan wawancara dan memelihara agar wawancara tetap produktif, (e) menghentikan wawancara dan memperoleh rangkuman hasil wawancara.

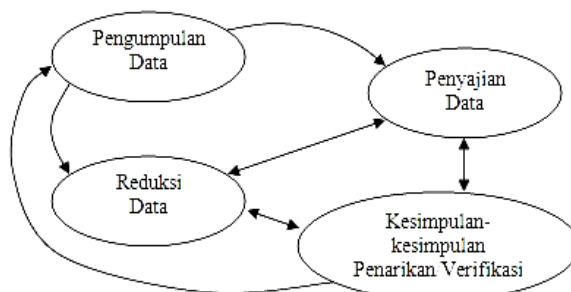
3. Dokumentasi

Dokumen adalah salah satu sumber data yang penting dalam penelitian, karena dokumen dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan. Metode dokumentasi oleh peneliti dimaksudkan untuk mengumpulkan data dengan cara mengambil data melalui dokumen yang ada di PT. Masindo. Perolehan data-data dokumen yang padat isi oleh peneliti diadakan kajian isi dengan mendeskripsikan secara obyektif karakteristik pesan, sistematis dan komunikatif. Hasil kajian data tersebut dijadikan data pendukung data utama yang didapatkan dari wawancara mendalam dan observasi partisipatif yang peneliti lakukan.

4. Teknik Analisis Data

Miles and Huberman mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. (Miles dan Silberman, 1999:65). Seperti pada gambar berikut :

Gambar 1 : Model Analisis Data interaktif



5. Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Sedangkan pelaksanaan pemeriksaan didasarkan atas beberapa kriteria yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*). (Moleong, 2006:324). Teknik yang digunakan dalam pengecekan keabsahan data ialah menggunakan metode triangulasi. Metode triangulasi difungsikan untuk mengecek kebenaran data dengan cara memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Dalam hal ini peneliti memadukan data hasil catatan wawancara, hasil catatan observasi, dan dokumentasi. Dari ketiga sumber data tersebut dikaji, dicocokkan, dan disimpulkan keabsahannya.

1.4. Temuan Penelitian

Berdasarkan data hasil penelitian yang telah diperoleh oleh peneliti maka hasil penelitian ini meliputi kepemimpinan transformasional Menejer PT. Masindo Dalam membentuk innovative skills karyawan. Pada penelitian mengenai kepemimpinan transformasional, peneliti akan membagi ke dalam lima pokok pembahasan yaitu: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*, dan menciptakan perubahan besar.

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi, tercapai atau tidaknya tujuan yang telah ditentukan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinannya. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang dianggap paling efektif implementasinya dalam memimpin sebuah organisasi. Dengan kepemimpinan transformasional ini Menejer PT. Masindo berupaya untuk lebih memajukan organisasi atau institusi menjadi lebih baik dari berbagai aspeknya. Kepemimpinan transformasional di PT. Masindo ini dilaksanakan melalui beberapa dimensi kepemimpinan transformasional.

1. Pengaruh Idealis

Kemampuan mengambil keputusan sangat diperlukan oleh Menejer PT. Masindo agar dapat menjalankan peran dan fungsi sebagai pemimpin di PT. Masindo. Cara pengambilan keputusan yang dilakukan Menejer PT. Masindo juga akan sangat berpengaruh bagi kemajuan instansi yang dipimpinnya.

Menejer PT. Masindo sebisa mungkin selalu melibatkan para karyawan dalam mengambil keputusan. Walaupun hampir setiap permasalahan diselesaikan dengan cara musyawarah bersama para karyawan tetapi memang ada beberapa hal yang menjadi hak prerogatif Menejer PT. Masindo contohnya dalam menunjuk kepala ruang dijadikan pimpinan ruang, dan harus bisa menentukan ruang lingkup kinerja yang ditugaskan. Tentu dengan melihat *background* pendidikan dan pengalaman kerjanya. Dalam pengambilan keputusan ini, keputusan yang telah diambil pada akhirnya dapat diterima oleh para bawahan, walaupun dalam proses menuju pengambilan keputusan itu tidak jarang terjadi pro dan kontra.

Dalam implementasinya Menejer dapat mengambil keputusan dengan baik, beliau juga sebisa mungkin selalu melibatkan para Karyawan dalam mengambil keputusan untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi di PT Masindo. Walaupun begitu, Menejer juga tetap bisa tegas dalam pengambilan keputusan yang sekiranya jika ada suatu permasalahan yang memerlukan keputusan yang harus diambil secara cepat, guna menyelesaikan masalah tersebut karena itu merupakan hak mutlak seorang Menejer sebagai pengambil keputusan dalam masalah

apapun. Baik akan dirundingkan dahulu dengan para Karyawan ataupun tidak, tetapi sebisa mungkin Menejer melakukan perundingan atau musyawarah sebelum keputusan diambil sehingga para karyawan dapat merasa bahwa keberadaannya diperlukan untuk pengambilan keputusan ini.

Dengan selalu melakukan musyawarah dalam pengambilan keputusan dalam berbagai macam masalah yang dihadapi ini, pada akhirnya keputusan yang telah diambil Menejer ini akan selalu dapat diterima oleh Karyawan walaupun sebelumnya kadang terjadi pro dan kontra atas pengambilan keputusan ini. Walaupun begitu Menejer ini dalam pelaksanaannya cukup baik sebagai pengambil keputusan karena keputusan yang telah diberikan dapat menyelesaikan masalah yang sedang terjadi.

Bentuk lain dari pengaruh idealis yaitu Menejer dapat mencontohkan perilaku yang menghasilkan rasa hormat dari para Karyawan. Dalam hasil wawancara mengenai perilaku yang menghasilkan rasa hormat dengan Menejer, banyak cara yang dapat dilakukan untuk mengajak Karyawan untuk selalu bekerja sama dalam memajukan instansi

Menejer selalu mengingatkan kepada Karyawan untuk selalu bekerja sama dalam memajukan PT. Masindo, dengan cara mengingatkan Karyawan mengenai tugas dan tanggung jawabnya diharapkan kerja sama dapat terjalin dengan baik sehingga PT. Masindo dapat menunjukkan progress yang baik untuk kedepannya. Selain itu, sejauh ini Menejer selalu melibatkan semua Karyawan untuk ikut serta dalam rapat hanya saja dalam pelaksanaannya terkadang ada karyawan yang berhalangan hadir pada saat rapat berlangsung.

Dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, Menejer harus dapat mencontohkan perilaku yang menghasilkan rasa hormat dari para Karyawannya. Dalam kesehariannya memimpin PT. Masindo, Menejer selalu mengingatkan kepada Karyawan untuk selalu bekerja sama dalam hal apapun terlebih lagi untuk memajukan PT. Masindo. Banyak cara yang dapat dilakukan, salah satunya dengan mengingatkan secara langsung untuk bekerja sama secara sungguh-sungguh dalam memajukan PT. Masindo. Dengan kerja sama yang terjalin dengan baik ini diharapkan kemajuan PT. Masindo dapat terus meningkat setiap tahunnya. Bukan hanya mengingatkan saja, tetapi Menejer juga mencontohkan melalui sikapnya sehingga akan menimbulkan rasa hormat dari Karyawan terhadap Menejer.

Dalam implementasinya, Menejer juga selalu melibatkan seluruh karyawan untuk ikut serta dalam rapat, dengan terlibatnya seluruh Karyawan dalam setiap rapat yang dilakukan dapat memunculkan perasaan bahwa keberadaan Karyawan ini sangat dibutuhkan untuk dapat memajukan PT. Masindo. Sejauh ini hampir setiap rapat yang dilakukan selalu diikuti oleh seluruh Karyawan yang ada, jikapun ada yang berhalangan hadir dapat dipastikan bahwa karyawan yang berhalangan hadir itu mengetahui perihal apa saja yang dibahas dalam rapat.

Menejer yang mempunyai pengaruh idealis ini akan dapat menumbuhkan rasa percaya dari para Karyawan, untuk menumbuhkan rasa percaya dari para Karyawannya ini, dalam memimpinya Menejer selalu bersikap jujur. Dengan bersikap jujur dan terbuka mengenai hal apapun kepada para Karyawan mampu menumbuhkan rasa percaya dari para Karyawan kepada Menejer. Menejer tidak akan menutupi hal apapun yang ingin diketahui oleh para Karyawan beliau senantiasa berbagi mengenai hal apapun. Sikap jujur dan terbuka yang dilakukan Menejer ini sangat disukai oleh Karyawan, selain itu juga dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin selalu berusaha untuk menepati janji yang telah diucapkannya. Jadi para Karyawan tidak perlu merasa khawatir atas sesuatu hal yang telah dijanjikan oleh Menejer, pasti akan ditepati. Hanya saja manusia kadang mempunyai sifat pelupa jadi terkadang Karyawan yang mengingatkan Menejer untuk menepati janjinya, tetapi sejauh ini dalam kepemimpinannya Menejer selalu bersikap jujur dan menepati janjinya kepada Karyawan.

2. Motivasi Inspirasional

Seorang Menejer harus bisa memberikan contoh yang baik bagi para Karyawan. Dengan menjadi contoh yang baik, akan memotivasi Karyawan untuk bisa seperti Menejer. Menejer yang transformasional akan selalu dapat memberikan contoh yang baik bagi para Karyawannya, Menejer yang disiplin akan menjadi sosok contoh yang dapat ditiru oleh para bawahannya. Menejer dalam kesehariannya sebagai pemimpin selalu mencontohkan yang baik untuk para bawahannya, beliau selalu disiplin waktu perihal datang ke Kantor setiap harinya. Beliau selalu mengusahakan untuk datang sebelum jam 7 pagi. Dengan konsisten datang tepat waktu ke kantor secara tidak langsung akan menjadi sosok contoh pemimpin yang baik bagi para Karyawan. Para Karyawan akan termotivasi untuk datang tepat waktu pula ke kantor, hal ini dapat mengindikasikan bahwa Menejer dapat menjadi contoh yang baik untuk Karyawan. Selain perihal disiplin waktu juga Menejer selalu memperhatikan penampilan yang kharismatik dan rapi, dan Menejer selalu mengingatkan para Karyawan untuk memperhatikan kerapiannya dengan menyesuaikan dengan kostum yang sudah ditetapkan di PT. Masindo.

Dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin Menejer selalu memberikan motivasi untuk bekerja secara optimal sejauh ini masih kurang dalam pemberian motivasi terhadap Karyawan. Dalam pelaksanaannya Menejer hanya mengingatkan dan mengajak para Karyawan untuk selalu bekerja secara optimal guna meningkatkan pelayanan, belum ada tindakan ataupun perlakuan Menejer yang dapat dicontoh atau dapat memotivasi karyawan untuk bekerja secara optimal.

Sebagai pemimpin, Menejer selalu berusaha untuk memperhatikan jenjang karir Karyawannya, Menejer akan mendukung kegiatan apapun yang ingin diikuti Karyawan guna meningkatkan jenjang karir bagi para Karyawan. Para Karyawan diberikan kebebasan untuk mengikuti berbagai kegiatan guna meningkatkan keterampilannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Se jauh ini masih sedikit pelatihan yang diikuti oleh karyawan. Hanya sebatas pelatihan dalam bidang promosi dan pembinaan operator.

Menejer mampu berkomunikasi dengan baik, baik melalui komunikasi langsung maupun tidak langsung. Menejer dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin sejauh ini dapat berkomunikasi dengan baik kepada karyawan. Hanya saja komunikasi yang dilakukan lebih sering menggunakan media dibandingkan dengan komunikasi langsung. Walaupun dapat dikatakan cukup efektif komunikasi dengan media, para Karyawan merasa adanya jarak antara atasan dan bawahan dikarenakan jarang nya Menejer melakukan komunikasi secara langsung dengan Karyawan.

Seharusnya Menejer juga melakukan komunikasi langsung setiap harinya dengan Karyawan, namun dalam pelaksanaannya dengan banyaknya tugas yang diemban Menejer membuatnya sibuk sehingga jarang melakukan komunikasi langsung dengan Karyawan, komunikasi langsung yang dilakkan Menejer kepada Karyawan hanya seperlunya saja dan dapat dikatakan sangat jarang. Menejer memang sangat terbuka mengenai informasi apapun tentang PT. Masindo hanya saja penyampaiannya dilakukan melalui media.

3. Stimulasi Intelektual

Seorang Menejer yang transformasional selalu dapat memberikan ide-ide baru yang inovatif untuk kemajuan organisai atau instansi. Ide-ide baru yang inovatif ini bukan hanya bisa didapat dari Menejernya saja, melainkan dari semua karyawan.

Dalam pelaksanaannya, untuk mengembangkan PT. Masindo yang dipimpinnya Menejer berupaya untuk selalu memberikan ide-ide baru yang inovatif. Walaupun tidak selalu bersumber dari dirinya selaku pemimpin, Menejer sangat terbuka dan dengan senang hati bersedia untuk menampung ide-ide yang berikan oleh Karyawan. Dengan kesediaan menampung berbagai macam ide yang diberikan oleh Karyawan ini, pada akhirnya akan kembali di diskusikan dengan melibatkan seluruh Karyawan untuk keputusan finalnya dengan mempertimbangkan berbagai macam aspeknya.

Menejer selalu bersedia menerima saran dan kritik yang diberikan oleh Karyawan. Dengan selalu bersedia menerima saran dan kritik yang diberikan ini secara tidak langsung diharapkan dapat mengajarkan kepada para Karyawan kesediaan menerima saran dan kritik untuk menjadi pribadi yang lebih baik. Banyak cara yang dapat dilakukan oleh Menejer untuk mengajarkan kepada Karyawan agar bersedia menerima saran dan kritik.

Menejer yang transformasional memang seharusnya dapat menjadi contoh yang baik bagi para bawahannya, dengan mencontohkan berbagai macam hal yang baik Menejer akan dapat jadi panutan sehingga para bawahan akan berusaha meniru contoh yang telah diberikan oleh pemimpinnya.

4. Perhatian pada Individu

Menejer selaku pemimpin belum bisa memberikan perhatian kepada para Karyawan, hal tersebut dapat memberikan dampak buruk bagi Karyawan dimana Karyawan akan merasakan kurangnya perhatian yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahannya. Dari keluhan-keluhan yang telah disampaikan oleh Karyawan sejauh ini Menejer hanya bertindak sebagai pendengar yang baik saja, belum ada perhatian khusus yang ditujukan untuk Karyawan yang mempunyai keluhan dalam melakukan pekerjaannya.

Manajer selalu memperhatikan karyawan dengan cara mendengarkan keluhan-keluhan bawahan sehingga karyawan akan giat dalam bekerja. Disamping itu manajer selalu mengadakan evaluasi yang tujuannya akan membawa perubahan ke arah yang lebih baik dalam menjalankan program, Menejer selalu mengavaluasi kinerja. Selain itu, dengan adanya reward yang diberikan terhadap Karyawan yang mempunyai prestasi kerja berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan, dimana Karyawan merasa lebih bertanggung jawab terhadap tugas yang diembannya. Pada akhirnya tanggung jawab tersebut akan kembali pada pribadi Karyawannya masing-masing, karena sejauh ini

reward untuk Karyawan yang mempunyai prestasi kerja berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

1.5. Kesimpulan

Kepemimpinan transformasional di PT. Masindo dalam membentuk *innovative skills* karyawan sudah berjalan dengan cukup baik meski masih ada beberapa hal yang harus disempurnakan, hal ini ditandai dengan manajer dapat menjadi teladan bagi para karyawan. Secara langsung ataupun tidak langsung manajer dapat mengajarkan kepada karyawan untuk memberikan pelayanan yang prima untuk para jama' ah, selain itu juga manajer mengajarkan agar bersedia menerima saran dan kritik untuk menjadi pribadi yang lebih baik.

Dalam menjalin komunikasi dengan karyawan, manajer masih memiliki beberapa kekurangan yang masih harus diperbaiki yaitu keterbatasan waktu untuk melakukan komunikasi secara langsung, sehingga berakibat belum maksimalnya dalam melakukan kegiatan komunikasi dengan karyawan. Komunikasi langsung hanya terjadi saat adanya rapat dan situasi tertentu saja, dengan banyaknya tugas yang diemban sebagai manajer memberikan jarak antara bawahan dan pimpinan yang mengakibatkan komunikasi secara langsung kepada karyawan hanya seperlunya saja. Komunikasi secara langsung yang jarang terjadi.

Daftar Pustaka

6. Anggoro, Toha, M, Dkk. 2007. *Metode Penelitian*, Jakarta : Universitas Terbuka
7. Arikunto, Suharsimi, 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta : PT. Rineka Cipta
8. Arnold, Josh A., dkk. 2000. *The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors*. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269
9. Budiyanto Andi, dkk. 2014. *Pengembangan Innovative Skills Melalui Kepemimpinan Perubahan, Budaya Organisasi dan Collaboration Behaviour (Action Research di PT. PBP)*. *Jurnal Gema Aktualita*, Vol. 3 No. 1, 1-14
10. de Jong, Jeroen P. J., Den Hartog, dan Deanne, N. 2007. *How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour*. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10, No. 1, 41-64
11. Finney, Sherry dan Scherrebeck-Hansen, Mette. 2010. *Internal Marketing as a Change Management Tool: A Case Study in Rebranding*. *Journal of Marketing Communications* Vol. 16, No. 5, 325–344
12. Gibson, dkk. (2009). *Organizational: Behavior, Structur, Processes*. New York: The McGraw Hill Companies, Inc
13. Ginanjar, Ary, Agustian, 2005. *Rahasia Sukses Memabangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ*. Jakarta : Arga
14. Halim, A. dkk, 2005. *Manajemen Pesantren*, Yogyakarta : LKis Pustaka Pesantren.
15. Handoko, T. Hani, 2008. *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*. Edisi, Yogyakarta, Penerbit: BPF.
16. Hasibuan, Malayu S.P., Drs., 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. edisi revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
17. Margono, S, 2005. *Metodologi Penelitian Pendidikan* : Rineka Cipta, Jakarta
18. Martoyo, Susilo, 1992 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, Penerbit BPF, Yogyakarta
19. Michael Felix Wibisono dan Roy Setiawan, 2014. *Studi Deskriptif Kepemimpinan Transformasional Pada Pt Lima Benua Koneksindo Di Surabaya*, AGORA Vol. 2, No. 1, 1-6
20. Moleong, Lexy J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif* : Remaja Rsdakarya, Bandung
21. Ones, R Gareth. 2007. *Organizational Theory, Design and Change*. 5th Edition, Chapter 10-11. UK: Pearson International Edition
22. Putra Permana A. dkk. 2015. *Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja sebagai prediktor kinerja karyawan*. *Jurnal Udayana*, Vol. 8, No. 1, 3357-3376
23. Palmer, Ian dkk. 2009. *Managing Organizational Change: A Multiple Perspective Approach*. Second Edition. NY: Mc Graw Hill.
24. Purwanto, Ngilim, 2003. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
25. Qomar, Mujamil. 2007: *Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya : Erlangga

26. Regis Cabral ; <http://inovasipendidikan.wordpress.com/2007/12/04/landasan-teori-inovasi-pendidikan>. Diakses pada tanggal 23 November 2017
27. Rivai, V. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
28. Robbins, Stephen. P. & Timothy, A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Salemba Empat
29. Rosadi, Ahlan, 2009. *Skill karyawan Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT. Mitra Kencana.
30. Subhi Ryan Emil. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja karyawan dengan penghargaan Sebagai Variabel Moderating*. Jurnal Ilmu & Riset Manajemen. Vol. 3 No. 2, 1-18
31. Soeprihanto, John. 2001. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada
32. Surakhmad, Winarno, 1978. *Dasar dan Teknik Research Pengantar Metodologi Ilmiah*. Bandung : Tarsito
33. Terry, George R, 2000, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara.
34. Tjitra, Hora dkk. 2012. *Pemimpin dan Perubahan*. Edisi Pertama. Jakarta: Elex Media Komputindo
35. Wahyuni Evi. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya)*. Jurnal Nominal. Vol. IV No. 1, 96-112
36. Wibowo, 2014. *Manajemen Kinerja Edisi ke Empat*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
37. Widha Mandasari. 2013. *Upaya peningkatan kinerja karyawan operasional melalui motivasi kerja, disiplin kerja dan lingkungan kerja (Studi Kasus Pada Lembaga Penyiaran Publik RRI Semarang)*. Jurnal Manajemen UDINUS. Vol. 1. No, 2, 1-14
38. Yuli, Sri Budi Cantika, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UMM Press, Malang

