

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

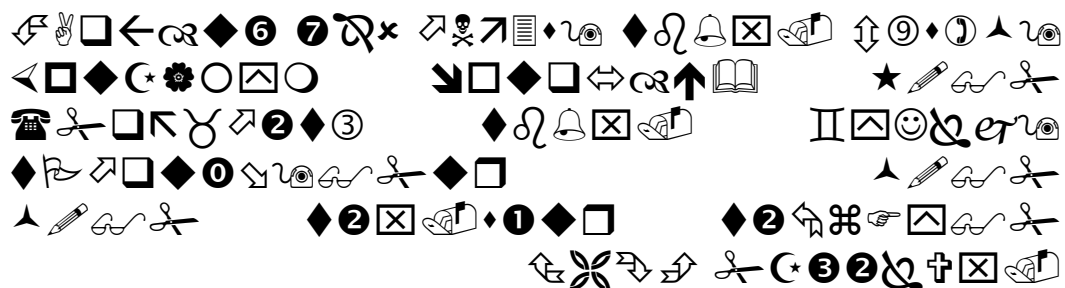
Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Salah satunya adalah kepemimpinan. Banyak gaya yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi bawahan, diantaranya adalah gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional melibatkan sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan pengikut akan permintaan pemimpin tetapi tidak mungkin menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap sasaran tugas.

#### **A. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. BPRS Jabal Nur Surabaya**

Dari hasil analisis regresi linear berganda pada variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) memiliki nilai sebesar 2,343. Bila kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) mengalami kenaikan satu satuan, maka kinerja ( $Y$ ) akan mengalami peningkatan sebesar 2,343. Dari hasil uji t menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari pada t tabel yaitu 2,343 lebih besar dari pada 2,074,

dengan signifikansi kurang dari 0,05. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).

Mohammad Karim menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan yang berangkat dari keinginan kuat untuk mentransformasi organisasi menuju perubahan dan perbaikan. Fokusnya untuk mewujudkan visi organisasi dengan melakukan transformasi visi anggota organisasi agar berdampak terhadap terwujudnya visi organisasi. Oleh karena itu, pemimpin transformasi melakukan stimulus, motivasi, menginspirasi dan memberikan perhatian individu yang dipimpin.<sup>1</sup> Pemimpin transformasional dapat diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya. Para pengikut pemimpin transformasional selalu termotivasi untuk melakukan hal yang lebih baik lagi untuk mencapai sasaran organisasi. Hal ini dijelaskan dalam firman Allah surat Al-Ahzab ayat 21 yang berbunyi:



<sup>1</sup> Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional ...*, 4.

“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah”.<sup>2</sup>

Ayat di atas menerangkan bahwa pemimpin itu harus menjadi suri tauladan yang baik atau contoh yang baik dalam setiap tindakannya, sebagaimana yang telah dicontohkan Rasulullah saw dalam memimpin umatnya. Pemimpin harus mempunyai keinginan atau tekad yang kuat untuk menuju perubahan dan perbaikan dalam suatu organisasi, untuk menuju perubahan yang lebih baik lagi juga harus didorong oleh sikap yang baik pula. Contoh sikap yang baik yakni tidak berkata kasar terhadap karyawan, melaksanakan semua perintah Allah agar dapat dicontoh oleh karyawannya, dan lain sebagainya.

Pada teori yang sudah dijelaskan di atas, pemimpin di PT. BPRS Jabal Nur Surabaya juga menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, misalnya pada saat melakukan *standing meeting* untuk memberi motivasi dan semangat kepada karyawannya sebelum memulai bekerja. Kemudian, setiap satu minggu sekali pemimpin mengadakan pertemuan dengan karyawannya untuk membahas hasil kerja yang dicapai selama bekerja tersebut. Dalam pertemuan itu, pemimpin bertanya kepada karyawan tentang kendala atau keluhan yang dialami selama satu minggu dan pemimpin memberikan masukan dan arahan atas apa yang dialami oleh karyawan tersebut. Kemudian, jika karyawannya menuahkan prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan akan dipuji oleh pemimpinnya. Selain itu, pemimpin

---

<sup>2</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Saudi Arabia: Lembaga Percetakan Al-Quran Raja Fahd), 670.

juga memberikan contoh sikap yang baik terhadap karyawan, misalnya apabila sudah mendengarkan adzan, maka pemimpin tersebut bergegas untuk mengambil air wudhu dan diikuti oleh karyawannya, kemudian setiap hari jumat sebelum mulai bekerja, pemimpin mengadakan pengajian bersama karyawannya, pengajian tersebut berupa belajar membaca Al-Qur'an ataupun memberikan tausiah-tausiah kepada karyawan.

Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pemimpin di PT. BPRS Jabal Nur Surabaya di atas berdampak positif bagi karyawannya. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya responden yang memilih setuju, walaupun ada juga responden yang memilih kurang setuju atau bahkan tidak setuju. Karyawan merasa termotivasi, karena dianggap sebagai bagian terpenting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, hubungan antara pemimpin dan karyawannya tidak sebatas antara pemimpin dan bawahan tetapi lebih dari pada itu. Disinilah peran pemimpin transformasional dalam melibatkan bawahannya dan proses kinerja menjadi sangat penting. Dengan pentingnya mendengarkan masukan dari karyawan, memperhatikan, menghargai dan membina hubungan baik dengan karyawan, maka karyawan yang merasa diperhatikan, didengarkan dan dihargai tersebut akan merasa hasil kerja mereka tidak sia-sia. Mereka dengan sendirinya akan melakukan yang terbaik dalam melayani pelanggan. Kemudian dengan adanya kegiatan pengajian pada setiap jumat, semua karyawan bisa mengucapkan lafal produk bank syariah dengan baik. Selain itu, karyawan juga semakin dekat dengan pemimpin, karyawan merasa pemimpin tersebut tidak

membedakan antara pemimpin dengan karyawan, karyawan bisa membaaur dengan pemimpinnya, begitupun juga dengan pemimpin, pemimpin bisa merangkul semua karyawannya, tidak ada batasan antara pemimpin dan karyawan. Hal itu akhirnya akan memberi kontribusi positif bagi perusahaan. Semua itu dilakukan oleh pemimpin semata-mata untuk mewujudkan visi dan misi yang ada di PT. BPRS Jabal Nur Surabaya.

#### **B. Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan PT. BPRS Jabal Nur Surabaya**

Dari hasil analisis linear berganda pada variabel gaya kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) mempunyai nilai sebesar 2,222. Jika kepemimpinan menggunakan gaya transaksional mengalami kenaikan satu satuan maka kinerja akan mengalami kenaikan sebesar 2,222. Dari hasil uji t menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari pada t tabel dengan perolehan t tabel sebesar 2,074. Sedangkan t hitung mempunyai nilai sebesar 2,222, dengan signifikansi kurang dari 0,05. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Mohammad Karim menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang diniatkan untuk mengembangkan *interest*. Hal itu dapat diwujudkan dengan melakukan transaksi-transaksi bawahannya untuk memenuhi keuntungan. Kepemimpinan ini menggunakan pendekatan transaksi untuk

disepakati bersama antara pemimpin dengan karyawan. Pemimpin yang menggunakan kepemimpinan ini juga mengambil inisiatif untuk menawarkan beberapa bentuk pemuasan kebutuhan karyawan seperti peningkatan upah, promosi, pengakuan dan perbaikan kondisi kerja.<sup>3</sup> Sebaliknya, jika karyawan mau menerima tawaran itu, maka mereka harus bekerja keras untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, dan jika kedua belah pihak menyepakati transaksi tersebut, maka pemimpin menindaklanjuti dengan merumuskan dan mendeskripsikan tugas-tugas dengan jelas, menjelaskan target yang harus dicapai, menawarkan berbagai bentuk imbalan yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja keras.

Berdasarkan firman Allah dalam Al-Qur'an surat At-Taubah ayat 105 yang berbunyi:



Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional ...*, 40.  
<sup>4</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Saudi Arabia: Lembaga Percetakan Al-Quran Raja Fahd), 298.

Ayat di atas menerangkan bahwa seseorang diperintahkan bekerja semata-mata untuk beramal dan memenuhi kebutuhan hidupnya agar bermanfaat bagi kehidupannya, dan Allah akan menilai perbuatan yang ia lakukan. Penilaian yang dimaksud di sini adalah memberi ganjaran atau upah terhadap suatu pekerjaan yang dilakukan.

Gaya kepemimpinan transaksional sudah diterapkan pemimpin PT. BPRS Jabal Nur Surabaya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Pram Puji, dapat disimpulkan bahwa pemimpin memberikan target *funding* dan target *lending* kepada karyawan. Kemudian, pemimpin mengobservasi langsung kinerja karyawannya. Apabila karyawan tersebut rajin dan selalu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, maka pemimpin akan memberikan reward. Misalnya, masa jabatannya dipercepat. Akan tetapi, jika karyawan tersebut kurang disiplin dan malas dalam bekerja, maka ada hukuman tersendiri. Misalnya, berupa kenaikan gaji yang tidak banyak atau bahkan tidak naik sama sekali. Kemudian, masa jabatannya tidak bisa dipercepat. Hal itu tergantung dari prestasi atau banyaknya hukuman dari pemimpin. Selain itu, pemimpin juga memberi pedoman kerja bagi karyawan baru, misalnya apa saja yang harus dikerjakan oleh karyawan tersebut, bagaimana tata tertib di dalam perusahaan tersebut, dan apa saja sanksi yang harus diterima oleh karyawan tersebut apabila telah melanggar tata tertib pada perusahaan tersebut.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Pram Puji, *Wawancara*, Surabaya, 28 April 2014.

Penerapan gaya kepemimpinan transaksional yang dilakukan oleh pemimpin di PT. BPRS Jabal Nur Surabaya sudah mempengaruhi kinerja karyawannya. Berdasarkan hasil kuisisioner pada bab IV, kebanyakan karyawan setuju dengan prinsip gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan tersebut. Misalnya dalam pemenuhan target perusahaan. Karyawan setuju dengan adanya target yang telah ditentukan oleh pemimpin. Hal itu juga sebagai pendorong untuk bekerja lebih giat lagi karena ada target yang harus dicapai dan juga merupakan tanggung jawab karyawan. Pada akhir-akhir tahun ini, karyawan sudah mencapai target yang telah ditentukan oleh pemimpin baik di bidang operasional maupun di bidang marketing. Akan tetapi, masih ada saja salah satu dari karyawan tersebut yang belum mencapai target untuk mencari nasabah, akan tetapi oleh pemimpin diberi keluasaan untuk memenuhi tugasnya yang belum mencapai target tersebut di dalam bulan berikutnya.

Kemudian, bagi karyawan baru, pemimpin memberikan pedoman kerja dan mengarahkan pada pekerjaan barunya. Pemimpin juga memantau kinerja karyawannya setiap hari. Dengan pemimpin memberikan pedoman kerja dan terus menerus dipantau kinerjanya, maka karyawan akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik dan benar, sehingga tugas-tugasnya dapat terselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. namun jika ada salah pada waktu mengerjakan tugasnya, pemimpin tersebut memberi tahu mana yang harus dibenarkan. Perilaku pemimpin tersebut sudah berdampak pada kinerja karyawannya, karyawan dapat mengerti apa kesalahan mereka, sehingga pada



waktu mengerjakan tugas berikutnya karyawan tersebut tidak mengulangi kesalahannya lagi. Semua hal di atas dapat dibuktikan dengan banyaknya responden atau karyawan yang memilih setuju untuk item pernyataan tentang kepemimpinan transaksional.

### **C. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. BPRS Jabal Nur Surabaya**

Dari hasil uji F (simultan) mempunyai nilai sebesar 6,665. Hasil dari F tabel yakni sebesar 3,443 dengan signifikansi kurang dari 0,05. Hal ini berarti bahwa nilai F hitung lebih besar dari F tabel ( $6,665 > 3,443$ ) dengan signifikansi kurang dari 0,05 ( $0,005 < 0,05$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) jika di uji secara simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

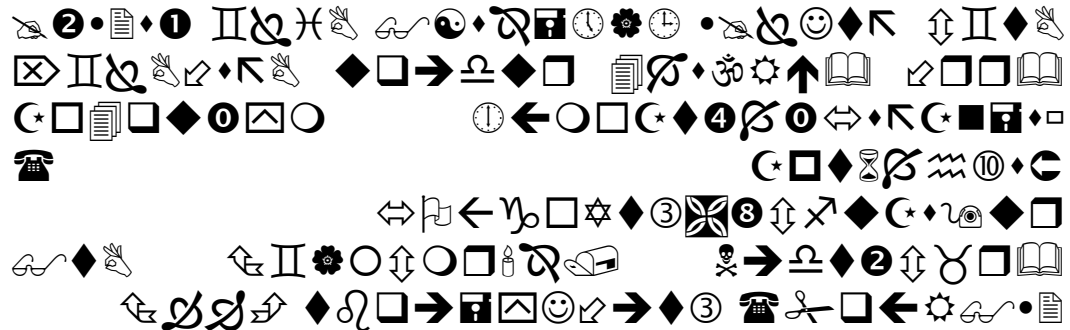
Suyadi Prawirosentono mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral atau etika.<sup>6</sup>

Dalam perspektif Islam, bekerja tidak hanya sebatas ubudiyah saja, karena pekerjaan merupakan proses yang frekuensi logisnya adalah amal (balasan) yang akan kita terima. Dalam konteks ini, pekerjaan tidak hanya bersifat ibadah dan

---

<sup>6</sup> Suyadi prawirosentono, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, 1.

ukhrowi, akan tetapi pekerjaan juga bersifat duniawi. Sesuai firman Allah swt dalam surat An-Nahl ayat 97:



“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.”<sup>7</sup>

Ayat di atas menerangkan bahwa jika seseorang telah melaksanakan perintah Allah dan menjauhi larangan-Nya, maka Allah akan memberi pahala kepadanya. Sama halnya dengan kepemimpinan, jika pemimpin berusaha memberikan yang terbaik kepada karyawannya melalui kedua gaya kepemimpinan tersebut, maka karyawan akan melaksanakan tugasnya dengan baik, dan kinerja karyawan juga akan bagus. Pemimpin akan efektif jika pemimpin tersebut menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan juga menerapkan gaya kepemimpinan transaksional, karena kedua gaya tersebut berpengaruh langsung terhadap karyawan, pengaruh tersebut dilihat dari kinerja karyawan selama ini, pada awal tahun sampai sekarang kinerja karyawan sangat bagus, hal ini dibuktikan dengan PT. BPRS Jabal Nur Surabaya tersebut memperoleh penghargaan dari Bank Indonesia. Pada dasarnya

<sup>7</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Saudi Arabia: Lembaga Percetakan Al-Quran Raja Fahd), 417.

karyawan bekerja itu agar memperoleh upah dan memenuhi kebutuhan hidupnya, akan tetapi jika karyawan hanya sebatas ingin mendapatkan imbalan berupa gaji atau jabatan tanpa diberi semangat dan motivasi untuk melaksanakan tugasnya, maka karyawan tersebut tidak akan maksimal dalam mengerjakan tugasnya.

Hal itulah yang selama ini dilakukan oleh pemimpin PT. BPRS Jabal Nur Surabaya. Misalnya, jika pemimpin memberikan target pada karyawan bagian marketing sedangkan karyawan bagian marketing belum mencapai target yang telah ditentukan oleh pemimpin, maka pemimpin mengajak karyawannya berdiskusi tentang kendala apa yang dialami karyawan tersebut sehingga tidak bisa mencapai target yang sudah ditentukan oleh pemimpin. Selanjutnya, pemimpin memberi masukan dan solusi serta motivasi kepada karyawan tersebut. Setelah diberi arahan dan solusi dari pemimpin, maka karyawan pada akhir-akhir ini sudah bisa mencapai target yang telah ditentukan oleh pemimpin. Karyawan merasa senang dengan adanya arahan dan solusi tersebut, sehingga karyawan tersebut mengerti kesalahan apa yang telah diperbuat oleh karyawan dan apa yang seharusnya diperbaiki dari kesalahan tersebut.

Selain pemimpin memberikan masukan terhadap karyawan yang mengalami kesulitan, keteladanan pemimpin juga patut di contoh. Pemimpin memberikan suri tauladan yang baik kepada karyawannya, seperti akhlak dan budi pekerti yang baik, sholat tepat waktu, dan setiap hari jumat selalu mengadakan pengajian pada pagi hari sebelum memulai bekerja. Hal tersebut juga akan meningkatkan keimanan karyawan. Dengan keteladanan dan akhlak budi pekerti yang dimiliki pemimpin, maka

karyawan akhirnya bisa mengikuti perilaku pemimpinnya, karyawan sekarang sudah bisa melafalkan produk bank syariah dengan baik, karyawan selalu ramah terhadap nasabahnya, dan karyawan juga menjaga hubungan sosial yang baik terhadap karyawan yang lainnya.

Kemudian untuk pemberian sanksi atau hukuman, pemimpin akan memberikan hukuman yang berupa surat peringatan kepada karyawan. Hal itu dilakukan apabila karyawan tersebut melakukan kesalahan yang fatal, misalnya jarang masuk dan selalu datang terlambat. Semua itu akan menurunkan kinerja perusahaan. Akan tetapi, setelah diberi surat peringatan oleh pemimpin, karyawan tersebut banyak yang disiplin dalam kedatangan di kantor maupun dalam absensi. Karyawan merasa ketakutan apabila banyak melanggar peraturan di BPRS tersebut. Oleh karena itu karyawan harus mematuhi semua perintah dari pemimpin, hal itu juga merupakan tanggung jawab seorang karyawan yang harus mematuhi semua perintah dan semua itu sudah tercantum dalam kontrak kerja antara karyawan dengan pemimpin.

Jika kedua gaya kepemimpinan tersebut diterapkan secara bersamaan, maka hasil yang diperoleh akan mencakup semua hal yang diinginkan karyawan dan pemimpin. Namun kelemahannya, pemimpin harus menggunakan tenaga ekstra untuk melaksanakan kedua gaya kepemimpinan tersebut sehingga dapat menghasilkan visi dan misi yang diinginkan karyawan, pemimpin, maupun perusahaan (bank).