

PERAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PEJABAT STRUKTURAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(studi empiris pada Universitas Muhammadiyah Ponorogo)

Oleh :

HERI WIJAYANTO

Universitas Muhammadiyah Ponorogo

Email : ok_coi@yahoo.com

ABSTRAK

Pemimpin dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, individu untuk mencapai tujuan, sehingga dalam penelitian ini bertujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Ponorogo. Tujuan Universitas Muhammadiyah Ponorogo adalah mewujudkan Universitas Muhammadiyah Ponorogo sebagai kampus unggulan dengan mengandalkan profesionalitas IPTEK, dan atau seni yang diridhai Allah SWT, sehingga terwujud masyarakat utama yang bertaqwa dan berakhlak mulia. Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai peran yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional pejabat structural di Universitas Muhammadiyah Ponorogo termasuk sedang mendekati tinggi, pencerminan nilai tersebut lebih dikarenakan interaksi antara pejabat structural dengan karyawan lebih bersifat koordinatif bukan instruksional, hal ini dikarenakan tugas pokok dan fungsi masing-masing sudah terjabarkan dalam statuta, buku pedoman tata kelola, surat keputusan, dan dasar hukum Universitas Muhammadiyah Ponorogo secara jelas, dan bisa dipahami oleh semua pihak.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kinerja karyawan, dan Universitas Muhammadiyah Ponorogo

PENDAHULUAN

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi. Karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Avolio et al., dalam Stone et al., (2004), yaitu kharisma, inspirasional, stimulan intelektual, dan konsideran individual. Karakteristik itu akan mendorong individu-individu dalam organisasi menerima sebuah sistem baru.

Gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu mempengaruhi kinerja karyawan untuk mau mempelajari sistem baru yang diterapkan oleh perusahaan. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai sikap dan tindakan yang dilakukan pemimpin dalam menghadapi bawahan, mengatur suatu sistem operasional organisasi, menjalankan dan mengawal kebijakan dan menyelesaikan masalah baik internal maupun eksternal (Bass, Berry dan Houston, 1993).

Visi Universitas Muhammadiyah Ponorogo adalah terwujudnya Universitas Muhammadiyah Ponorogo yang Islami memiliki komitmen yang tinggi bagi terciptanya lingkungan keilmuan yang kondusif dalam mengembangkan IPTEK, dan atau seni bertumpu pada prinsip inovatif, dinamis, berciri kemandirian dan kewirausahaan menuju masyarakat utama yang diridhai Allah SWT.

Misi Universitas Muhammadiyah Ponorogo adalah mengembangkan dakwah amar makruf nahi munkar dalam melaksanakan catur dharma Universitas Muhammadiyah Ponorogo sehingga melahirkan penceramah hati, pola pikir dan manfaat lahir batin yang diridhai Allah SWT.

Pejabat Struktural Universitas Muhammadiyah Ponorogo meliputi; pejabat ditingkat rektorat, dekanat, lembaga, UPT, badan, dan biro. Rektorat terdiri dari Rektor, Wakil Rektor 1, Wakil Rektor 2, dan wakil Rektor 3, Dekanat terdiri dari dekan, wakil dekan, dan kepala program studi di masing-masing Fakultas, yaitu: Fakultas Agama Islam, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Fakultas Ekonomi, Fakultas Ilmu Kesehatan, Fakultas Teknik, dan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Lembaga, UPT, Badan, dan Biro di pimpin oleh seorang pemimpin dan di bantu beberapa kepala divisi, dan staf .

LANDASAN TEORI

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kesanggupan mempengaruhi perilaku orang lain dalam suatu arah tertentu (Hughes, Ginnett, dan Curphy, 1993). Kepemimpinan juga diartikan suatu usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (interpersonal), lewat proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan (Gibson, Ivancevich dan Donnely, 1987).

Bass (1990), dalam Harsiwi (2003), beranggapan bahwa unjuk kerja kepemimpinan yang lebih baik, bila para pemimpin dapat menjalankan salah satu atau kombinasi dari empat cara ini, yaitu;

1. Memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada bawahannya (*Idealized Influence-kharisma*).
2. Menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana (*Inspirational Motivation*).
3. Meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama (*Intellectual Stimulation*).
4. Memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi (*Individualized Consideration*). Pemimpin yang seperti ini akan dianggap oleh rekan-rekan atau bawahan mereka sebagai pemimpin yang efektif dan memuaskan.

Peran pemimpin sangat dibutuhkan dalam menggerakkan organisasi secara optimal, dalam menjalankan perannya, pemimpin harus mempunyai ketrampilan memimpin dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan zaman.

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori (Hersey dan Blanchard dalam Mustopadidjaja, 2005), yaitu;

1. *Teori Genetis* (Keturunan). Inti dari teori menyatakan bahwa *"Leader are born and not made"* (pemimpin itu dilahirkan, bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini menyetujui pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin.
2. *Teori sosial*. Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori ini pun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa *"Leader are made and not born"* (pemimpin itu dibuat atau dididik bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini menyetujui pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.
3. *Teori Ekologis*. Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran.

Konsepsi kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, Bernard Bass dalam Stone et al., (2004), mengatakan sebagai berikut: *"Transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared"*.

Gaya kepemimpinan transformasional yang berorientasi kepada karyawan atau bawahan ditandai dengan beberapa hal diantaranya: Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, Pemimpin lebih bersifat kekeluargaan, saling percaya, kerja sama dan saling menghormati di antara sesama anggota kelompok (Dubinsky, Alan dan

William Emory, 1998). Karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Avolio et al., dalam Stone et al., (2004), adalah sebagai berikut:

1. *Idealized influence (or charismatic influence)*,
Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu menyihir bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkret, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.
2. *Inspirational motivation*
Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.
3. *Intellectual stimulation*
Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi), bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.
4. *Individualized consideration*
Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.

Kinerja

Kinerja menunjuk pada konteks manajemen personalia, meskipun semakin meluas pada bidang lain seperti hukum, sosial, politik dan pemerintahan yang bermuara pada manusia yang menjalankannya.

Kinerja dari kata dasar "kerja" yang menterjemahkan kata dari bahasa asing prestasi, dan hasil kerja. Pengertian kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu.

Kinerja karyawan dapat dikelompokkan ke dalam: tingkatan kinerja tinggi, menengah atau rendah. Dapat juga dikelompokkan melampaui target, sesuai target atau di bawah target. Berangkat dari hal-hal tersebut, kinerja dimaknai sebagai keseluruhan "unjuk kerja" dari seorang karyawan.

Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000: 67) "Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya", kemudian menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2003: 223) "Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya". Maluyu S.P. Hasibuan (2001: 34) mengemukakan "kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu".

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Menurut Bernardin dan Russel (1993: 379) "*A way of measuring the contribution of individuals to their organization*". Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas. Suatu instansi pemerintah dapat dikatakan berhasil jika terdapat bukti-bukti atau indikator-indikator yang mengarah capaian misi, tanpa adanya pengukuran kinerja sangat sulit dicari pembenaran yang logis atau pencapaian misi organisasi instansi. Sebaliknya dengan disusunnya perencanaan strategis yang jelas, perencanaan operasional yang terukur maka dapat diharapkan tersedia pembenaran yang logis dan argumentasi yang memadai untuk mengatakan sesuatu pelaksanaan program berhasil atau tidak (Drs. Salamoen Soeharyo, MPA dan Drs. Nasri Effendy, M.Sc: 2003)

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian *deskriptif* dengan rancangan *cross-sectional* untuk menganalisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional pejabat struktural dan variabel kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Ponorogo.

1. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Universitas Muhammadiyah Ponorogo yang memenuhi kriteria berjumlah 75. dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 40 karyawan.

2. Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan di Universitas Muhammadiyah Ponorogo.

3. Alat Pengumpul Data

Jenis data yang dikumpulkan adalah data primer yang dikumpulkan langsung dari responden, sedangkan instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner dalam bentuk pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan kepemimpinan pejabat struktural dan kinerja karyawan. Instrumen penelitian di buat sendiri oleh peneliti. Untuk gambaran mengetahui karakteristik demografi responden maka juga dibuat kuesioner. Dalam penelitian kuesioner yang digunakan adalah: Kuesioner A digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional Pejabat struktural, dan kuesioner B digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Jawaban pernyataan dengan menggunakan skala Likert dari 1 s/d 5 dengan kriteria penilaian sebagai berikut:

- a. Tidak Pernah, artinya menurut persepsi responden bahwa jawaban pertanyaan tersebut tidak pernah dilakukan oleh pejabat struktural. Jawaban tidak pernah diberi skor 1.
- b. Jarang, artinya menurut persepsi responden bahwa jawaban pertanyaan tersebut jarang dilakukan oleh pejabat struktural. Jawaban jarang diberi skor 2.
- c. Kadang-kadang, artinya menurut persepsi responden bahwa jawaban pertanyaan tersebut kadang-kadang dilakukan oleh pejabat struktural. Jawaban kadang-kadang diberi skor 3.
- d. Sering, artinya menurut persepsi responden bahwa jawaban pertanyaan tersebut sering dilakukan oleh pejabat struktural. Jawaban sering diberi skor 4.
- e. Selalu, artinya menurut persepsi responden bahwa jawaban pertanyaan tersebut selalu dilakukan oleh pejabat struktural. Jawaban selalu diberi skor 5.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Kepemimpinan Transformasional

1. Gambaran Kepemimpinan Transformasional dapat dilihat berdasarkan aitem pertanyaan dari 4 variabel yaitu kharisma, inspirasional, stimulant intelektual, dan

konsideran individu. Butir pertanyaan yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional sejumlah 12 butir pertanyaan. Perhitungan butir pertanyaan menggunakan nilai rata-rata per butir dibagi 5 (skala Likert) kemudian dikalikan 100 (mean dalam skala 100). Adapun distribusi butir pertanyaan tentang kepemimpinan transformasional sebagaimana pada table 1.

Table 1 Nilai Rata-rata Gaya Kepemimpinan Transformasional
Pejabat struktural Universitas Muhammadiyah Ponorogo 2013 (N = 40)

No	Pertanyaan tentang Kepemimpinan	Mean	Mean Skala 100
1.	Pejabat struktural mempunyai kewibawaan	3.0250	60.5
2.	Pejabat struktural kompeten dibidangnya	3.2500	65
3.	Pejabat struktural mempunyai pengaruh yang kuat	3.1750	63.5
4.	Pejabat struktural mempunyai ide-ide terbaru	3.1500	63
5.	Pejabat struktural memotivasi bawahan	3.1750	63.5
6.	Pejabat struktural memberikan inspirasi	3.0250	60.5
7.	Pejabat struktural memberikan solusi	2.9500	59
8.	Pejabat struktural memberikan contoh	3.0750	61.5
9.	Pejabat struktural memberikan penghargaan atas prestasi	3.5000	70
10.	Pejabat struktural memberikan dukungan secara personal	3.3250	66.5
11.	Pejabat struktural mengenali karakteristik bawahan	3.1500	63
12.	Pejabat struktural peduli pada bawahan	3.0750	61.5

2. Gambaran Tentang Kharisma

Gambaran tentang butir pertanyaan mengenai persepsi dan pendapat kepemimpinan transformasional pejabat struktural Universitas Muhammadiyah Ponorogo tentang kharisma, sebagai berikut :

Pejabat struktural mempunyai kewibawaan dengan nilai rata-rata 3.025 atau 60.5, Pejabat struktural kompeten dibidangnya dengan nilai rata-rata 3.250 atau 65, dan Pejabat struktural mempunyai pengaruh yang kuat dengan nilai rata-rata 3.175 atau 63.5.

3. Gambaran Tentang Inspirasional

Gambaran butir pertanyaan mengenai persepsi dan pendapat kepemimpinan transformasional pejabat struktural Universitas Muhammadiyah Ponorogo tentang kharisma, sebagai berikut :

Pejabat struktural mempunyai ide-ide terbaru dengan nilai rata-rata 3.15 atau 63, Pejabat struktural memotivasi bawahan dengan nilai rata-rata 3.17 atau 63.5, dan Pejabat struktural memberikan inspirasi dengan nilai rata-rata 3.025 atau 60.5.

4. Gambaran Tentang Stimulan Intelektual

Gambaran butir pertanyaan mengenai persepsi dan pendapat kepemimpinan transformasional pejabat struktural Universitas Muhammadiyah Ponorogo tentang stimulan intelektual, sebagai berikut:

Pejabat struktural memberikan solusi dengan nilai rata-rata 2.950 atau 59, Pejabat struktural memberikan contoh dengan nilai rata-rata 3.075 atau 61.5, dan Pejabat struktural memberikan penghargaan atas prestasi dengan nilai rata-rata 3.50 atau 70.

5. Gambaran Tentang Konsideran Individu

Gambaran butir pertanyaan mengenai persepsi dan pendapat kepemimpinan transformasional pejabat struktural Universitas Muhammadiyah Ponorogo tentang Konsideran Individu, sebagai berikut:

Pejabat struktural memberikan dukungan secara personal dengan nilai rata-rata 3.325 atau 66.5, Pejabat struktural mengenali karakteristik bawahan dengan nilai rata-rata 3.150 atau 63, dan Pejabat struktural peduli pada bawahan dengan nilai rata-rata 3.075 atau 61.5.

A. Kinerja Karyawan

Gambaran kinerja karyawan dapat dilihat berdasarkan aitem pertanyaan dari 4 variabel kinerja karyawan. Butir pertanyaan yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan sejumlah 15 butir pertanyaan. Perhitungan butir pertanyaan menggunakan nilai rata-rata per butir dibagi 5 (skala Likert) kemudian dikalikan 100 (mean dalam skala 100). Adapun distribusi butir pertanyaan tentang kepemimpinan transformasional sebagaimana pada table 2.

Table 2. Nilai Rata-rata Kinerja Karyawan
Universitas Muhammadiyah Ponorogo 2013 (N = 40)

No	Pertanyaan tentang Kepemimpinan	Mean	Mean Skala 100
1.	Kehadiran karyawan menyesuaikan jam kerja	3.6000	72
2.	Tugas pokok dan fungsi dapat dilaksanakan dengan baik	3.4750	69.5
3.	Karyawan mengerjakan tugasnya dengan sungguh-sungguh	3.5750	71.5
4.	Karyawan menyelesaikan tugas secara tepat waktu	3.4750	69.5
5.	Karyawan melakukan pekerjaannya dengan aman	3.6000	72
6.	Karyawan mematuhi peraturan kerja	3.5000	70
7.	Karyawan melakukan evaluasi diri	3.6750	73.5
8.	Hasil pekerjaan Karyawan sudah sesuai harapan	3.5750	71.5
9.	Karyawan menguasai peralatan pendukung pekerjaan	3.4000	68
10.	Karyawan mau belajar hal-hal baru	3.4750	69.5
11.	Karyawan bertanggung jawab atas pekerjaan	3.5250	70.5
12.	Karyawan menyusun jadwal pekerjaan	3.6250	72.5
13.	Karyawan mengarsipkan semua surat dan mencatatnya	3.6500	73
14.	Karyawan berperan aktif dalam kegiatan	3.5500	71
15.	Karyawan melaporkan semua kegiatan kepada atasan	3.6250	72.5

B. Pencerminanan Gaya Kepemimpinan Transformasional pejabat struktural Universitas Muhammadiyah Ponorogo

Untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan pejabat struktural Universitas Muhammadiyah Ponorogo tercermin dalam gaya kepemimpinan transformasional, dapat terdiskripsi dalam table 3.

Tabel 3. Hasil Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Pejabat Struktural Universitas Muhammadiyah Ponorogo 2013 (N = 40)

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan transformasional	40	25	46	37.0250	5.71766

Nilai mean gaya kepemimpinan transformasional sebagaimana dalam table 4.2. adalah 37.025 nilai tersebut berada pada interval $(\mu - 0,5\sigma) < \text{mean} \leq (\mu + 0,5\sigma)$, maka digolongkan/dikategorikan "*sedang*".

Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan pejabat struktural Universitas Muhammadiyah Ponorogo bila dicerminkan dalam gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pencerminan yang sedang (37.025).

C. Pencerminan Kinerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Ponorogo

Pencerminan Kinerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Ponorogo sebagaimana dalam table 4.

Tabel 4. Hasil Analisis Kinerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Ponorogo 2013 (N = 40)

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Kinerja Karyawan	40	41	61	52.7750	5.03571

Nilai mean kinerja karyawan sebagaimana dalam table 4.4. adalah 52.7750, nilai tersebut berada pada interval $(\mu + 0,5\sigma) < \text{mean} \leq (\mu + 1,5\sigma)$, maka digolongkan/dikategorikan "*tinggi*".

Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan Universitas Muhammadiyah Ponorogo adalah tinggi (52.7750).

D. Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional pejabat struktural terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pejabat structural (variable bebas) terhadap kinerja karyawan (variable y) Universitas Muhammadiyah Ponorogo dianalisis dengan menggunakan regresi linear, dengan persamaan regresinya sebagai $Y = a + bX$. Hasil analisis regresi linear dengan menggunakan program spss, sebagaimana dalam table 5.

Tabel 5.
Hasil Analisis regresi Linear Variable x dan variable y 2013 (N = 40)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients	
1	(Constant)	27.475	3.376		.000
	x	.683	.090	.776	.000

Tabel 5. dapat dijelaskan sebagai berikut; Konstanta sebesar 27.475; artinya jika gaya kepemimpinan transformasional pejabat structural Universitas Muhammadiyah Ponorogo (X) nilainya adalah 0, maka kinerja karyawan Universitas Muhammadiyah Ponorogo (Y) nilainya positif yaitu sebesar 27.475.

Koefisien regresi variabel harga (X) sebesar 0.683; artinya jika gaya kepemimpinan transformasional pejabat structural Universitas Muhammadiyah Ponorogo (X) mengalami kenaikan 1, maka kinerja karyawan Universitas Muhammadiyah Ponorogo (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0.683. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional pejabat structural dengan kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Ponorogo, semakin naik gaya kepemimpinan transformasional pejabat structural semakin meningkatkan kinerja karyawan. Persamaan regresi dari hasil analisis adalah sebagai berikut; $Y = 27.475 + 0.683X$.

Tingkat signifikansi hasil analisis menunjukkan nilai 0.000, hal ini berarti bahwa Gaya kepemimpinan Transformasional pejabat struktural berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Ponorogo.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan:

1. Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai peran yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

2. Gaya kepemimpinan transformasional pejabat structural di Universitas Muhammadiyah Ponorogo termasuk sedang mendekati tinggi, pencerminan nilai tersebut lebih dikarenakan interaksi antara pejabat structural dengan karyawan lebih bersifat koordinatif bukan instruksional, hal ini dikarenakan tugas pokok dan fungsi masing-masing sudah terjabarkan dalam statuta, buku pedoman tata kelola, surat keputusan, dan dasar hukum Universitas Muhammadiyah Ponorogo secara jelas, dan bisa dipahami oleh semua pihak.
3. Sistem kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Ponorogo lebih berorientasi pada proses dan hasil, sehingga keberadaan pemimpin tidak mutlak diperlukan ketika proses pekerjaan berlangsung, karena sebagian besar karyawan berinteraksi secara langsung dengan *stake holder* (mahasiswa, pihak luar, dan antar personal karyawan). hanya pada proses pengesahan, dan proses legalitas, karyawan berinteraksi langsung dengan atasan pada jenis pekerjaan rutinitas, dan ada jenis pekerjaan pengembangan karyawan sangat membutuhkan keberadaan atasan sebagai penanggungjawab, dan persetujuan.
4. Kinerja karyawan Universitas Muhammadiyah Ponorogo mempunyai tingkat yang tinggi, hal ini lebih disebabkan pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan yang rata-rata mempunyai latar belakang pendidikan sarjana, dan SMA setingkatnya.

B. Saran

Saran lebih menitikberatkan pada penelitian lanjutan yang disarankan peneliti adalah;

1. Meneliti pada pejabat structural di masing-masing tingkatan secara utuh, dengan waktu yang relative lama agar mampu mencerminkan hasil yang sesungguhnya.
2. Perlunya meneliti pada perguruan tinggi yang lain, sehingga bisa di generalisasi hasil penelitian sejenis.
3. Perlunya meneliti pencerminan pada gaya kepemimpinan yang lain, selain gaya kepemimpinan transformasional, misalnya gaya kepemimpinan transaksional, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang ada di Perguruan tinggi lebih cenderung pada kepemimpinan transformasional atau kepemimpinan transaksional.
4. Perlunya meneliti pengaruh sumber daya manusia karyawan pada sebuah perguruan tinggi terhadap kinerja karyawan yang moderasi dengan gaya kepemimpinan transformasional. hal ini untuk memberikan gambaran tentang apakah tingkat SDM

mempengaruhi kinerja disebabkan karena adanya gaya kepemimpinan transformasional pejabat di atasnya.

5. Perlunya penelitian tentang perbedaan antara pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap jenis pekerjaan rutinitas, dan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap jenis pekerjaan pengembangan pada karyawan perguruan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, BM. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Burns, A. 1992. *Kharisma and Leadership in Organization*. London: Sage.
- Bycio, P., Hackett, R.D., and Allen, J.S. 1995. Further Assessments of Bass's (1985). Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80 (4): 468-478.
- Donald R Copper, C William Emory, *Metode Penelitian Bisnis Jilid 2*, PT. Gelora Akasara Pratama, Erlangga, 1998
- Djarwanto, P.S., *Statistik Nonparametrik, Edisi Ketiga*, Yogyakarta, BPFE, 1995.
- Dubinsky, Alan J., Francis J. Yammarino, Marvin A. Jolson, "An Examination of Linkages Between Personal Characteristic and Dimension of Transformational Leadership", *Human Science Press, Inc.*, 1995, hal. 315-334.
- Dunphy, D. and Stace, D. 1990. *Under New Management*. Reseville:McGraw-Hill.
- Eisenbach, R., Watson, K., and Pillai, R. 1999. Transformational Leadership in The Context of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2): 80-88.
- Fullan, M.G. 1991. *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press.

- Gay, L.R. 1996. *Educational Research: competencies for analysis and application*. Prentice Hall, Ohio.
- Gering Supriyadi, MM, Drs. Tri Guno, LLM, *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*, 2003
- Hani Handoko & Fandy Tjiptono. (1996). "Kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan". *JEBI*. Vol.11, 1: 23-33
- Hartanto, Frans M., Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja di Indonesia, makalah Seminar Departemen Tenaga Kerja, Jakarta, 1991.
- Howell, J.M., and Hall-Merenda, K.E. 1999. The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology*, 84 (5): 395-401.)
- Hughes, R.L., Ginnett, R.L., & Curphy. 1993. *Leadership: enhancing the lessons of experience*. Irwin, Boston.
- Leithwood, K.A. 1992. The Move toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 9-18.
- Management Role of the Principal. *Educational Administration Quarterly*, 30(1), 77-96.
- Mustopadidjaja AR. Prof .Dr. , *Dimensi dan Dinamika Kepemimpinan Abad 21*, 2006
- Pidekso, Yulius Suryo, Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin, skripsi yang tidak dipublikasikan, 2000.
- Rakhmat, J., Psikologi Komunikasi, Edisi Revisi, Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 1996.
- Saifuddin Azwar, MA, *Penyusunan skala psikologi*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2002
- Salamoen Soeharyo, Drs, MPA, Nasri Effendy, M.Sc, Sistem Penyelenggaraan Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia, 2003
- Santosa, Singgih, SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional, Jakarta, Elex Media Komputindo, 1999.
- Shaskin, M. and Kiser, K. 1992. *Total Quality Management*. Seabrook, MD: Docochoon Press.
- Sri Nastiti A, Dicky Wisnu UR, *Statistika Bisnis*, UMM, 2004
- Stephen P, Mary, Robbins Coulter, *Management edisi bahasa Indonesia*, PT. Prenhallindo, Jakarta, 1999
- Sutanto Priyo Hastomo, *Basic Data Analisis for Healt Research*, Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia, 2006

Tjiptono, Fandy, dan Akhmad Syakhroza, "Kepemimpinan Transformasional", *Manajemen dan Usahawan Indonesia*, No. 9, Thn. XXVIII September 1999, hal. 5-13.

Widayat, SE, MM, *Metode Penelitian Pemasaran*, UMM, Malang, 2004

Yulk, G., *Leadership In Organization*, Third Edition, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1981.