

STUDI DESKRIPTIF KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA PT. INDJA MAS MURNI

Bella Puspita

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: Bellasiu2293@gmail.com

Abstrak—Penelitian ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan kepemimpinan transformasional pada PT. Indja Mas Murni. Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan observasi. Uji keabsahan data peneliti menggunakan triangulasi dengan membandingkan hasil wawancara dengan data terkait dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin PT. Indja Mas Murni memiliki dan menjalankan empat karakteristik kepemimpinan transformasional seperti *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* di dalam perusahaannya. Namun untuk karakteristik *individualized consideration* berupa pemberian wewenang pada karyawan masih belum menyeluruh serta pemimpin tidak memberikan pelatihan kepada karyawan produksi.

Kata Kunci—Kepemimpinan Transformasional, *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, *Individualized Consideration*.

I. PENDAHULUAN

Persaingan bisnis pada era globalisasi di Indonesia semakin hari semakin ketat, hal ini dapat dilihat dari kemunculan pesaing-pesaing bisnis yang semakin hari kian bertambah di Indonesia, maka dari itu suatu organisasi harus dapat bersaing melawan pesaing agar tetap dapat terus berkembang dan tidak tertinggal. Organisasi tentu saja membutuhkan sosok pemimpin yang dapat diandalkan dan dapat memotivasi serta menggiring karyawan-karyawannya untuk siap bersaing melawan pesaing. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi, demikian juga keberhasilan atau kegagalan organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin (Raharjo dan Nafisah, 2006).

Pengertian pemimpin menurut Kartono adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan-kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di suatu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi pencapaian suatu tujuan atau beberapa tujuan (Tangkilisan, 2005, p. 7). Menurut Stuart pemimpin adalah seorang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, memberi petunjuk dan juga mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan organisasi (Kahar, 2008, p. 23). Begitu juga dengan Spillane menyatakan bahwa pemimpin itu adalah agen perubahan dengan kegiatan mempengaruhi orang-orang daripada pengaruh orang-orang tersebut kepadanya (Kahar, 2008, p. 23).

Dubrin mendefinisikan kepemimpinan adalah upaya untuk mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis yang memotivasi dan mengkoordinasi organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional tercapai (Brahmasari dan Suprayetno, 2008, p. 126).

Menurut Hemhiel dan Coons kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang akan dicapai bersama (Tim pengembang ilmu pendidikan, 2007, p. 237). Menurut House kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi (Yukl, 2010, p. 4). Nawawi dan Hadari mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan atau kecerdasan yang mendorong sejumlah orang agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan yang terarah pada tujuan bersama (Ismainar, 2015, p. 49).

Bass berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi dan budaya apapun (Yukl, 2004, p. 306). Bass mendefinisikan kepemimpinan transformasional didasarkan pada pengaruh dan hubungan pemimpin dengan pengikut atau bawahan. Para pengikut merasa percaya, mengagumi, loyal, dan menghormati pemimpin, serta memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi untuk berprestasi dan berkinerja yang lebih tinggi (Yukl, 2004, p. 264).

Menurut Bass dan Riggio (2006), pemimpin transformasional adalah mereka yang mendorong dan menginspirasi pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa, dalam proses, mengembangkan kemampuan kepemimpinan mereka sendiri. Pemimpin transformasional membantu pengikut tumbuh dan berkembang menjadi pemimpin dengan menanggapi setiap kebutuhan individu pengikut, dengan memberdayakan mereka dan dengan menyelaraskan tujuan dan sasaran dari para individu pengikut, pemimpin, kelompok, dan organisasi yang lebih besar.

Banyak bukti telah berhasil diakumulasikan untuk menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membuat pengikut bekerja melebihi kinerja yang diharapkan dan melebihi dari apa yang mereka bayangkan, serta menyebabkan meningkatnya kepuasan pengikut dan komitmen terhadap kelompok dan organisasi. Kepemimpinan transformasional melibatkan pengikut yang inspiratif untuk berkomitmen pada visi

dan tujuan bersama dalam sebuah organisasi atau unit, menantang mereka untuk menjadi pemecah masalah yang inovatif, dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan pengikut melalui pembinaan, pendampingan, dan penyediaan baik tantangan maupun dukungan.

Bass mengatakan bahwa pada kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, ketsetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Menurut Bass, pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan (1) membuat mereka lebih menyadari tentang pentingnya hasil tugas; (2) membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan (3) mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi (Yukl, 2010, pp. 304-305).

Bass dan Avolio (dalam Luthans, 2011, p. 431) mengatakan pemimpin transformasional yang efektif memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan
2. Memiliki keberanian
3. Percaya pada orang lain
4. Bertindak atas dasar nilai (bukan kepentingan pribadi)
5. Meningkatkan kemampuan secara terus menerus (pembelajaran seumur hidup)
6. Memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas dan tidak menentu
7. Pemimpin yang visioner

Terdapat 4 karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Riggio (2006), yaitu:

1. *Idealized Influence* (II): Pemimpin transformasional memiliki perilaku yang menjadi teladan bagi pengikutnya. Para pemimpin akan dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pemimpin memiliki daya tarik sehingga pengikut ingin mencontoh mereka.
2. *Inspirational Motivation* (IM): Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan makna dan tantangan dalam pekerjaan pengikut mereka, memunculkan sifat antusias dan optimis. Pemimpin memiliki pengikut yang terlibat dalam membayangkan keadaan masa depan yang menarik, pemimpin menyampaikan harapannya secara jelas dan ingin pengikutnya berkomitmen untuk mencapai tujuan dan visi bersama.
3. *Intellectual Stimulation* (IS): Pemimpin transformasional berupaya mendorong pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan menyatakan asumsi, membongkar masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Ide-ide baru dan solusi masalah secara kreatif dikumpulkan dari pengikut, yang termasuk dalam proses mengatasi masalah dan menemukan solusi. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik apabila ide mereka berbeda dengan ide pemimpin.
4. *Individualized Consideration* (IC): Pemimpin transformasional melatih dan memberikan perhatian pada kebutuhan karyawan untuk berprestasi. *Individualized*

Consideration dipraktekkan ketika kesempatan pembelajaran baru diciptakan bersama dengan keadaan yang mendukung. Mengajukan pertukaran komunikasi dua arah. Interaksi dengan pengikut bersifat personal (misalnya, pemimpin ingat percakapan sebelumnya, menyadari kekhawatiran individu, dan melihat individu sebagai manusia seutuhnya bukan hanya sebagai seorang karyawan). Tugas para delegasi pemimpin adalah sebagai sarana untuk mengembangkan pengikut. Tugas yang dilimpahkan dipantau untuk melihat apakah para pengikut membutuhkan arahan tambahan atau dukungan dan untuk menilai perkembangan; idealnya, pengikut tidak tahu mereka sedang dipantau.

PT. Indja Mas Murni adalah perusahaan yang memproduksi peralatan dapur, misalnya wajan, dan priuk aluminium yang berlokasi di Jalan Mayjen Sungkono XIV/3 Gresik. Perusahaan ini berdiri pada tahun 1995 oleh Saiful Ilah, Caraudin, Tandjimin, dan Darwin Chandra. Perusahaan tersebut dipimpin oleh Caraudin atau yang lebih dikenal dengan sebutan Ahuat. PT. Indja Mas Murni memiliki karyawan sebanyak 89 orang. Peran Ahuat sebagai pemimpin perusahaan sangat penting dalam membawa perusahaan dan para karyawannya mencapai visi dan misi perusahaan.

Berdasarkan informasi dari salah satu karyawan PT. Indja Mas Murni, Ahuat dapat menginspirasi dan menjadi teladan karena sifat Ahuat yang bijaksana dalam mengambil keputusan, berwibawa, dan sifatnya yang pekerja keras. Ahuat juga adalah sosok pemimpin yang dekat dengan karyawan-karyawannya, Ahuat tidak pernah membatasi diri untuk berinteraksi dengan karyawannya. Karyawannya pun dekat dengan Ahuat meskipun diluar jam kerja. Cara yang dilakukan Ahuat dalam memecahkan beberapa permasalahan yang terjadi di perusahaan adalah dengan berunding. Menurut karyawannya, Ahuat memiliki sifat pelupa, terkadang Ahuat juga merasa dirinya paling benar dan tidak mau disalahkan.

PT. Indja Mas Murni memberikan pengaruh dan perubahan terhadap karyawannya. Karyawan menjadi lebih rajin masuk kerja dibandingkan dengan sebelum bekerja di Indja Mas Murni, karena hubungan antara pemimpin dengan karyawan terjalin baik dan dekat sehingga karyawan merasa nyaman bekerja di Indja Mas Murni, serta pemimpin dapat memberikan contoh yang baik kepada karyawan-karyawannya.

Rumusan masalah yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah bagaimana kepemimpinan Ahuat pada PT. Indja Mas Murni? Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan Ahuat di PT. Indja Mas Murni.

Kerangka Konseptual

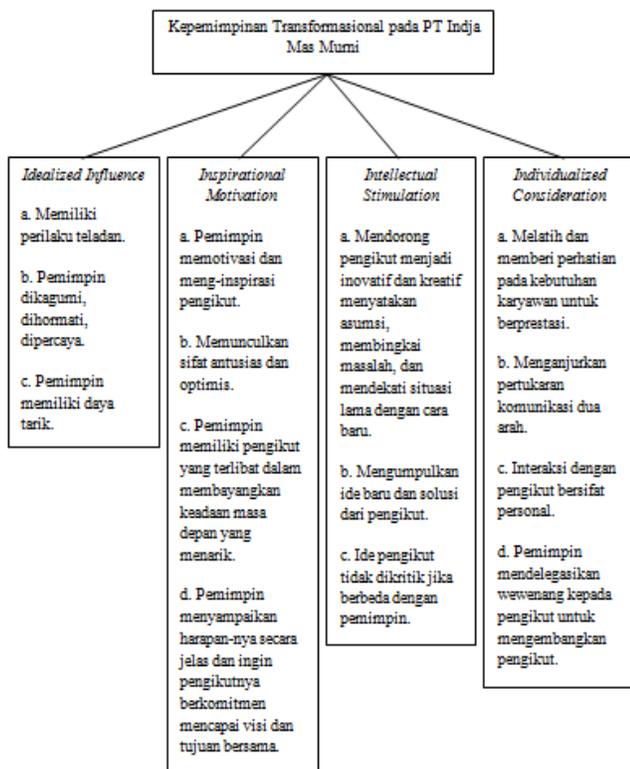
Kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Riggio memiliki 4 karakteristik, karakteristik yang pertama adalah *idealized influence*. *Idealized influence* meliputi pemimpin memiliki perilaku teladan, pemimpin dikagumi, dihormati dan dipercaya, serta pemimpin memiliki daya tarik.

Karakteristik kepemimpinan transformasional yang kedua adalah *inspirational motivation*, yang meliputi pemimpin memotivasi dan menginspirasi pengikut dengan memberikan makna dan tantangan dalam pekerjaan, memunculkan sifat antusias

dan optimis, pemimpin memiliki pengikut yang ikut terlibat dalam membayangkan keadaan masa depan yang menarik, serta pemimpin menyampaikan harapannya secara jelas dan ingin pengikutnya untuk berkomitmen mencapai visi dan tujuan bersama.

Karakteristik kepemimpinan transformasional yang ketiga adalah *intellectual stimulation* yang meliputi mendorong pengikut menjadi inovatif dan kreatif dalam menyatakan asumsi, membongkai masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru, mengumpulkan ide baru dan solusi dari pengikut, serta ide pengikut tidak dikritik jika berbeda dengan ide pemimpin.

Karakteristik kepemimpinan transformasional yang keempat adalah *individualized consideration* yang meliputi melatih dan memberi perhatian pada kebutuhan karyawan untuk berprestasi, menganjurkan pertukaran komunikasi dua arah, interaksi dengan pengikut bersifat personal, serta pemimpin mendelegasikan wewenang kepada pengikut untuk mengembangkan pengikut.



Gambar 1. Kerangka Konseptual dari Kepemimpinan Transformasional PT. Indja Mas Murni
Sumber: Bass dan Riggio (2006)

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Denzin dan Lincoln, penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada (Silaban, 2012, p. 325). Penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Taylor adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data

deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan berperilaku untuk dapat diamati dan diarahkan pada latar dan individu secara utuh (Dantes, 2012, p. 82).

Definisi Konseptual

Secara konseptual penelitian ini membahas tentang kepemimpinan transformasional. Karakteristik dari kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Riggio (2006) meliputi:

1. *Idealized influence*
 - a. Perilaku teladan
 - b. Dikagumi, dihormati dan dipercaya
 - c. Daya tarik/karisma
2. *Inspirational Motivation*
 - a. Memotivasi karyawan
 - b. Menginspirasi karyawan
 - c. Sifat antusias dan optimis
 - d. Karyawan memiliki harapan yang menarik kepada perusahaan
 - e. Mengkomunikasikan harapannya kepada karyawan
3. *Intellectual Stimulation*
 - a. Inovatif kreatif dalam menyatakan asumsi, membongkai masalah
 - b. Mengumpulkan ide dan solusi dari karyawan
 - c. Menghargai pendapat karyawan dan tidak pernah mengkritik
4. *Individualized Consideration*
 - a. Melatih karyawan
 - b. Komunikasi dua arah
 - c. Interaksi personal
 - d. Delegasi wewenang

Teknik Penentuan Narasumber

Teknik penentuan narasumber yang digunakan adalah *purposive sampling*. Sugiyono (2015) mengatakan *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (p. 144). Pertimbangan yang digunakan dalam *purposive sampling* untuk teknik penentuan narasumber selain pemimpin, yaitu berdasarkan kedudukan yang berada dibawah pemimpin, berinteraksi langsung dengan pemimpin, dan lamanya bekerja di perusahaan tersebut.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang keterangannya diperoleh dari wawancara dengan narasumber serta observasi. Sedangkan sumber data yang digunakan adalah:

- a. Data primer yaitu data hasil observasi dan wawancara mengenai kepemimpinan transformasional di PT. Indja Mas Murni.
- b. Data sekunder didapat dari visi misi perusahaan, latar belakang perusahaan, dan struktur organisasi perusahaan Indja Mas Murni.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data melalui observasi dan wawancara. Metode observasi dilakukan dengan cara mengamati perilaku, kejadian atau kegiatan orang atau sekelompok orang yang di-

teliti, kemudian mencatat hasil pengamatan tersebut untuk mengetahui apa yang sebenarnya terjadi. Dengan pengamatan peneliti dapat melihat kejadian sebagaimana subyek yang diamati mengalaminya, menangkap, merasakan fenomena sesuai pengertian subyek dan obyek yang diteliti (Djaelani, 2013, pp. 84-85). Observasi dilakukan di PT. Indja Mas Murni selama 5 hari untuk mendapatkan data dan bukti kepemimpinan transformasional yang ada pada PT. Indja Mas Murni. Observasi yang dilakukan adalah partisipasi pasif, yaitu melakukan pengamatan secara langsung namun tidak ikut terlibat dalam kegiatan perusahaan.

Esterberg mendefinisikan wawancara sebagai pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu (Sugiyono, 2015, p. 231). Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semiterstruktur, dimana pada jenis wawancara ini pelaksanaannya lebih bebas dan bertujuan untuk menemukan permasalahan dengan lebih terbuka dan responden dapat memberikan pendapat dan ide-idenya (Sugiyono, 2015, p. 233).

Uji Keabsahan Data

Dalam uji keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi data. Triangulasi data merupakan teknik untuk memeriksa keabsahan data dengan cara memanfaatkan sesuatu di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data. Teknik triangulasi dilakukan untuk melakukan pengecekan apakah informasi yang didapatkan pada saat menggunakan metode wawancara memiliki relevansi dengan data yang didapatkan dari observasi (Moleong, 2010, p. 330).

Dalam kaitannya dengan hal ini, Sutopo (Kasiyan, 2015, p. 5) menyatakan bahwa terdapat empat macam teknik triangulasi, yaitu (1) triangulasi data/sumber (*data triangulation*), (2) triangulasi peneliti (*investigator triangulation*), (3) triangulasi metodologis (*methodological triangulation*), dan (4) triangulasi teoretis (*theoretical triangulation*). Teknik yang digunakan adalah teknik triangulasi data atau sumber. Moleong berpendapat teknik triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda (Kasiyan, 2015, p. 6). Teknik tersebut digunakan untuk membandingkan data yang diperoleh dari satu sumber dengan sumber lain untuk mendapatkan data yang akurat.

Teknik Analisis Data

Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2015, p.369) aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data meliputi 3 tahap, antara lain sebagai berikut:

1. Reduksi data

Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema, dan polanya. Dalam hal ini, data yang menjadi pokok penelitian akan dipilah dan dirangkum untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai topik yang diteliti.

2. Penyajian data

Setelah data direduksi, tahap berikutnya yang harus dilakukan adalah penyajian data. Penyajian data selain naratif, dapat berupa grafik, matriks, *network* dan *chart* yang digunakan untuk memudahkan pemahaman tentang apa yang terjadi dalam penelitian.

3. Verifikasi data

Tahap terakhir dalam analisis data adalah verifikasi data atau penarikan kesimpulan. Setelah data dikumpulkan untuk dianalisis, maka perlu ditarik kesimpulan yang tepat dari data tersebut.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Idealized Influence

Ahuat adalah sosok pemimpin yang memiliki teladan dalam hal disiplin waktu, rajin dan sosok pemimpin yang pekerja keras. Karyawan dapat mencontoh sifat teladan Ahuat tersebut. Ahuat dikagumi, dihormati dan dipercaya oleh karyawannya karena Ahuat bijaksana dalam mengambil keputusan. Ahuat tidak hanya memikirkan perusahaan saja, tetapi juga memikirkan nasib karyawannya. Ahuat juga memiliki sifat kekeluargaan dengan karyawannya, Ahuat tidak memandang karyawannya sebagai bawahannya tetapi menganggapnya seperti teman sendiri. Ahuat juga mau berbagi ilmu dengan karyawannya. Cara memimpin Ahuat disegani oleh karyawan dan Ahuat tidak berbelit-belit jika memberikan informasi kepada karyawan. Perkataan Ahuat juga dibuktikan melalui tindakannya. Hal ini sejalan dengan teori karakteristik kepemimpinan transformasional *idealized influence* menurut Bass dan Riggio (2006) yang mengatakan bahwa pemimpin memiliki perilaku teladan, pemimpin dikagumi, dihormati dan dipercaya serta pemimpin memiliki daya tarik (para. 19).

Inspirational Motivation

Cara Ahuat memotivasi karyawannya berbeda-beda sesuai dengan bidangnya masing-masing. Ahuat juga menginspirasi karyawan dalam mengerjakan pekerjaan. Cara yang digunakan Ahuat dalam memunculkan sifat antusias dan optimis karyawan adalah dengan mendorong karyawan untuk maksimal dalam bekerja, dan memotivasi karyawan yang berhubungan dengan penjualan untuk tidak menyerah mencari order. Karyawan merasa ikut memiliki perusahaan karena mereka memiliki harapan yang besar terhadap perkembangan perusahaan di kemudian hari. Setiap berunding dengan karyawan, Ahuat mengingatkan kembali tujuan bersama perusahaan kepada karyawan dan beberapa kali menanyakan kesanggupan karyawan dalam mewujudkan tujuan perusahaan tersebut. Hal ini sejalan dengan karakteristik kepemimpinan transformasional *inspirational motivation* menurut Bass dan Riggio (2006) yang mengatakan bahwa pemimpin memotivasi dan menginspirasi pengikut dengan memberikan makna dan tantangan dalam pekerjaan, memunculkan sifat antusias dan optimis, pemimpin memiliki pengikut yang ikut terlibat dalam membayangkan keadaan masa depan yang menarik, pemimpin menyampaikan harapannya secara jelas dan ingin pengikutnya berkomitmen mencapai tujuan bersama (para. 21).

Intellectual Stimulation

Ahuat berunding dalam menyelesaikan beberapa permasalahan yang terjadi dalam perusahaan. Perundingan tersebut dilakukan menurut bidang pekerjaan masing-masing karyawan.

Tetapi Ahuat juga beberapa kali merundingkan permasalahan yang terjadi di luar bidang pekerjaan karyawan tersebut, namun karyawan itu tidak dapat memberikan jawaban yang memuaskan. Setelah Ahuat berunding dengan karyawan dan karyawan memberikan ide, solusi maupun pendapatnya, Ahuat menampung pendapat-pendapat karyawannya untuk kemudian dirundingkan kembali. Ahuat tidak pernah mengkritik ide dan pendapat dari karyawan jika berbeda dengan pendapatnya. Jika karyawan memiliki pendapat yang lebih baik dibandingkan dengan Ahuat, Ahuat akan menyetujui pendapat tersebut. Hal ini sejalan dengan teori karakteristik kepemimpinan transformasional *intellectual stimulation* menurut Bass dan Riggio (2006) yang mengatakan bahwa pemimpin berupaya mendorong pengikut menjadi inovatif dan kreatif dengan menyatakan asumsi, mbingkai masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru, pemimpin mengumpulkan ide baru dan solusi dari pengikut, serta ide pengikut tidak dikritik jika berbeda dengan ide pemimpin (para. 23).

Individualized Consideration

Ahuat melatih dan memberikan perhatian pada karyawan dalam mengembangkan kinerja karyawan dengan memberikan arahan-arahan dan masukan kepada karyawan yang kinerjanya dirasa masih kurang. Namun untuk karyawan produksi, Ahuat tidak pernah memberikan pelatihan karena mayoritas karyawan produksi yang bekerja di Indja Mas Murni adalah karyawan lama yang telah bekerja di perusahaan sebelumnya. Ahuat hanya akan menyuruh karyawan lama memberikan pelatihan jika ada karyawan baru yang bekerja. Ahuat menganjurkan komunikasi dua arah, karena Ahuat dan karyawan dapat saling memberikan informasi. Interaksi antara Ahuat dan karyawan bersifat personal, karena Ahuat dekat dengan karyawan dan peduli dengan kekhawatiran yang dirasakan karyawan. Hal tersebut dilakukan Ahuat karena Ahuat tidak ingin karyawannya tidak fokus dalam bekerja. Ahuat juga memberikan wewenang kepada karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya masing-masing. Namun, wewenang tersebut masih belum diberikan sepenuhnya oleh Ahuat. Karena Ahuat ikut mengambil alih beberapa pekerjaan mandor dan tidak dapat memberikan kepercayaan penuh kepada mandor. Hal ini sejalan dengan teori karakteristik kepemimpinan transformasional *individualized consideration* menurut Bass dan Riggio (2006) yang mengatakan bahwa pemimpin melatih dan memberi perhatian pada kebutuhan karyawan untuk berprestasi, menganjurkan pertukaran komunikasi dua arah, interaksi dengan pengikut bersifat personal dan pemimpin mendelegasikan wewenang kepada pengikut untuk mengembangkan pengikut (para. 24).

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Pemimpin PT Indja Mas Murni telah menerapkan kepemimpinan transformasional. Hal ini dapat dilihat dari cara pemimpin memimpin perusahaan yang sudah memenuhi empat karakteristik dari kepemimpinan transformasional, diantaranya *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration*.

Namun kepemimpinan transformasional yang diterapkan di perusahaan Indja Mas Murni masih belum menyeluruh dalam semua aspek, yaitu pada aspek *individualized consideration*.

Pemimpin tidak pernah melatih karyawan produksi dan pemimpin masih belum dapat memberikan kepercayaan dan wewenang kepada mandor untuk melakukan pekerjaannya.

Saran

Saran-saran yang dapat diberikan kepada pemimpin PT. Indja Mas Murni berdasarkan hasil penelitian ini antara lain:

1. Pemimpin harus melatih karyawan produksi dalam melakukan pekerjaannya agar kinerjanya dapat lebih berkembang.
2. Pemimpin harus dapat memberikan kepercayaan dan wewenang seluruhnya kepada mandor untuk melakukan pekerjaannya, sehingga mandor dapat lebih bertanggung jawab dan memiliki motivasi dalam dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih baik dan maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Brahmasari, I. A. & Suprayetno, A. (2008). Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(2), 124 -135. Retrieved March 7, 2016, from <http://www.edukasi-aub.net/download/al56.pdf>
- Bass, B. M & Riggio, R. E (2006). *Transformational leadership* (2nd ed). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Retrieved March 4, 2016, from https://books.google.co.id/books?id=2WwJSw6wa6cC&printsec=frontcover&dq=bass+transformational+leadership&hl=id&sa=X&ved=0ahUKEwj_P3fr6bLahULTo4KHaEWC18Q6AEIHjAA#v=onepage&q=bass%20transformational%20leadership&f=false
- Dantes, N. (2012). *Metode penelitian*. Yogyakarta: Andi.
- Djaelani, A. R. (2013). Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif. *Majalah ilmiah Pawiyatan* (1), 82-92. Retrieved March 15, 2016, from <http://www.ejournal.ikipveteran.ac.id/index.php/pawiyatan/article/download/55/64>
- Ismainar, H. (2015). *Manajemen unit kerja*. Yogyakarta: Deepublish. Retrieved March 4, 2016, from <https://books.google.co.id/books?id=4pdKCAAQAQBAJ&pg=PR8&dq=definisi+gaya+kepemimpinan&hl=id&sa=X&ved=0ahUKEwjZj8nupabLAhVQxY4KHRd2AI44ChDoAQgdMAA#v=onepage&q=definisi%20gaya%20kepemimpinan&f=false>
- Kahar, I. A. (2008). Konsep kepemimpinan dalam perubahan organisasi (Organizational Change) pada perpustakaan perguruan tinggi. *Jurnal studi perpustakaan dan informasi* 4(1), 21-27. Retrieved March 2, 2016, from [http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/16090/1/pus-jun2008-%20\(4\).pdf](http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/16090/1/pus-jun2008-%20(4).pdf)
- Kasiyan. (2015). Kesalahan implementasi teknik triangulasi pada uji validitas data skripsi mahasiswa jurusan pendidikan seni rupa FBS UNY. *Imaji* 13(1), 1-13. Retrieved March 15, 2016, from <http://journal.uny.ac.id/index.php/Imaji/article/viewFile/4044/3498>

- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (12th ed). New York: McGraw-Hill.
- Moleong, L. J. (2010). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Rosda Karya.
- Raharjo, S.T. & Nafisah, D. (2006). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan (Studi empiris pada departemen agama Kabupaten Kendal dan departemen agama Kota Semarang). *Jurnal studi manajemen dan organisasi* 3(2), 69-81. Retrieved February 26, 2016, from <http://ejournal.undip.ac.id/index.php/Smo/article/viewFile/4190/3811>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed). England: Pearson.
- Silaban, M. W. (2012). Analisis penerapan ekonomi media pada media market leader (Studi kasus Majalah Tempo yang mengusung konsep go younger). *Exposure journal of advanced communication* 2(1), from <https://books.google.co.id/books?id=1e0e3h0ajNQC&pg=PA325&dq=definisi+penelitian+kualitatif+menurut+moleong&hl=id&sa=X&ved=0ahUKEwjWzfrV18DLAhXBB04KHepsAFYQ6AEIMzAE#v=onepage&q=definisi%20penelitian%20kualitatif%20menurut%20moleong&f=false>
- Sugiyono. (2015). *Metodologi penelitian dan pengembangan*. Bandung: Alfabeta.
- Tangkilisan, H. N. S. (2005). *Manajemen publik*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Tim pengembang ilmu pendidikan FIP-UPI. (2007). *Ilmu dan aplikasi pendidikan bagian 2*. Indonesia: PT IMTIMA.
- Yukl, G. (2004). *Leadership in organizations* (6th ed). New Jersey: Pearson.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam organisasi* (5th ed). Jakarta: PT. Indeks.