

ANALISIS PENERAPAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA PT. WONOJOYO PRIMA MANDIRI TULUNGAGUNG

Novi Trisnawati Sudarji

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: Novisudarji@gmail.com

Abstrak— Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan PT Wonojoyo Prima Mandiri Tulungagung berdasarkan karakteristik pemimpin transformasional yang terdiri dari pengaruh ideal atau kharisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian individual. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif, teknik penetapan informan menggunakan purposive sampling. Teknik pengumpulan data dilakukan wawancara dengan tiga narasumber dan uji kredibilitas data menggunakan triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin PT. Wonojoyo Prima Mandiri telah menerapkan kepemimpinan transformasional, dan memenuhi setiap karakteristik dari pemimpin transformasional, namun kepemimpinan transformasional yang telah diterapkan masih harus terus dimaksimalkan agar perusahaan dan karyawan dapat terus berkembang.

Kata Kunci— **Kepercayaan, Gaya Kepemimpinan, Kepemimpinan Transformasional, Karakteristik Transformasional**

I. PENDAHULUAN

Industri farmasi di Indonesia masih terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Menteri Perindustrian mengatakan bahwa industri farmasi, kimia, dan obat tradisional masih akan tetap menjadi pendukung utama pertumbuhan industri dengan nilai pertumbuhan sebesar 8,5 hingga 8,7 persen. Hingga kuartal III 2015, pertumbuhan nilai output industri farmasi, kimia, dan obat tradisional berada di angka 11,17 persen, dimana angka tersebut lebih besar dibanding sektor makanan dan minuman (7,94 persen) atau tekstil (-0,88 persen). Sampai akhir tahun ini, diperkirakan pertumbuhan sektor industri farmasi, kimia, dan obat tradisional sebesar 8,4 hingga 8,6 persen. di tahun 2016 (CNNIndonesia.com, 8 desember 2015).

Pemerintah akan menggiatkan beberapa industri guna memajukan perekonomian Indonesia. Salah satu industri yang akan diberikan perhatian adalah farmasi. Pasalnya, farmasi merupakan salah satu industri hajat orang banyak karena bersinggungan dengan kesehatan masyarakat (swa.co.id, 8 februari 2016). Dengan adanya informasi diatas menunjukkan bahwa akan semakin terbukanya peluang bisnis di sektor farmasi, yang mengakibatkan semakin banyak munculnya perusahaan baru, Perusahaan lama di tuntutan untuk dapat terus mempertahankan agar memenangkan persaingan global yang

semakin ketat.

Faktor sumber daya manusia memegang peranan penting agar dapat memenangkan persaingan global. Keberhasilan perusahaan tidak lepas dari sosok pemimpin yang mampu menggerakkan dan mendorong karyawan untuk mencapai visi dari perusahaan. Hal ini diperkuat jurnal Herminingsih (2011) studi terdahulu melaporkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif, produktif, inovatif dan memuaskan untuk pengikut, kedua belah pihak bekerja menuju organisasi yang baik didorong oleh visi dan nilai-nilai serta rasa saling percaya dan menghormati.

Hasil penelitian terdahulu, dari ketuju penelitian menunjukkan deskripsi karakteristik kepemimpinan transformasional yang meliputi karisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, perhatian individual. Penelitian yang dilakukan Pribadi (2014), menunjukkan bahwa subjek yang diteliti telah menerapkan karakteristik kepemimpinan transformasional, penelitian yang dilakukan Qori, (2013) mendeskripsikan mengenai perbandingan kepemimpinan karismatik dengan kepemimpinan transformasional, penelitian oleh Sadeghi & Pihie (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dikombinasikan dengan kepemimpinan transaksional, dan laissez faire. Penelitian yang dilakukan Stone, Russel, & Patterson (2004) membandingkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan melayani memiliki kesamaan yang mendasar. Penelitian yang dilakukan James & Ogbonna (2013) menunjukkan analisis komparatif kelemahan dan kekuatan antara kepemimpinan transformasional dengan transaksional. Penelitian oleh Widayanti & Putranto (2015) hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Hsiao & Chang (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap inovasi dalam organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan menganalisis mengenai karakteristik dari kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, perhatian individual.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Wonojoyo Prima Mandiri yang berlokasi di Jalan pahlawan V nomor 3 kabupaten Tulungagung, berdiri sejak tahun 2000, memiliki jumlah karyawan 25 orang. Perusahaan ini bergerak di bidang distributor produk dari PT. Eagle Indo Pharma atau yang

sering dikenal dengan sebutan cap lang. Perusahaan ini merupakan salah satu bentuk perusahaan keluarga, yang dirintis oleh Koesyanto, karena faktor usia Koesyanto saat ini tidak memungkinkan untuk meng-handle dua perusahaan, maka koesyanto memutuskan untuk meng-handle PT. Wonojoyo pusat yang berada di Jalan Mayor Bismo no 152 kota Kediri. Sedangkan PT. Wonojoyo yang berada di Tulungagung diserahkan kepada anaknya yaitu Vicko Septhian yang sampai saat ini sudah menjabat sebagai pimpinan kurang lebih 5 tahun.

PT. Wonojoyo Prima Mandiri Tulungagung merupakan perusahaan yang menerapkan kepemimpinan transformasional, berdasar informasi awal, contohnya terkait pendelegasian wewenang khusus yang dilakukan pimpinan Vicko Septhian kepada karyawan yang bernama Hari Kusnanto, pada awalnya karyawan ini tidak pernah diberikan kewenangan khusus, tidak memiliki kemampuan dan keberanian untuk presentasi di depan umum, namun ketika kepemimpinan Vicko Septhian, karyawan tersebut di rubah pola pikirnya, di berikan kewenangan, di didik, dan dilatih untuk dapat memiliki keberanian dan kemampuan untuk presentasi. Diperkuat dengan pernyataan menurut jurnal Qori (2013) bahwa seorang pemimpin transformasional tidak hanya mampu mengubah organisasi, tetapi juga mampu mengubah para pengikutnya menjadi sejalan dengan jalan pikirannya. Esensi dari seorang pemimpin transformasional adalah membangun dan mentransformasi pemikiran setiap orang sehingga organisasi secara otomatis akan ikut berubah.

Namun, kepemimpinan transformasional yang diterapkan Vicko Septhian, masih mengalami kendala, yaitu tidak semua pengikut mampu menerima perubahan kebijakan yang di terapkan contohnya terkait perubahan kebijakan tunjangan uang makan yang dihilangkan, akibatnya adanya penolakan dari karyawan. Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan evaluasi tentang kepemimpinan transformasional kepada perusahaan.

Berdasarkan uraian mengenai latar belakang penelitian yang telah dikemukakan, maka penulis mencoba untuk merumuskan masalah dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

Bagaimana penerapan kepemimpinan transformasional di PT. Wonojoyo Prima Mandiri Tulungagung?

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menganalisa kepemimpinan transformasional pemimpin pada PT. Wonojoyo Prima Mandiri Tulungagung.
2. Mengidentifikasi karakteristik kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada PT. Wonojoyo Prima Mandiri Tulungagung.
3. Mengevaluasi kepemimpinan transformasional yang diterapkan PT. Wonojoyo Prima Mandiri Tulungagung.

Melalui penelitian dari Tugas Akhir ini diharapkan dapat memberikan manfaat, antara lain :

a. Bagi Penulis

Penulis dapat memahami dan menerapkan karakteristik dari kepemimpinan transformasional yang baik, yang

dapat membawa perubahan dan guna meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan maupun organisasi.

b. Bagi Perusahaan

Manfaat penelitian bagi perusahaan diharapkan dapat memberikan gambaran dan evaluasi mengenai kepemimpinan transformasional yang baik, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan. Seperti yang di kemukakan oleh Widayanti & Putranto (2015) dalam jurnal berjudul *Analyzing Relationship Between Transformasional Leadership Style on Employee performance* hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

c. Bagi penelitian yang akan datang

Sebagai informasi tambahan dan referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya dalam mengembangkan ilmu pengetahuan bidang manajemen bisnis terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional.

Penelitian ini menggunakan teori elemen kepemimpinan transformasional menurut Mc Shane dan Von Glinow (2010) sebagai berikut :

1. *Develop a strategic vision*, Membangun visi strategis. Pemimpin transformasional menimbulkan visi masa depan perusahaan yang mengikat pekerja untuk mencapai sasaran yang mungkin tidak mereka pikir.
2. *Communicate the vision*, mengkomunikasikan visi. Apabila visi adalah substansi kepemimpinan transformasional, mengkomunikasikan visi adalah merupakan proses. Kualitas kepemimpinan yang paling penting adalah tentang bagaimana pemimpin dapat membangun dan berbagi visi mereka untuk organisasi.
3. *Model the vision*, pemodelan visi. Pemimpin transformasional tidak hanya berbicara tentang visi, tetapi mereka merealisasikannya. Mereka melakukan "walk the talk" dengan melangkah keluar dari kenyamanan eksekutif dan melakukan sesuatu yang mencerminkan visi.
4. *Build the commitment to the vision*, membangun komitmen pada visi. Menstransformasi visi ke dalam realitas memerlukan komitmen pekerja. Pemimpin transformasional membangun komitmen ini dengan beberapa cara, kata-kata, simbol, dan kriteria membangun antusiasme yang memberi energi orang untuk menerima visi sebagai miliknya. (dalam, Wibowo,2015,p.301)

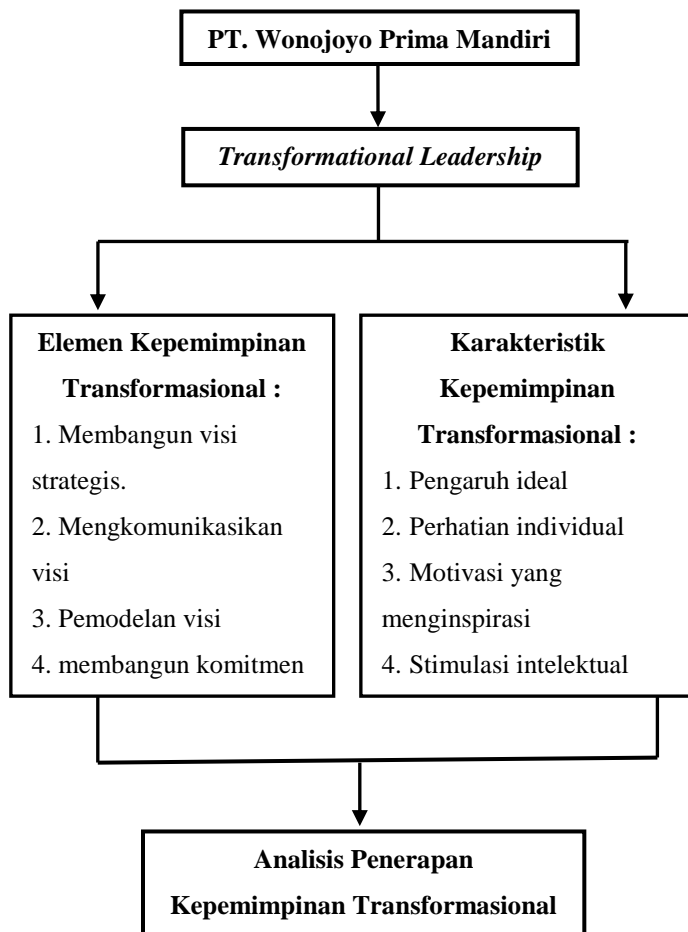
Karakteristik kepemimpinan Transformasional menggunakan teori menurut Bass sebagai berikut :

1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*) atau karisma. Pengaruh yang ideal berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin. Pemimpin diidentifikasi dengan dijadikan sebagai panutan, dipercaya, dihormati dan mempunyai visi dan misi yang jelas.
2. Motivasi yang Inspirasi (*Inspirational Motivation*). Pemimpin yang inspirasional adalah seorang pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan

menginspirasi bawahan yang berarti mampu mengomunikasi ekspektasi yang tinggi dari bawahannya, menggunakan simbol-simbol untuk berfokus pada upaya bawahannya dan menyatakan tujuan-tujuan penting secara sederhana.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*).
Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif, serta mendorong bawahannya untuk menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih rasional dalam pengambilan keputusan dan cermat dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.
4. Perhatian yang bersifat Individual (*Individualized Consideration*).
Pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh, mempertimbangkan kebutuhan dari bawahannya, serta melatih dan memberikan saran kepada bawahannya.

Kerangka Berpikir



Sumber : McShane dan Von Glinow (2010) & Lussier dan Achua (2010)

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Objek

dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional Sedangkan subjek penelitian ini adalah PT. Wonojoyo Prima Mandiri yang terletak di Jalan pahlawan V nomor 3 kabupaten Tulungagung. Teknik penetapan informan yang diambil dalam penelitian ini dengan *purposive sampling*. Sumber data yang digunakan peneliti adalah sumber primer berupa data yang didapat dari wawancara dan sumber sekunder adalah berupa dokumentasi dan data penunjang teori bab 1,2,3. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik pengumpulan data melalui wawancara semistruktur. Teknik analisa data yang digunakan oleh penulis adalah model analisa data selama di lapangan menurut Miles dan Huberman yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, verifikasi. Penulis menggunakan uji keabsahan data dengan menggunakan metode triangulasi sumber.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Elemen Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan deskripsi wawancara dengan ketiga informan untuk mendeskripsikan elemen kepemimpinan transformasional Vicko Septhian di PT. Wonojoyo Prima Mandiri didapatkan analisis sebagai berikut :

Pemimpin Vicko Septhian membangun visi perusahaan yaitu menjadikan perusahaan distributor obat-obatan yang memiliki daya saing dan menjadi perusahaan terkemuka di daerah maupun diluar daerah. Dengan pemikiran Vicko yang lebih modern, pertimbangannya dalam merumuskan visi adalah seperti kebanyakan perusahaan yang lain, bahwa setiap perusahaan harusnya memiliki visi yang jelas baik secara lisan dan tulisan. Menurut Vicko visi perusahaan yang dibangun terkait dengan nilai dan budaya dalam perusahaan, ketiga hal ini harus sinkron, nilai yang diterapkan adalah memberikan pelayanan yang terbaik pada customer. Sebagai contohnya adalah tidak hanya mendistribusikan barang ke customer namun, sales membantu customer untuk menata produk pada etalase. Sedangkan budaya yang diterapkan adalah kedisiplinan dan kerapian, contohnya selalu datang dan pulang kantor tepat waktu, kerapian dalam berseragam, hal ini dicek pada saat pagi hari saat brifing. Hal ini sejalan dengan teori elemen kepemimpinan menurut Mc Shane dan Von Glinov (2010) membangun visi strategis, yang menyatakan bahwa visi fokus terhadap masa depan perusahaan, visi mencakup nilai dan budaya perusahaan.

Proses mengkomunikasikan visi yang dilakukan Vicko Septhian kepada karyawan dilakukan dengan tertulis, contohnya dengan mencetak dan memasukan kedalam pigura dan meletakkannya pada dinding ruangan. Hal ini dilakukan agar karyawan selalu mengingat akan visi perusahaan. Proses mengkomunikasikan visi juga dilakukan Vicko secara lisan pada pagi hari saat brifing, tidak bosan-bosannya Vicko menginfokan kepada karyawan mengenai visi. Disamping itu sebagai contohnya pemimpin mempunyai semacam jargon untuk lebih mengingat visi dan untuk lebih meningkatkan kekompakan antar karyawan. Visi yang dikomunikasikan dapat mengontrol aktivitas perusahaan sebagai contohnya karena PT. Wonojoyo merupakan perusahaan distributor,

kegiatannya terbatas tidak ada kegiatan produksi maka fokus aktivitas perusahaannya lebih ke performa penjualan dengan mencari retail, toko, grosir. Cara pimpinan mengarahkan karyawan agar mencapai visi perusahaan adalah dengan cara diawasi supaya tetap sejalan dengan visi perusahaan. Hal ini sejalan dengan teori elemen kepemimpinan menurut Mc Shane dan Von Glinov (2010) mengkomunikasikan visi, yang menyatakan proses pemimpin dalam berbagi visi terhadap organisasi.

Merealisasikan visi ditunjukkan dengan tindakan Vicko yang konkrit, hal ini agar memberi contoh kepada karyawan bahwa pemimpin tidak hanya sekedar memberikan perintah namun Vicko menunjukkan melalui sikap. Sebagai tindakan berani yang cukup beresiko contohnya adalah Vicko merubah kebijakan pada divisi *sales* dengan menerapkan sistem baru, setiap *sales* harus kembali ke kantor sebelum pulang kerumah dan menyerahkan jadwal kunjungan *customer*nya hal ini mengurangi adanya potensi kecurangan sales dengan mengatas namakan kunjungan *customer* namun tidak berada pada lokasi. Resiko atas kebijakan ini adalah adanya penolakan dari *sales* dan mengancam keluar, apabila kehilangan *sales* maka akan berpotensi kehilangan *customer* yang dipegang. Sedangkan tindakan berani keluar dari zona nyamannya sebagai pemimpin dicontohkan dengan Vicko terjun ke lapangan bersama *sales-sales* yang lain untuk juga ikut mencari *customer*, merasakan kesulitan-kesulitan dalam mencari *customer*. Hal ini sejalan dengan teori elemen kepemimpinan menurut Mc Shane dan Von Glinov (2010) pemodelan visi, yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya berbicara tentang visi tetapi merealisasikan. Mereka melakukan *walk the talk* yaitu melangkah keluar dari zona nyaman dan melakukan sesuatu yang mencerminkan visi.

Membangun komitmen pada visi dilakukan dengan cara Vicko memperlakukan karyawan dengan baik, apabila hak-haknya terpenuhi maka karyawan secara otomatis akan komitmen dan loyal terhadap perusahaan dan ditunjukkan dengan performa kinerjanya. Sikap Vicko dalam mentransfer rasa antusiasme, semangat pencapaian visi ditunjukkan dengan kata-katanya, karena kata-kata memiliki kekuatan yang besar. Contohnya seperti jargon dipagi hari, dilakukan dengan semangat yang menggebu, berbicara dengan semangat, agar energi pemimpin tersalurkan pada diri karyawan. Hal ini sejalan dengan teori elemen kepemimpinan menurut Mc Shane dan Von Glinov (2010) membangun komitmen pada visi, yang menyatakan bahwa mentransformasikan visi kedalam relitas diperlukan komitmen dari pekerja, yaitu dapat dengan beberapa cara menggunakan kata-kata, membangun antusiasme dan menyalurkan energi untuk dapat menerima visi sebagai miliknya.

Analisis Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan deskripsi wawancara dengan ketiga informan untuk mendeskripsikan elemen kepemimpinan transformasional Vicko Sепthian di PT. Wonojoyo Prima Mandiri didapatkan analisis sebagai berikut :

Vicko Sепthian merupakan pemimpin yang memberikan panutan, dan dihormati bagi karyawannya. Sebagai contohnya

Vicko Sепthian selalu datang dan pulang tepat waktu ke kantor, dan selalu memperhatikan kerapiannya dalam berpakaian, memimpin tidak dengan diktator namun lebih mengayomi menghilangkan *gap* antara pemimpin dengan karyawan. Sikap menunjukkan keyakinan diri yang kuat ditunjukkan melalui bagaimana Vicko bertanggungjawab terhadap visi perusahaan. Contohnya yaitu dengan yakin terhadap diri sendiri terlebih dahulu, seperti kutipan berikut :

“Harus saya mulai dari diri saya sendiri dahulu, yaitu saya harus yakin, karena saya yang merumuskan visi tapi kalau saya sendiri tidak yakin ,bagaimana para karyawan ini bisa yakin dengan visi perusahaan, jadi ya harus saya sendiri, saya mulai dari diri saya sendiri. saya yang memiliki tanggung jawab paling besar untuk bisa mewujudkan visi tersebut. Jadi harus yakin dan diwujudkan”

Sikap pemimpin dalam menghadirkan diri ketika karyawan mengalami kesulitan dicontohkan dengan pemimpin mengadakan pertemuan rapat dengan karyawan, pada rapat tersebut karyawan dapat mengutarakan apa yang menjadi kesulitannya sehingga kesulitan tersebut dapat ditanggung secara bersama dan mendapatkan jalan keluar yang terbaik. Hal ini sejalan dengan teori karakteristik kepemimpinan menurut Bass (dalam Lussier dan Achua,2010) pengaruh ideal atau kharisma, yang menyatakan bahwa pemimpin dapat memberikan panutan, dihormati, mempunyai visi misi yang jelas, menunjukkan keyakinan diri yang kuat dan dapat menghadirkan diri dalam saat-saat yang sulit.

Cara Vicko Sепthian memotivasi dan menginspirasi bawahan agar mereka dapat bekerja dengan baik dicontohkan dengan tidak segan memberikan pujian, mengapresiasi kinerjanya, karena kadang karyawan tidak menyadari akan potensinya sendiri. Vicko lebih mementingkan tujuan organisasi dibandingkan tujuan individunya, karena menurutnya ada yang lebih ingin diraih dari sekedar profit semata, namun mewujudkan visi dengan memperhatikan organisasi terlebih dahulu, ketika kinerja karyawan baik, maka tujuan individu seperti profit akan terpenuhi dengan sendirinya. Permasalahan perusahaan yang sering terjadi seperti munculnya pesaing baru sehingga berebut *customer*, pembayaran yang melebihi jatuh tempo, pengiriman divisi logistik yang tidak sesuai jadwal, kesalahan input order pada divisi administrasi. Cara Vicko memandang permasalahan adalah seperti kutipan dibawah ini

“Jangan di jadikan seperti beban ya, jadi masalah pasti ada, kalau kita menganggap itu beban ya kita gak akan lepas dari itu, akan kepikiran terus, tapi kita harus berpikir sebaliknya, dari masalah ini kita bisa belajar sesuatu yang baru, kita bisa terus berkembang dari masalah tersebut, kalau tidak ada masalah kita tidak akan berkembang.”

Berdasarkan paparan diatas hal ini sejalan dengan teori karakteristik kepemimpinan menurut Bass (dalam Lussier dan Achua,2010) motivasi yang inspirasi, yang menyatakan bahwa pemimpin yang inspirasional bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan dengan menggunakan kata-kata yang membangkitkan semangat, menyeleraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi, memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan belajar.

Vicko dalam mendorong bawahan agar lebih kreatif dicontohkan dengan memberikan pekerjaan-pekerjaan penting kepada supervisor misalnya presentasi produk, kemudian dengan diberikan seminar dan pengarahan-pengarahan. Vicko juga mendorong karyawan untuk memandang permasalahan dengan perspektif baru dan berpikir rasional dicontohkan dengan menanamkan pada setiap karyawan bahwa jangan membuat permasalahan yang kecil seakan akan permasalahan besar, harus berpikir tenang mencari apa yang menjadi pokok permasalahan, dan memikirkan solusinya. Sebagai contohnya ketika divisi admin melakukan kesalahan menginput order, sehingga barang yang sampai pada *customer* tidak sesuai dan *customer* komplain, dalam menghadapi hal ini, kepala admin menyikapi dengan tenang, menerima dan meminta maaf akan komplain tersebut dan segera mengatasi permasalahan tersebut. Hal ini sejalan dengan teori karakteristik kepemimpinan menurut Bass (dalam Lussier & Achua, 2010) stimulasi intelektual, yang menyatakan bahwa pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif, mendorong bawahan untuk lebih rasional dalam pengambilan keputusan dan cermat dalam menyelesaikan permasalahan yang ada, mengajak melihat dan menyelesaikan masalah dengan perspektif baru.

Sosok perhatian individual Vicko Septhian ditunjukkan dengan sebatas kedekatan karyawan pada saat berada di kantor contohnya seperti makan siang bersama sedangkan kedekatan diluar kantor intensitasnya jarang contohnya sebatas karyawan telfon terkait pekerjaan atau ijin berhalangan tidak dapat hadir ke kantor. Vicko memandang karyawan sebagai asset perusahaan bukan sebagai pesuruh atau bawahan, dan memperlakukan karyawan seperti memperlakukan dirinya sendiri. Mengidentifikasi kemampuan bawahan dicontohkan dengan cara Vicko menentukan *jobdesk* bagi setiap karyawan dengan mempertimbangkan dari berbagai aspek mulai dari latar belakang pendidikan, minat, dan pengalaman. Vicko juga memberikan kesempatan belajar bagi karyawannya dicontohkan pada *supervisor* dengan diberikan tugas untuk menggantikan tugas pemimpin seperti memimpin brifing, kemudian di berikan kesempatan untuk presentasi produk dari itu karyawan di berikan kesempatan belajar untuk dapat mempersiapkan.

Analisis Transformasi kepemimpinan pada PT. Wonojoyo Prima Mandiri

Pemimpin PT. Wonojoyo Prima Mandiri sebelumnya adalah ayah dari Vicko Septhian yaitu Koesyanto. Perusahaan belum memiliki visi misi yang jelas baik secara lisan maupun tertulis. Budaya dan nilai perusahaan belum jelas dan benar-benar diterapkan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan Koesyanto merupakan gaya kepemimpinan otokratis, lebih diktator kepada karyawan. Contohnya Koesyanto lebih ke arah memberikan perintah saja terhadap bawahan, ketika Koesyanto berkata A, maka karyawan juga harus melakukan A, karyawan hanya melakukan perintah, tidak ada kesadaran dari dirinya sendiri untuk bekerja lebih dari standar yang ditetapkan. Dari cara memimpin yang diktator membuat karyawan merasa sangat segan dan takut terhadap pimpinan, karyawan juga merasa sungkan, adanya *gap* antara pemimpin dengan bawahan. Lingkungan organisasi perusahaan tidak

konduif, karyawan tidak dapat berbicara dengan leluasa baik kepada karyawan maupun dengan pimpinan. Seperti contohnya ketika di perusahaan kehabisan air galon, tidak ada karyawan yang berani berkata kepada atasan mereka berkata karena adanya rasa sungkan. hubungan kedekatan Koesyanto dengan karyawan terjalin formal atasan dengan bawahan. Sistim yang diterapkan pada divisi sales contohnya, karyawan tidak harus kembali ke kantor sebelum jam pulang dari sistim ini dapat menimbulkan potensi kecurangan yang dilakukan sales, bisa saja sales mengatas namakan kunjungan *customer* namun tidak benar-benar berada dalam lokasi. Tidak ada pendelegasian wewenang khusus terhadap karyawan, sehingga karyawan tidak dapat berkembang untuk dapat lebih berpikir kreatif.

Ketika peralihan kepemimpinan pada Vicko Septhian, satu persatu internal perusahaan mulai dibenahi dengan melakukan perubahan-perubahan. Perubahan yang pertama dilakukan adalah membangun visi misi secara lisan dan tertulis. Perubahan terhadap sejumlah kebijakan contohnya seperti pada divisi *sales*. Karena dirasa terdapat potensi kecurangan sistim yang diterapkan Koesyanto, maka Vicko merubah sistim tersebut. Para *sales* wajib kembali ke kantor dengan menyerahkan jadwal kunjungan *customer*nya disertai tanda tangan *customer*. Kemudian perubahan kebijakan untuk efisiensi biaya perusahaan dilakukan Vicko dengan contohnya tunjangan uang makan karyawan dihapuskan namun menggantinya dengan memberikan konsumsi pada karyawan, disamping efisiensi biaya hal ini dapat lebih menambah kebersamaan antara karyawan. Vicko septhian juga melakukan perubahan terhadap kantor, kantor dibenahi sehingga karyawan merasa nyaman. Budaya dan nilai perusahaan benar-benar diterapkan kepada karyawan, dengan dilakukan pengawasan. Kepemimpinan yang dilakukan Vicko lebih bersifat mengayomi kepada karyawan. Sehingga karyawan merasa nyaman, tidak sungkan, dan tidak terlalu formal kepada pimpinan. Lingkungan organisasi yang terjalin menjadi konduif, karyawan lebih leluasa dalam berbicara. Vicko juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk dapat berkembang contohnya dengan memberikan delegasi wewenang khusus kepada *supervisor* untuk presentasi produk pada klien, dan mengganti tugas pemimpin apabila Vicko berhalangan. Sejumlah perubahan-perubahan yang dilakukan oleh Vicko telah sejalan dengan teori definisi kepemimpinan transformasional menurut Wibowo (2013,p.301) yang menyatakan bahwa bagaimana pemimpin dapat mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan visi dan berusaha mencapai visi tersebut. Kemudian pemimpin transformasional adalah tentang memimpin dan mengubah strategi dan budaya organisasi, sehingga mengarahkan perusahaan pada arah yang lebih baik

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil pembahasan dan analisis dari bab 4 penerapan kepemimpinan transformasional yang dilakukan Vicko septhian adalah dengan cara menata perusahaan menjadi lebih baik dengan menciptakan lingkungan organisasi yang kondusif dengan cara membenahi kantor agar lebih

nyaman bagi karyawan, menciptakan lingkungan organisasi yang menyenangkan yaitu dimulai dengan membiasakan karyawan saling bertegur sapa yang satu dengan yang lain sehingga karyawan tidak mengalami stress dalam bekerja. Vicko mulai melakukan perubahan-perubahan pada organisasi yaitu mulai membangun visi strategis perusahaan secara lisan dan tertulis. Vicko Melakukan sejumlah perubahan kebijakan, baik kebijakan secara keseluruhan untuk karyawan maupun pada divisi tertentu. Vicko juga menerapkan cara kepemimpinan yang berbeda dengan kepemimpinan ayahnya Koesyanto. Kepemimpinan Vicko bersifat lebih mengayomi, kepemimpinan yang mengayomi akan memberikan dampak pada karyawan untuk dapat lebih terbuka kepada Vicko. Sedangkan kepemimpinan Koesyanto adalah otoriter dan lebih diktator, hal ini memberikan dampak karyawan menjadi segan namun hubungan dengan Koesyanto cenderung formal.

Tindakan Vicko telah menunjukkan elemen kepemimpinan transformasional mulai dari membangun visi strategis, mengkomunikasikan visi, merealisasikan visi. Membangun komitmen terhadap visi. Karakteristik kepemimpinan transformasional Vicko di tunjukan dengan kharisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian individual. Kepemimpinan transformasional yang dijalankan sudah berjalan baik, namun pada karakteristik perhatian individual indikator mengidentifikasi kebutuhan individual bawahan belum sepenuhnya berjalan karena kedekatan Vicko dengan karyawan hanya terjadi di kantor, tidak ada kedekatan diluar kanto sehingga Vicko kurang dapat bisa mengidentifikasi apa yang menjadi kebutuhan bawahan. Kemudian fenomena perusahaan akan terjadinya penolakan kebijakan yang dilakukan karyawan, paling banyak terjadi pada buruh dan *driver* disebabkan karena Vicko tidak memberikan perhatian kepada *driver* dan buruh dengan tidak melibatkannya kedalam rapat, sehingga *driver* dan buruh tidak menerima informasi dan edukasi terkait perubahan kebijakan yang ditetapkan, tidak diberikan kesempatan untuk mengutarakan pikirannya.

Saran

Terkait dengan karakteristik kepemimpinan transformasional perhatian individual yang belum terlaksana dengan baik, sebaiknya pemimpin melakukan kedekatan diluar jam kantor, misalnya dengan mengadakan kegiatan diluar kantor seperti jalan dan makan bersama karyawan-karyawan. Dengan adanya kedekatan tersebut memungkinkan pimpinan dan karyawan dapat menceritakan hal-hal diluar terkait persoalan pekerjaan, sehingga Vicko dapat mengidentifikasi apa yang menjadi kebutuhan individual karyawan. Terkait dengan fenomena penolakan *driver* dan buruh atas penetapan kebijakan sebaiknya Vicko memperhatikan setiap individu dengan melibatkan *driver* dan buruh pada rapat, sehingga mereka juga menerima informasi yang jelas dan edukasi sehingga terjalin komunikasi dan kerjasama yang baik atas penetapan kebijakan baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Achua, C.F. & Lussier, R. N. (2010). *Effective Leadership* (4nd ed). South-Western : Cengage Learning.
- Harsiwi, A. (2011). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi*. Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen dan Kewirausahaan, Vol 5, no.1. Retrieved March, 7, 2016. from <http://www.ejournal.unisma.net/ojs/index.php/optimal/article/view/443>
- Hsiao, H. C., & Chang, J. C. (2011). The role of organizational learning in Transformational leadership and organizational innovation. *Asia Pacific Educ. Rev.* 12:621–631. Retrieved March, 4, 2016. from <http://download.springer.com/static/pdf>
- CNNIndonesia. (March, 4, 2016) from <http://www.cnnindonesia.com/ekonomi/201512181708229299194/2016-kemenperin-bidik-pertumbuhan-industri-sampai-61-persen/>
- SWA.co.id (March,4,2016) from <http://swa.co.id/business-strategy/management/saleh-husin-industri-farmasi-masih-jadi-prioritas>.
- Irawanto, D. W. 2008. *Kepemimpinan: Esensi dan Realitas*. Malang: Bayumedia.
- Northouse, P.G. 2013. *Kepemimpinan : Teori dan Praktik* (6th ed). Jakarta : Indeks.
- Odumeru, J.A dan Ogbonna, I.G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2 Issue.2. Retrieved March, 5, 2016 from <http://www.irnbrjournal.com/papers/1371451049.pdf>
- Pribadi, S.C. Dan Roesminingsih. E. (2014). Implementasi Kepemimpinan Transformasional di SD Muhammadiyah 4 Surabaya., *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, Vol.3 No.3,hlm. 56-65. Retrieved March, 5, 2016. from <http://ejournal.unesa.ac.id/article/9053/16/article.pdf>
- Qori, Husrin, I.L.A (2013), *Kepemimpinan Karismatik vs Kepemimpinan Transformasional*, Vol. 1, No. 2, 70 – 77. Retrieved March, 7 2016. from https://www.academia.edu/9567435/KEPEMIMPINAN_NKARISMATIK_VERSUS_KEPEMIMPINAN_TRANSFORMASIONAL
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2011). *Organizational Behavior* (14th ed). New Jersey:Pearson.
- Sadeghi, A. & Pihie, Z.A.L. (2012). Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 7. Retrieved March,7, 2016. from http://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_7_April_2012/21.pdf
- Sahgal, P. & Pathak, A. (2007). Transformational Leaders: Their Socialization, Self-Concept, and Shaping Experiences, *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 2 Issue 3, pp. 263-279. Retrieve March,7 2016. from https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol2iss3/sahgal/Sahga_Pathak_Vol2Iss3.pdf
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif (R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Stanley, A. (2013). *Making Vision Stick*. Jakarta: PT. JS

- Benaiah (Benaiah Books).
- Stone, A.G., Russell, R.F. & Patterson, K. (2004). Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 Iss 4 pp.349-361. Retrieved March, 7, 2016. from <http://dx.doi.org/10.1108/01437730410538671>
- Thoha, M. (2007). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Umam, K. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Wibowo. (2015). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Widayanti, A.T. & Putranto, N.A.R. (2015). Analyzing Relationship Between Transformational and Transactional Leadership Sytle on Employee Performance in PT. TX BANDUNG. *Journal of Business and Management*, Vol.4, No.5, 561-568. Retrieved March 7, 2016, from <http://journal.sbm.itb.ac.id/index.php/jbm/article/viewFile/1765/912>.
- Yulk, G. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi* (5th ed). Jakarta: PT. Indeks.