

# KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI

**Wenny Hestika**

Program Studi Magister Ilmu Administrasi  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau  
Kampus Bina Widya Jl. H.R. Soebrantas, Km. 12,5 Panam Pekanbaru, 28293

**Abstract: Transformational Leadership, Transactional Leadership and Organizational Culture.** The purpose of this study to determine and analyze the effect of transformational leadership and transactional leadership on organizational culture in rural credit banks Local Company Rokan Hulu. This study uses a quantitative approach with a population of 35 respondents. The technique of collecting data through questionnaires and observation. Analysis of data using multiple linear regression. Contribution of the independent variable (X) on the dependent variable (Y) that is equal to 54.9%. This shows that transformational leadership and transactional leadership affect the Company's organizational culture Regional Rural Banks Rokan Hulu.

**Keywords:** transformational leadership, transactional leadership, organizational culture

**Abstrak: Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi.** Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional pada budaya organisasi di Perusahaan Daerah Bank Pengkreditan Rakyat Rokan Hulu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi 35 responden. Teknik pengumpulan data melalui kuesioner dan observasi. Analisis data menggunakan regresi linier berganda. Kontribusi variabel independen (X) terhadap variabel terikat (Y) yaitu sebesar 54,9%. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional mempengaruhi budaya organisasi Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Rokan Hulu.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, budaya organisasi

## PENDAHULUAN

Setiap organisasi menginginkan agar pelaksanaan kerja dan penggunaan sumber daya benar-benar dapat berdaya guna. Dengan demikian perlu adanya pengaturan, pengarahan dan pendayagunaan. Usaha mengatur dan mengarahkan sumber daya ini, baik manusianya maupun peralatannya disebut manajemen. Keefektifan organisasi perusahaan tercapai apabila manajemen dapat memusatkan perhatiannya baik pada produksi maupun pada manusianya As'ad, (2004). Agar struktur sebuah organisasi itu kuat diperlukannya sebuah organisasi yang jelas badan hukumnya. Dimana organisasi yang baik senantiasa melibatkan beberapa orang dan mereka saling berinteraksi se-

cara intensif. Interaksi tersebut dapat disusun atau digambarkan dalam sebuah struktur untuk membantu dalam usaha mencapai tujuan bersama. Namun demikian, setiap orang dalam organisasi mempunyai tujuan perorangan, dengan keikutsertaannya dalam organisasi ia mengharapkan agar organisasi tersebut akan membantu mencapai tujuannya di samping tujuan bersama atau kelompok.

Salah satu bentuk organisasi bisnis ialah organisasi bisnis perbankan. Menurut Undang-undang RI Nomor 10 tahun 1998 tanggal 10 November tentang perbankan, yang dimaksud dengan Bank menurut Kasmir (2004) adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam

bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Bank merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang keuangan, artinya aktivitas perbankan selalu berkaitan dalam bidang keuangan. Menurut Kasmir (2004) Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Artinya di sini kegiatan BPR jauh lebih sempit jika dibandingkan dengan kegiatan bank umum.

Untuk Provinsi Riau sendiri, disetiap kabupatennya memiliki Bank Perkreditan Rakyat dan salah satunya adalah di Kabupaten Rokan Hulu. Pada tahun 2007 Pemerintah daerah Rokan Hulu berinisiatif mendirikan organisasi bisnis perbankan yang diberi nama Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Rokan Hulu.

Tujuan didirikannya BPR Rokan Hulu ialah: 1) Memberikan kredit adan pembiayaan permodalan khusus kepada sektor-sektor usaha kecil dan mikro, 2) Melakukan perluasan wilayah kredit yang semula hanya di kecamatan lokasi kantor BPR Rohul dan telah merambah ke kecamatan sekitarnya di kabupaten Rokan Hulu, dan 3) Melakukan ekspansi kredit disektor konsumtif yang melakukan kerja sama dengan dinas dan instansi terkait untuk pemberian kredit bagi PNS, tenaga honor atau kontrak dilingkungan Pemda Rokan Hulu, maka untuk pelayanan nasabah sesuai dengan skim yang diinginkan bank menyediakan skim kredit yang lebih fleksibel dan dilakukan dengan sistem jemput bola tanpa menyampingkan tingkat kehati-hatian.

Dengan melihat visi, misi dan tujuan yang dimiliki PD. BPR Rokan Hulu, tidak perlu diragukan PD. Bank Perkreditan Rakyat ini pernah menjadi Bank Perkreditan Rakyat terbaik di Provinsi Riau. Hal ini dapat dilihat dari tabel 1.

**Tabel 1. Data Penghargaan Yang Pernah Diterima PD. BPR Rokan Hulu**

No	Tahun	Keterangan
1.	2010	Penghargaan atas kinerja keuangannya dengan predikat sangat bagus dari majalah INFO BANK kategori aset 25 M – 50M
2.	2011	Penghargaan atas kinerja keuangannya dengan predikat sangat bagus dari majalah INFO BANK kategori aset 25 M – 50M
3.	2012	Penghargaan atas kinerja keuangannya dengan predikat sangat bagus dari majalah INFO BANK kategori aset 25 M – 50M

Namun dalam perjalanan berikutnya ditemukan fenomena yang berkaitan dengan kepemimpinan transaksional yang tidak efektif pada PD. BPR Rokan Hulu sebagai berikut:

1. Tidak terbentuknya komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan.
2. Merekrut karyawan tamatan SMA atau sederajat yang mengakibatkan karyawan tidak dapat menyelesaikan dan melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik.
3. Pendapat karyawan banyak tidak ditanggapi dengan baik oleh pihak pimpinan.

Fenomena-fenomena di atas, tentunya disebabkan oleh beberapa faktor yang berkaitan dengan kepemimpinan dan budaya organisasi, sehingga permasalahan penelitian adalah bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional pada budaya organisasi Bank PD. BPR Rokan Hulu?

Ini juga yang melatar belakangi terbentuknya suatu budaya organisasi perusahaan yang baik. Menurut Davis dalam Robbins (2001), budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai (*shared*) oleh anggota organisasi

sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Menurut Kasali (2003) untuk menciptakan budaya organisasi yang baik perlu mengembangkan empat jenis budaya organisasi yang erat hubungannya dengan strategi dan keadaan lingkungan yakni: Budaya adaptasi, Budaya misi, Budaya partisipatif, Budaya konsisten.

Agar tercapainya visi dan misi, tujuan, program dan kegiatan yang telah ditetapkan PD. BPR Rokan Hulu, maka diperlukan seorang pemimpin. Pemimpin adalah subjeknya atau pelakunya, sedangkan kepemimpinan merupakan hasil kerja yang dilakukan sang pemimpin. Pemimpin dan kepemimpinan merupakan dua kata yang terkait erat satu sama lainnya tidak dapat dipisahkan. Kepemimpinan terjadi bila seseorang mempengaruhi pengikutnya untuk menerima permintaannya tanpa adanya penggunaan kekuatan. Melalui kemampuan mempengaruhi, sang pemimpin membentuk dan menggunakan kekuatan otoritas yang diterima dari pengikutnya. Menurut Rachmawati (2004) pengertian kepemimpinan yaitu Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan atau usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Bass dalam Yulk (2001) membagi kepemimpinan menjadi dua gaya, yakni:

1. Kepemimpinan transformasional ialah kemampuan pemimpin untuk meningkatkan motivasi bawahannya untuk melakukan lebih dari yang awalnya diharapkan dapat mereka lakukan.
2. Kepemimpinan transaksional adalah kemampuan pemimpin untuk meningkatkan motivasi bawahannya melalui proses pertukaran dengan menggunakan imbalan sebagai balasan sesuai dengan hasil kerjanya.

Namun meskipun terdapat perbedaan perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya, sebaiknya kedua gaya kepe-

mimpinan ini digunakan demi terciptanya kepemimpinan yang efektif. Hal ini sesuai dengan pendapat Bass dalam Yukl (2001) yang mengatakan, kepemimpinan transformasional dan transaksional itu berbeda tetapi bukan proses yang sama-sama eksklusifnya. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, tetapi pemimpin yang efektif menggunakan kombinasi dari kedua jenis kepemimpinan tersebut.

Kepemimpinan yang efektif dapat diwujudkan melalui kinerja organisasi yang tepat dan bermutu. Kegiatan yang utama dilakukan seorang pemimpin ialah menetapkan tujuan organisasi yang jelas, dimana tujuan organisasi ini termasuk dalam bagian yang penting di dalam budaya organisasi perusahaan.

Tujuan penelitian adalah sebagai untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap budaya organisasi di PD. BPR Rokan Hulu.

## **METODE**

Penelitian ini merupakan penelitian dengan metode *deskriptif-analitis* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi yang dimaksud penelitian adalah seluruh karyawan yang bekerja pada Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Rokan Hulu yang berjumlah 35 orang dan semua populasi dijadikan sampel (metode sensus). Teknik pengumpulan data yang dilakukan secara langsung pada lokasi penelitian yakni dengan observasi, kuesioner dan dengan instrument studi kepustakaan/dokumentasi. Teknik analisis data diperoleh memenuhi asumsi yang dituntut dalam perhitungan statistik parametrik. Adapun skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Likert. Prosedur dalam membuat skala Likert adalah sebagai berikut:

1. Peneliti mengumpulkan item-item yang cukup banyak, relevan dengan masalah yang sedang diteliti, dan terdiri atas item yang cukup jelas disukai dan tidak disukai.

2. Kemudian item-item tersebut dicoba kepada sekelompok responden yang cukup representatif dari populasi yang ingin diteliti.
3. Responden diminta untuk mengecek tiap item, apakah ia menyenangkan (+) atau tidak menyukainya (-). Responsi tersebut dikumpulkan dan jawaban yang memberikan indikasi menyenangkan diberi skor tertinggi 5 dan skor 1 untuk yang terendah.
4. Total skor dari masing-masing individu adalah penjumlahan dari skor masing-masing item dari individu tersebut.
5. Respon dianalisis untuk mengetahui item-item mana yang sangat nyata batasan antara skor tinggi dan skor rendah dalam skala total. Misalnya, respons responden pada *upper 25%* dan *lower 25%* dianalisis untuk melihat sampai berapa jauh tiap item dalam kelompok ini ber-

beda. Item-item yang tidak menunjukkan beda yang nyata, apakah masuk ke dalam skor tinggi atau rendah juga dibuang untuk mempertahankan konsistensi internal dari pertanyaan.

**HASIL**

**Analisis Persamaan Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menggambarkan bagaimana pengaruh dua variabel yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap budaya organisasi yaitu dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Adapun untuk memudahkan penulis dalam melakukan perhitungan, penulis menggunakan program *SPSS versi 15.0*. Berikut tabel *Coefisients* yang diperoleh:

**Tabel 2. Coefisient (Persamaan Regresi Berganda) Coefficients(a)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig. Std. Error	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1 (Constant)	15,336	7,034		2,180	,037		
Kepemimpinan Transformasional	,268	,105	,440	2,545	,016	,470	2,126
Kepemimpinan Transaksional	,387	,188	,357	2,062	,047	,470	2,126

Berdasarkan tabel di atas bentuk formulasi dari persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$= 15,336 + 0,268X_1 + 0,387X_2$$

Jadi persamaan regresi linier ganda pada penelitian ini adalah:

$$Y = 15,336 + 0,268X_1 + 0,387X_2$$

Keterangan:

Y = Budaya organisasi

15,336 = Konstanta

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan transformasional

0,268 = Koefisien X<sub>1</sub>

X<sub>2</sub> = Kepemimpinan transaksional

0,387 = Koefisien X<sub>2</sub>

Persamaan tersebut dapat dijelaskan secara terperinci mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap budaya organisasi di PD. BPR Rokan Hulu, yaitu:

1. Konstanta sebesar 15,336 menyatakan bahwa jika variabel bebas dianggap konstan, artinya rata-rata budaya organisasi PD. Bank Perkreditan Rakyat Rokan Hulu adalah sebesar 15,336. Dapat pula dijelaskan bahwa setiap penambahan 1 kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional akan dapat mempengaruhi budaya organisasi PD. Bank Perkreditan Rakyat Rokan Hulu sebesar 15,336.

2. Koefisien Kepemimpinan transformasional (X1) sebesar 0,268 ini artinya terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi di PD. BPR Rokan Hulu dan apabila kepemimpinan transformasional ditingkatkan sebesar 100%, dimana kepemimpinan transformasional dalam keadaan konstan (tetap) maka budaya organisasi PD. BPR Rokan Hulu meningkat sebesar 26,8%.
3. Koefisien Kepemimpinan transaksional (X2) sebesar 0,387 ini artinya terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transaksional terhadap budaya organisasi di PD. BPR Rokan Hulu dan apabila kepemimpinan transaksional ditingkatkan sebesar 100%, dimana kepemimpinan transaksional dalam keadaan konstan (tetap) maka budaya organisasi PD. BPR Rokan Hulu meningkat sebesar 38,7%.
4. Dari persamaan regresi di atas diketahui bahwa kepemimpinan transaksional merupakan faktor paling dominan dalam mempengaruhi budaya organisasi di PD. BPR Rokan Hulu.

**Analisis Koefisien Korelasi Berganda (R) dan Koefisien Determinasi Berganda (R<sup>2</sup>)**

Korelasi ganda digunakan untuk mengetahui besarnya nilai korelasi ganda, variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dan variabel Kepemimpinan Transaksional (X2) secara bersama-sama dikorelasikan dengan variabel budaya organisasi (Y), untuk korelasi ganda yang digunakan hanya *Output model Summary*. Lihat nilai koefisien R, semakin mendekati 1 maka korelasi semakin kuat.

**Tabel 3. Koefisien R Model Summary(b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,741 (a)	,550	,521	4,710	2,084

- a. Predictors: (Constant), Transaksional, Transformasional
- b. Dependent Variable: Budaya

Berdasarkan model summary, nilai koefisien korelasi antara kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transaksional dengan budaya organisasi yaitu sebesar 0,741 yang berarti mendekati 1. Sesuai dengan ketentuan, apabila nilai koefisien R mendekati 1 maka korelasi semakin kuat.

**Uji-F (Anova)**

Pengujian signifikansi dapat dilihat pada tabel 4 ANOVA.

**Tabel 4. Uji Signifikansi ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	866,297	2	433,149	19,523	,000(a)
	Residual	709,982	32	22,187		
	Total	1576,286	34			

- a. Predictors: (Constant), Transaksional, Transformasional.
- b. Dependent Variable: Budaya Organisasi

Tabel 4 di atas terdapat kolom sig yang merupakan signifikansi yang berisi 0,000 yang artinya taraf signifikansinya adalah 0,000.

**Uji-t (korelasi parsial)**

Adapun pengujian secara parsial seperti tertera dalam Tabel 5 dimana dengan melakukan uji t. Jika  $T_{hitung} > T_{tabel}$  maka variabel independen secara individual memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Dari hasil yang didapat dalam Tabel 4 dapat dirincikan mengenai rekapitulasi hasil pengujian hipotesis secara parsial yaitu sebagai berikut:

**Tabel 5. Rekapitulasi hasil Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)**

Variabel	t Hitung	Tanda	t Tabel	Sig	Tanda	Alpha	Ket	Hipotesa
<b>Kepemimpinan Transformasional (X1)</b>	2,545	>	2,042	0,00	<	0,05	Sig	Ho ditolak Ha Diterima
<b>Kepemimpinan Transaksional (X2)</b>	2,062	>	2,042	0,00	<	0,005	Sig	Ho ditolak Ha diterima

Sumber: Data olahan penulis, 2015

Dari hasil yang didapatkan bahwa t hitung X1 sebesar 2,545 dan X2 sebesar 2,062. Dari nilai t hitung yang didapatkan bahwa nilai X1 dan X2 lebih besar dari nilai t Tabel yaitu 2,042. Dan untuk nilai signifikan yang didapatkan adalah dimana untuk X1 sebesar 0,00 dan X2 sebesar 0,00 yang berarti bahwa nilai signifikan X1 dan X2 lebih besar dari taraf signifikan 0,05.

Dari hasil uji t yang dilakukan didapatkan bahwa untuk X1 dan X2 lebih besar dari t Tabel yang berarti Ho ditolak dan Ha diterima dengan kata lain bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara individual atau parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel budaya organisasi di PD. BPR Rokan Hulu.

Variabel kepemimpinan transformasional pada PD. BPR Rokan Hulu yang hasilnya Ha diterima berarti ada pengaruh yang signifikan terhadap variabel budaya organisasi sehingga perlu adanya perubahan pada kepemimpinan transformasional seperti pemimpin menghargai dan mendengarkan pendapat dari karyawannya, memberikan motivasi dan pemberian *reward* disesuaikan dengan kinerja karyawan. Untuk itu diperlukan pimpinan yang demokratis, fleksibel dan menghargai karyawannya.

Sementara untuk variabel kepemimpinan transaksional, Ha diterima yang berarti bahwa ada pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, sehingga perlu adanya pembenahan pada kepemimpinan transaksional seperti mengontrol setiap tindakan dan perilaku karyawan, rutin melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan, dan memberlakukan sanksi yang adil untuk selu-

ruh karyawan, agar tidak terjadi kesenjangan antar karyawan.

## PEMBAHASAN

Di abad perubahan radikal sekarang ini, organisasi bisnis memerlukan *true leaders*, bukan hanya manajer. Pemimpin bukan hanya terampil dalam menangani masalah teknis dalam berbisnis, namun dituntut untuk memahami masalah budaya organisasi. Pendiri bekerja sebagai *strong leaders*, pemimpin yang kuat. Oleh karena itu, penting untuk mengenal dan melacak banyak asumsi, keyakinan, dan nilai-nilai pendiri dan para pemimpin terdahulu, bahkan dalam suatu organisasi yang sudah dewasa. Pemimpin sebaiknya tidak mengajarkan kelompok cara baru tertentu dalam mempersepsi, berpikir, dan merasakan. Tetapi lebih pada sifat berpikir kewirausahaan untuk mempunyai gagasan kuat tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Pemimpin sebaiknya selalu menampilkan model budaya organisasi baru setiap hari dengan apa yang mereka lakukan. Perilaku yang mereka tunjukkan, kebijaksanaan yang mereka susun, emosi yang mereka ekspresikan atau tekankan, hasil yang mereka fokuskan atau abaikan, komitmen yang mereka tunjukkan, sikap dalam komunikasi, dan nilai-nilai dari mana mereka hidup, semua mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi. Mereka menciptakan budaya dengan tindakan dan keputusan mereka baik secara sadar maupun tidak sadar. Kepemimpinan yang efektif dapat diwujudkan melalui kinerja organisasi yang tepat dan bermutu. Kegiatan yang utama dilakukan seorang pemimpin ialah menetapkan tujuan organisasi yang

jelas, dimana tujuan organisasi ini termasuk dalam bagian yang penting di dalam budaya organisasi perusahaan. Setiap langkah kecil pemimpin dalam budaya organisasi, seperti halnya dalam memimpin komponen bisnis lain sangat penting bagi sukses organisasi. Kesalahan langkah dalam budaya organisasi dapat menyebabkan kegagalan. Apabila terdapat kekurangan kepemimpinan dalam budaya organisasi, maka organisasi secara keseluruhan kekurangan kepemimpinan. Menurut Schein dalam Wibowo (2010) budaya biasanya tumbuh dari tiga sumber, yaitu: Keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi dari pendiri organisasi, Pengalaman pembelajaran anggota kelompok ketika organisasi berkembang, dan Keyakinan, nilai-nilai dan asumsi baru yang dibawa oleh anggota dan pemimpin baru.

Dari paparan di atas budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dengan kepemimpinan, karena budaya organisasi tumbuh dan berkembang bersama pendiri dan pemimpin organisasi yang kuat. Perkembangan organisasi sangat tergantung pada kemampuan pemimpin. Namun, pemimpin dapat bertindak dengan benar dalam mengelola organisasi, tetapi juga tidak luput dari kemungkinan berbuat salah. Pemimpin diharapkan juga mampu menangkap harapan dari para pengikutnya. Pada dasarnya para pengikut akan loyal pada pemimpin apabila harapannya terpenuhi. Oleh karena itu, pemimpin perlu mengakomodasi harapan pengikut sehingga mendapat dukungan penuh untuk mencapai tujuan organisasi yang dibebankan pemimpin. Peranan pemimpin sangat menentukan terutama apabila diperlukan perubahan budaya organisasi, terlebih lagi dalam perkembangan global dimana terjadi interaksi antar budaya. Pemimpin juga dituntut untuk menjadi pembelajar budaya organisasi, memiliki kemampuan mengelola budaya organisasi sesuai dengan tingkat pertumbuhan organisasi dan strategi yang dikembangkan dalam mencapai tujuan organisasi (Wibowo, 2010). Menurut Bass dalam Yulk (2001) pemimpin yang transformasional mengubah dan memotivasi para

pengikutnya dengan cara: 1) Membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, 2) Membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, 3) Mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Hal ini dapat terwujud melalui empat atribut perilaku, yaitu: 1) Pengaruh yang ideal (model peran kharismatik), 2) Motivasi inspirasional (yang mengartikulasikan dan menyerukan visi yang menarik), 3) Stimulasi intelektual (yang dapat memfasilitasi kreativitas dan inovasi), 4) Perhatian pada individu (melalui fungsi sebagai pelatih dan pembimbing). Kelompok *transformasional factors* adalah variabel-variabel yang bersifat jangka panjang dan dapat menyebabkan perubahan besar-besaran atau transformatif pada organisasi. Perubahan pada variabel-variabel semacam ini biasanya disebabkan oleh interaksi antara perubahan kebutuhan konsumen dan tekanan kompetisi dengan kapabilitas internal organisasi, dimana anggota-anggota organisasi dituntut untuk membentuk pola perilaku yang sama sekali baru menghasilkannya. Pada *transformational factors* ini, budaya organisasi hanya berhubungan langsung dengan kepemimpinan atau lingkungan internal (Kusdi, 2011).

Dengan kepemimpinan transformasional dalam budaya organisasi, para bawahan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin. Mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka. Selain itu pemimpin transformasional, merupakan pemimpin yang dapat memberikan pertimbangan dan ransangan intelektual yang diindividualkan, dan memiliki kharisma (Rivai, 2003). Selain kepemimpinan transformasional, dikenal juga kepemimpinan transaksional. Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang

memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas Rivai (2003). Menurut Yulk (2001) kepemimpinan transaksional melibatkan sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan pengikut akan permintaan pemimpin tetapi tidak mungkin menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap sasaran tugas.

Kepemimpinan transaksional menghasilkan perilaku: 1) Penghargaan berhubungan. 2) Manajemen aktif dengan pengecualian, dan 3) Manajemen pasif dengan pengecualian. Burke dan Lewin dalam Kusdi (2011) mengelompokkan variabel-variabel organisasi berdasarkan pengaruhnya terhadap kinerja individu dan organisasi, apakah bersifat jangka panjang atau jangka pendek. *Transactional factor*, yaitu variabel-variabel organisasi yang bersifat jangka pendek dan dapat diubah dalam tempo yang relatif singkat melalui tanggapan timbal-balik di antara individu atau kelompok. Mekanisme yang menggerakkannya adalah sebuah transaksi “anda lakukan ini untuk saya, maka saya lakukan itu untuk anda” (*you do this for me and i will do that for you*).

Fokus perhatian dalam pengelolaan organisasi pada aspek transaksional, sebagai berikut:

1. *Sense of direction* atau kejelasan tujuan.
2. *Role and responsibility* atau pembagian tugas.
3. *Standard and commitments* atau prosedur dan pelaksanaannya.
4. *Fairness or reward* atau sistem imbalan.
5. Fokus kepada pelayanan konsumen ketimbang tekanan internal atau standar kesempurnaan teknis.

Perilaku kepemimpinan transaksional di dalam budaya organisasi dapat dilihat secara nyata saat pemimpin dapat merespons kebutuhan pengikutnya dengan memberikan mekanisme formal dalam meningkatkan pengaruh timbal balik dan menghindari tindakan sewenang-wenang dari pemimpin. Aturan dan kebijakan memainkan peranan untuk mengatur penggunaan kekuasaan posisi, khususnya memberi penghargaan dan

kekuasaan memaksa. Prosedur keluhan dan permintaan dapat dijalankan dan dewan peninjau yang independen didirikan untuk melindungi bawahan dari penyalahgunaan kekuasaan oleh para pemimpin. Peraturan kelompok, perjanjian yang telah ditetapkan dan kebijakan resmi dapat dibuat yang meminta pemimpin untuk berkonsultasi dengan bawahan dan berusaha mendapatkan persetujuan mereka atas jenis keputusan tertentu Yulk (2001). Kepemimpinan yang efektif dapat diwujudkan melalui kinerja organisasi yang tepat dan bermutu. Kegiatan yang utama dilakukan seorang pemimpin ialah menetapkan tujuan organisasi yang jelas, dimana tujuan organisasi ini termasuk dalam bagian yang penting di dalam budaya organisasi perusahaan.

## SIMPULAN

Terdapat beberapa aspek yang membentuk kepemimpinan transformasional, yakni aspek pengaruh idealisme, aspek motivasi inspirasional, aspek stimulasi intelektual, dan aspek konsiderasi individual. Berdasarkan hasil tanggapan dari responden, secara keseluruhan kepemimpinan transformasional di PD. Bank Perkreditan Rakyat Rokan Hulu digolongkan ke dalam kategori baik. Namun hal ini tidak didukung dengan kemampuan pemimpin dalam menjalin hubungan yang baik dengan karyawannya. Adapun aspek yang membentuk kepemimpinan transaksional, yaitu contingent reward, management by-exception (passive), management by-exception (active), dan laissez faire. Untuk management by-exception (active) tidak terdapat permasalahan yang dapat mengganggu produktivitas perusahaan, hal ini terlihat dari tanggapan responden yang rata-rata memberikan jawaban termasuk ke dalam kategori baik. Adapun masalah-masalah yang timbul pada aspek contingent reward, adanya karyawan yang terbebani atas pekerjaan yang diberikan. Ini disebabkan penempatan posisi karyawan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, sehingga mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaannya. Sementara itu dari

aspek management by-exception (passive), masalah yang terlihat yakni kurangnya tanggung jawab karyawan dalam menjalankan tugasnya, sehingga berdampak menurunkan produktivitas perusahaan. Dan dari aspek laissez faire, karyawan mengalami kesulitan untuk fokus pada pekerjaannya. Ini dapat berdampak pada tidak tercapainya target perusahaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Berdasarkan penjelasan di atas menunjukkan kepemimpinan transaksional belum berjalan dengan baik. Hal ini menandakan pemimpin belum melaksanakan tugasnya dengan baik, sehingga dapat berpengaruh kepada kinerja karyawannya. Budaya organisasi pada PD. Bank Perkreditan Rakyat Rokan Hulu berjalan dengan baik. Hal ini tergambar dari struktur organisasi yang sudah dibentuk sangat efisien dalam menunjang pekerjaan. Dari aspek inovasi dan pengambilan keputusan, perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas tergolong dalam kategori baik. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada PD. Bank Perkreditan Rakyat Rokan Hulu. Pengaruh yang dimiliki adalah sebesar 44%. Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada PD. Bank Perkreditan Rakyat Rokan Hulu. Pengaruh yang dimiliki adalah sebesar 35,7%.

Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara simultan mempengaruhi budaya organisasi di PD. Bank Perkreditan Rakyat Rokan Hulu. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional mampu mempengaruhi secara bersama-sama budaya organisasi di PD. Bank Perkreditan Rakyat Rokan Hulu. Dengan pengaruhnya sebesar 54,9%. Untuk meningkatkan budaya organisasi di PD. Bank Perkreditan Rakyat Rokan Hulu, maka pi-

hak perusahaan baik pimpinan langsung maupun karyawannya harus memperhatikan faktor kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Dengan memperhatikan kedua faktor tersebut diharapkan dapat meningkatkan budaya organisasi yang ditandai dengan hasil kerja yang sesuai dengan standar dan tujuan yang telah ditetapkan, tepat waktu, inisiatif, disiplin, kompetitif, kreatif dan inovatif. Pimpinan juga harus menjadi panutan yang baik kepada karyawannya dan memberikan saran, perhatian, dan pujian untuk membangkitkan semangat dan motivasi karyawan dalam bekerja.

#### DAFTAR RUJUKAN

- As'ad, Moh. 2000. Psikologi Industri. Jakarta: Penerbit Liberty.
- Kasali, Rhenald. 2003. Manajemen Public Relation: Konsep dan Aplikasinya Di Indonesia. Jakarta: Pustaka Grafiti.
- Kasmir, SE. MM. 2004. Bank Dan Lembaga Keuangan Lainnya. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kusdi. 2011. Budaya Organisasi Teori, Penelitian, dan Praktik. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Rachmawati, Eka Nuraini. 2004. Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif. Yogyakarta: Penerbit EKONESIA.
- Rivai. Veithzal. 2003. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2001. Perilaku Organisasi, Edisi Kedelapan, Jilid 2. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Wibowo, SE., M. Budaya Organisasi Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yukl, Gary. 2001. Kepemimpinan Dalam Organisasi. Jakarta: PT. Indeks.