

Pelatihan Kepemimpinan Transformasional: A Key Driver untuk Meningkatkan Efektivitas dan Produktivitas

Udin¹, Fitriah M. Suud², Azzuhtratul Khaira Firdausi²

1. Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Jl. Brawijaya, Tamantirto, Kasihan, Bantul, Yogyakarta, 55183

2. Program Studi Doktor Psikologi Islam, Program Pascasarjana, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Jl. Brawijaya, Tamantirto, Daerah Istimewa Yogyakarta 55183

Email: udin@umy.ac.id

DOI: 10.18196/ppm.41.847

Abstrak

CV Ning Sri adalah sebuah perusahaan yang pengelaloanya sepenuhnya berada di bawah manajerial keluarga. Perusahaan ini bergerak di bidang penggilingan batu dan ready mix. Ada beberapa hambatan utama yang seringkali dialami, bahkan belum terselesaikan dengan baik oleh perusahaan penggilingan batu CV Ning Sri, yaitu (a) sistem manajerial dan kepemimpinan yang lemah, yakni pemimpin lebih menekankan unsur transaksional kepada semua karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka; (b) intensitas turnover/keluar masuknya karyawan dalam perusahaan yang terlampau tinggi sehingga menyebabkan sulitnya mengidentifikasi dan mempertahankan karyawan yang bertalenta; (c) seringkali terjadi perilaku nonetis dalam diri karyawan berupa keterlambatan kerja dan pencurian di tempat kerja. Oleh sebab itu, berdasarkan berbagai permasalahan di atas, dalam era pasar bebas yang sangat kompetitif seperti saat ini, pelatihan kepemimpinan transformasional menjadi sangat penting untuk direalisasikan demi mendorong dan meningkatkan efektivitas dan kinerja di kalangan manajer dan karyawan, serta perusahaan CV Ning Sri secara keseluruhan. Sebagai tambahan, pemimpin transformasional memengaruhi pengikut dengan menjabarkan tujuan jangka panjang secara jelas sehingga mampu mendorong mereka pada pencapaian kinerja dan organisasi yang unggul.

Kata Kunci: Kepemimpinan transformasional, Efektivitas organisasi, CV Ning Sri.

Pendahuluan

Perusahaan penggilingan batu (*crusher stone*) merupakan industri yang bergerak dalam pengolahan batu yang digunakan pada sektor konstruksi. Eksplorasi penghancuran batu (*crushed stone*) adalah kegiatan yang menghasilkan *input* yang sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat karena batu yang dihancurkan secara langsung akan digunakan dalam sektor perumahan, sanitasi, dan infrastruktur (Monteiro & da Silva, 2018).

Perusahaan penggilingan batu meskipun berpotensi menimbulkan polusi karena menyebabkan berbagai dampak lingkungan, seperti menipisnya sumber daya alam, deforestasi, pengrusakan vegetasi asli, menimbulkan kebisingan, polusi udara, dan kelangkaan fauna (Saha & Padhy, 2011), tetapi perusahaan ini juga menghasilkan banyak manfaat yang sangat besar untuk kelangsungan pembangunan jangka panjang sehingga memperoleh izin lingkungan dalam pelaksanaan kegiatan operasionalnya (Monteiro & da Silva, 2018).

Berdasarkan data Kementerian Perindustrian Republik Indonesia (<http://www.kemenperin.go.id>, 2020), diketahui bahwa (1) ada 11 perusahaan penggilingan batu yang beroperasi di Provinsi Jawa Tengah, (2) perusahaan penggilingan batu memiliki perputaran uang tahunan (lebih dari 35 miliar rupiah), (3) perusahaan penggilingan batu menyediakan lapangan kerja kepada lebih dari 1.000 orang yang terlibat dalam berbagai kegiatan seperti penambangan, penghancuran dan transportasi, dan (4) perusahaan penggilingan batu menjadi sumber mata pencaharian bagi masyarakat pedesaan yang tidak terdidik (*uneducated*) dan tidak terampil (*unskilled*).

Pada dasarnya, pekerjaan di perusahaan penggilingan batu adalah pekerjaan kasar yang membutuhkan tenaga ekstra dan kuat. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan ini tidak lagi memikirkan tentang kulit mereka yang akan menghitam disebabkan oleh sengatan terik matahari, tangan mereka yang menjadi kasar karena seringkali mengangkat beban yang berat, ataupun wajah mereka yang menjadi kusam karena pengaruh air sungai yang kotor. Karyawan hanya semata-mata berpikir tentang cara meningkatkan pendapatan demi memenuhi kebutuhan hidup setiap hari.

Karyawan yang tidak terdidik dan tidak terampil seringkali mudah diamati karena berhubungan erat dengan upah dan produktivitas kerja. Karyawan yang tidak terdidik dan tidak terampil cenderung lebih dipengaruhi oleh kombinasi pekerjaan yang tidak stabil dan upah yang rendah (Lengfeld & Ohlert, 2015). Namun, dalam dua puluh tahun terakhir, terdapat peningkatan ketimpangan pendapatan yang disebabkan oleh perubahan teknologi, globalisasi ekonomi, serta krisis keuangan dan ekonomi global pada tahun 2007/2008. Sebagai akibatnya, khususnya para karyawan yang tidak terdidik dan tidak terampil semakin dihadapkan dengan upah yang tidak menentu, kontrak kerja yang nonstandar, dan ketidakamanan pekerjaan (Gebel & Giesecke, 2009).

Sebagaimana ditunjukkan oleh penelitian terbaru bahwa dampak heterogenitas ketidaksetaraan upah menjadi sangat besar dan terus meningkat (Barth, Bryson, Davis, & Freeman, 2014). Oleh karena itu, perusahaan harus melindungi para karyawan dari pekerjaan mereka dan ketidakamanan upah, yaitu dengan mengadakan pelatihan tentang pekerjaan, promosi internal, memberikan upah yang lebih tinggi, pekerjaan yang lebih stabil, dan peluang karir yang lebih baik (Lengfeld & Ohlert, 2015).

CV Ning Sri adalah sebuah perusahaan yang pengelaloanya sepenuhnya berada di bawah manajerial keluarga. Perusahaan ini bergerak di bidang penggilingan batu dan *ready mix*. Perusahaan ini berdiri sejak 2006 dan sekarang telah memiliki empat cabang utama, yaitu di Kabupaten Pati, Demak, Semarang, dan Batang. Namun, dalam kajian paper dan pengabdian ini hanya difokuskan pada bidang penggilingan batu CV Ning Sri yang beroperasi di Desa Sentul, Kabupaten Batang, Jawa Tengah.

Tabel 1. Rata-Rata Hasil Penilaian Kinerja Karyawan

Indikator Kinerja	CV Ning Sri			
	2019		2020	
	Bobot	Skor (%)	Bobot	Skor (%)
Kedisiplinan	10	8	10	7
Tanggung jawab	10	8	10	7,5
Kerja sama	10	8	10	7,5
Kemampuan komunikasi	10	8	10	8
Kualitas kerja	20	15	20	15
Kuantitas kerja	20	16	20	15
Keterampilan kerja	20	16	20	15
Jumlah	100	79	100	75

Sumber data: Laporan Tahunan Perusahaan (2020)

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa kinerja karyawan perusahaan penggilingan batu CV Ning Sri di atas mengalami penurunan selama 2 tahun terakhir, yaitu dari tahun 2019 sampai 2020. CV Ning Sri mengalami penurunan kinerja dari 79% tahun 2019 menjadi 75% tahun 2020.

Penurunan kinerja karyawan tersebut secara umum selain disebabkan oleh kurangnya dukungan organisasi terhadap karyawan, baik yang bersifat psikologis maupun ekonomi, juga disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang kurang tepat dalam pemberian dan pendelegasian tugas serta peraturan perusahaan yang tidak fleksibel. Selain itu, ada beberapa hambatan utama yang seringkali dialami, bahkan belum terselesaikan dengan baik oleh industri penggilingan batu CV Ning Sri, yaitu (a) sistem manajerial dan kepemimpinan yang lemah, pemimpin lebih menekankan unsur transaksional kepada semua karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, (b) intensitas *turnover*/keluar masuknya karyawan dalam perusahaan yang terlampau tinggi sehingga menyebabkan sulitnya mengidentifikasi dan mempertahankan karyawan yang bertalenta, (c) seringnya terjadi perilaku nonetis dalam diri karyawan berupa keterlambatan kerja dan pencurian di tempat kerja, (d) sistem penggajian yang tidak teratur dan selalu terlambat yang kadangkala membuat karyawan harus berutang ke pihak lain untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka, (e) adanya banjir lahan/lokasi penambangan batu sehingga menyulitkan perusahaan untuk memperoleh *stock/supply* batu, (f) adanya kerusakan mesin yang seringkali terjadi setiap bulan bahkan minggu, dan (g) kesulitan pemasaran dan persaingan harga yang tidak sehat di antara sesama perusahaan penggilingan batu.

Berdasarkan berbagai permasalahan di atas, dalam era pasar bebas yang sangat kompetitif seperti saat ini, sudah seharusnya CV Ning Sri mampu menyadari potensi yang dimiliki dan memaksimalkannya agar bisa berguna bagi diri sendiri dan orang lain secara komprehensif. Oleh sebab itu, pelatihan kepemimpinan transformasional menjadi sangat penting untuk direalisasikan demi mendorong dan meningkatkan efektivitas dan kinerja di kalangan manajer dan karyawan, serta perusahaan CV Ning Sri secara keseluruhan. B. M. Bass (1985) menegaskan bahwa pemimpin transformasional memengaruhi pengikut dengan kepribadian dan moralitas yang karismatik, menggunakan tujuan jangka panjang untuk menginspirasi motivasi mereka, dan memberikan perhatian yang sangat manusiawi.

Dalam beberapa tahun terakhir, konsep kepemimpinan transformasional terus mendapatkan perhatian yang sangat besar, baik dari kalangan praktisi maupun akademisi, yang banyak digunakan dalam literatur kepemimpinan (Alrowwad, Abualoush, & Masa'deh, 2020; Keskes, Sallan, Simo, & Fernandez, 2018). Dari semua studi yang ada, kepemimpinan transformasional terbukti secara langsung dan berdampak positif pada capaian kinerja individu dan organisasi (Kark, Shamir, & Chen, 2003; Singh & Krishnan, 2008).

Kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya atau perilaku kepemimpinan yang menyiratkan bahwa seorang pemimpin menyajikan visi yang inovatif kepada bawahan dan menggunakan saluran komunikasi yang kuat untuk menyampaikan pemikirannya, serta berperilaku sebagai panutan dan memotivasi bawahan untuk mencapai kinerja yang tinggi melalui identifikasi diri dan organisasi (Mio, Riggio, Levin, & Reese, 2005; Sosik, 2005). Kepemimpinan transformasional mendorong bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dan meningkatkan motivasi intrinsik mereka (Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002) untuk mampu mencapai perilaku inovatif dalam bekerja (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996).

Kepemimpinan transformasional mengartikulasikan visi secara jelas untuk masa depan, mendorong penerimaan tujuan kelompok, dan memberikan dukungan yang bermakna kepada individu melalui *individualized support* dan *intellectual stimulation* (Burns, 1978; Bycio, Hackett, & Allen, 1995). B. M. Bass (1985). Bernard M Bass (1999) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen utama, yaitu *idealized influence*, *individualized consideration*, *inspirational motivation* dan *intellectual stimulation*.

Idealized influence yaitu kemauan pemimpin untuk lebih memprioritaskan keuntungan dan manfaat kelompok, menerapkan keteladanan yang baik, dan mempertahankan standar etika yang tinggi. *Individualized consideration* merefleksikan tentang perilaku kepemimpinan, seperti mendukung, mendorong, dan melatih individu untuk menjadi yang terbaik. *Inspirational motivation* mencerminkan perilaku pemimpin dalam hal penciptaan visi yang menarik, menunjukkan optimisme dan antusiasme yang tinggi. *Intellectual stimulation* yaitu kemampuan pemimpin untuk meningkatkan kesadaran pengikut akan masalah-masalah yang ada dan upaya untuk mengatasi masalah tersebut dari perspektif baru.

Kepemimpinan transformasional mengubah nilai dan prioritas individu serta memotivasi mereka untuk tampil menjadi yang terbaik melampaui harapan mereka (B. M. Bass, 1985; Burns, 1978). Pemimpin transformasional mendorong, mengerahkan, dan menginspirasi individu untuk lebih mendahulukan kepentingan bersama dibanding kepentingan pribadi (*look behind the self-interest*). Pemimpin transformasional menstimulasi individu dengan keyakinan untuk mencapai harapan yang tinggi. Pemimpin transformasional juga mendorong kepercayaan yang tinggi dan memberdayakan individu di tempat kerja sehingga meningkatkan keyakinan dan efikasi diri individu tersebut (Mao, Chiu, Owens, Brown, & Liao, 2019).

Metode Pelaksanaan

Kegiatan pengabdian pada masyarakat dalam bentuk pelatihan kepemimpinan transformasional dilaksanakan di CV Ning Sri pada 17 April 2021.

- Kegiatan pelatihan kepemimpinan ini dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu
- Persiapan meliputi kegiatan survei tempat pengabdian di CV Ning Sri, permohonan ijin kegiatan, pengurusan administrasi (surat-menyurat), persiapan alat, bahan, dan akomodasi, dan persiapan tempat pelatihan.
 - Kegiatan inti meliputi pembukaan dan perkenalan dengan para peserta target kegiatan, pelatihan mengenai kepemimpinan transformasional, dan tanya jawab dengan peserta kegiatan.
 - Penutupan meliputi pemberian *door-prize* bagi peserta yang paling aktif, foto bersama peserta, dan pembuatan laporan kegiatan pengabdian pada masyarakat.

Kegiatan pelatihan kepemimpinan transformasional ini ditujukan pada para manajer dan karyawan di CV Ning Sri. Namun, berhubung masih musim pandemi Covid-19, hanya delapan belas orang yang menjadi target utama untuk mengikuti kegiatan ini sampai tuntas.

Hasil dan Pembahasan

Pelatihan kepemimpinan transformasional ini mengadopsi empat komponen utama kepemimpinan transformasional sebagaimana yang diperkenalkan oleh Avolio, Bass, and Jung (1999), yaitu *idealized influence* mengindikasikan bahwa pemimpin itu dikagumi, dihormati, dan

dipercaya oleh pengikutnya. Pengikut berusaha dengan sungguh-sungguh untuk mengidentifikasi dan meniru pemimpin mereka. Di antara hal-hal yang dilakukan pemimpin untuk mendapatkan pujian dari pengikut adalah dengan memperhatikan dan mementingkan kebutuhan pengikut di atas kebutuhannya sendiri. Pemimpin berusaha berbagi hal yang menarik dengan pengikut dan selalu menjaga konsistensi dalam hal etika, nilai, dan prinsip hidup. Pemimpin transformasional juga menunjukkan pengaruh ideal dengan menjadi panutan yang karismatik dan bijaksana yang mampu mengungkapkan nilai, keyakinan, dan tujuan mereka (Avolio et al., 1999; Lee & Chon, 2021).



Gambar 1. Diskusi Penerapan Kepemimpinan Transformasional

Inspirational motivation yaitu pemimpin mengarahkan dan memotivasi bawahannya untuk mencapai target tertentu dengan memberikan tugas yang menantang kepada bawahan mereka. Pemimpin juga berusaha untuk menggugah dan membangkitkan semangat, antusiasme, dan optimisme individu dan tim di tempat kerja mereka. Selanjutnya, pemimpin mendorong bawahan untuk membayangkan dan menggapai masa depan yang menarik yang bermanfaat untuk pengembangan diri dan organisasi mereka. Sebagai tambahan, melalui motivasi yang menginspirasi, pemimpin transformasional mengartikulasikan visi secara jelas, menginspirasi dan meyakinkan pengikut untuk mencapainya yang pada akhirnya berkontribusi pada pengembangan diri pengikut dan organisasi (Lee & Chon, 2021).

Intellectual stimulation yaitu pemimpin merangsang daya kritis, inovatif, dan kreativitas bawahannya dengan mempertanyakan asumsi. Mereka diharapkan mampu membongkar dan menyelesaikan berbagai masalah yang ada dengan menggunakan cara-cara dan pendekatan baru. Pemimpin juga berusaha untuk tidak mengejek, menertawakan, atau memberikan kritik yang tajam atas kesalahan bawahannya. Namun, pemimpin selalu berupaya untuk meminta ide-ide baru, kreatif, dan solutif dari bawahannya untuk menyelesaikan masalah yang ada dalam pekerjaan dan organisasi. Pemimpinan transformasional mendorong bawahannya untuk mencurahkan semua sumber daya yang berharga dalam dirinya untuk menggapai kesuksesan kerja dan kesejahteraan di tempat kerja (Breevaart, Bakker, Hetland, & Hetland, 2014).

Individualized consideration yaitu pemimpin memperhatikan berbagai kebutuhan bawahannya agar mereka mampu mencapai pertumbuhan dan perkembangan karier yang layak di tempat kerja. Oleh sebab itu, pemimpin berfungsi sebagai mentor yang baik yang siap melatih dan mengarahkan bawahannya sehingga mereka berkembang ke tingkat yang lebih tinggi sesuai dengan potensi yang ada pada diri mereka. Pemimpin juga memberikan kesempatan yang luas kepada bawahan untuk belajar, tumbuh, dan berkembang dengan mengakui segala perbedaan individu dalam hal kebutuhan dan keinginan mereka. Pemimpin transformasional menunjukkan *individualized consideration* dengan mengetahui dan memberikan dukungan pada pemenuhan kebutuhan dan kesejahteraan bawahan secara efektif (Men, 2014).

Simpulan

Kepemimpinan transformasional, dalam berbagai jenis organisasi, telah dianggap sebagai hal yang utama untuk menciptakan kinerja dan budaya organisasi yang efektif. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi bawahannya untuk bekerja ekstra melampaui kepentingan pribadinya dengan tetap menyelaraskan nilai-nilai karyawan dengan nilai-nilai organisasi. Pemimpin transformasional juga mengartikulasikan tujuan yang lebih tinggi secara jelas dengan merangsang bawahannya untuk tumbuh, berkembang, dan mengaktualisasikan diri mereka demi mencapai tujuan tersebut. Selanjutnya, pemimpin transformasional melalui *inspirational motivation, intellectual stimulation, idealized influence, and individualized consideration* mampu mengubah nilai, kepercayaan, emosi, dan komitmen pengikutnya untuk fokus pada pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada LP3M UMY yang telah memfasilitasi dan mendukung pendanaan sepenuhnya demi terselenggaranya pengabdian ini secara efektif. Tak lupa, ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah mensukseskan kegiatan ini, khususnya manajemen CV Ning Sri.

Daftar Pustaka

- Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of management development*, 39(2), 196-222. doi: <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Barth, E., Bryson, A., Davis, J. C., & Freeman, R. (2014). It's where you work: Increases in earnings dispersion across establishments and individuals in the US: National Bureau of Economic Research.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.

- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. doi: <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., & Hetland, H. (2014). The influence of constructive and destructive leadership behaviors on follower burnout. *Burnout at work: A psychological perspective*, 102-121.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper and Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management journal*, 45(4), 735-744.
- Gebel, M., & Giesecke, J. (2009). Labour market flexibility and inequality: the changing risk patterns of temporary employment in West Germany. *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung*, 42(3), 234-251.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246>
- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of leader-member exchange. *The Journal of Management Development*, 37(3), 271-284.
- Lee, Y., & Chon, M. G. (2021). Transformational leadership and employee communication behaviors: the role of communal and exchange relationship norms. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 61-82. doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2020-0060>
- Lengfeld, H., & Ohlert, C. (2015). Do internal labour markets protect the unskilled from low payment? Evidence from Germany. *International Journal of Manpower*, 36(6), 874-894.
- Mao, J., Chiu, C. Y., Owens, B. P., Brown, J. A., & Liao, J. (2019). Growing followers: Exploring the effects of leader humility on follower self-expansion, self-efficacy, and performance. *Journal of Management Studies*, 56(2), 343-371. doi: <https://doi.org/10.1111/joms.12395>
- Men, L. R. (2014). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279. doi: 10.1080/1062726X.2014.908719
- Mio, J. S., Riggio, R. E., Levin, S., & Reese, R. (2005). Presidential leadership and charisma: The effects of metaphor. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 287-294. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.01.005>
- Monteiro, N. B. R., & da Silva, E. A. (2018). Environmental licensing in Brazilian's crushed stone industries. *Environmental Impact Assessment Review*, 71, 49-59.
- Saha, D. C., & Padhy, P. K. (2011). Effects of stone crushing industry on Shorea robusta and Madhuca indica foliage in Lalpahari forest. *Atmospheric Pollution Research*, 2(4), 463-476.

- Singh, N., & Krishnan, V. R. (2008). Self-sacrifice and transformational leadership: Mediating role of altruism. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 261-274. doi: <https://doi.org/10.1108/01437730810861317>
- Sosik, J. J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 221-244. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.01.002>