

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI MELALUI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

ITA LIZAWATI

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya,
Kampus Ketintang Surabaya 60231

Email: italizawati@gmail.com

Abstract: *This research aims to analyze and find out the influence of transformational leadership style toward organizational effectiveness through decision making. This research is causality (cause and effect) by using a quantitative approach. The object of research is permanent employees at PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya, the number of population are 71 employees and 61 employees as numbered of samples, sampling techniques by using simple random sampling technique. Statistical analysis by using Partial Least Square (PLS) version 1.0. The results showed that the effect of transformational leadership style has positive and significant influence toward organizational effectiveness, leadership transformational style has positive and significant effect toward decision making, decision-making has positive and significant effect toward organizational effectiveness, transformational leadership style has positive and significant effect toward organizational effectiveness through decision making.*

Keywords: *transformational leadership style, organizational effectiveness, and decision making.*

PENDAHULUAN

Kinerja organisasi menjadi salah satu ukuran baik buruknya dalam suatu organisasi, baik organisasi profit maupun non profit. Masalah sumber daya manusia saat ini masih tetap menjadi pusat perhatian dan tumpuhan bagi suatu organisasi atau perusahaan untuk dapat bertahan di era globalisasi yang diiringi dengan tingkat persaingan yang semakin ketat. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Pertumbuhan dan perkembangan konsep-konsep manajemen dari masa ke masa selalu berupaya untuk dapat memaksimalkan keluaran dan mengoptimasikan hasil. Guna mengantisipasi hal tersebut, sumber daya manusia menjadi perhatian utama yang memerlukan pengelolaan yang serius dan didukung dengan sistem manajemen yang baik.

Suatu organisasi terdapat berbagai pihak yang saling tergantung, khususnya yaitu pemimpin sebagai atasan, dan pegawai atau karyawan sebagai bawahan (Mulyadi dan Rivai, 2009). Kepemimpinan dalam suatu organisasi dirasa sangat penting, karena pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi yang biasa tertuang dalam visi dan misi organisasi (Suranta, 2002). Kepemimpinan ialah kemampuan dan keterampilan seseorang atau individu yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja, untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang positif tersebut dapat memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Siagian, 2002).

Hasil penelitian Riaz dan Ul-Haque (2012) mengungkapkan

bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap pengambilan keputusan, dan berpengaruh negatif terhadap gaya pengambilan keputusan *avoiden* dan ketergantungan. Secara umum hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap pengambilan keputusan secara spontan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Ul Hassan (2011) di higher education institutions in Khyber Pakhtunkhwa Pakistan, menunjukkan bahwa pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi. Akan tetapi, temuan penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan otokratik berpengaruh negatif terhadap efektivitas organisasi. Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dapat menjadi mediator pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi.

PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (PT BPD JATIM), atau lebih dikenal dengan Bank Jatim, merupakan salah satu bank yang telah mengalami transformasi dalam implementasi teknologi informasi. Sejak dirumuskan dalam kebijakan perusahaan tahun 2002, Bank Jatim mulai tahun 2003 mengimplementasikan sistem informasi berbasis teknologi informasi dan komunikasi, yaitu sistem jaringan (*online system*) sebagai jawaban atas permasalahan yang dihadapi untuk meningkatkan daya saingnya dan meningkatkan kualitas layanan. Tercapainya efektivitas organisasi di Bank Jatim dapat dipenuhi jika ada kualitas layanan yang baik yaitu sesuai dengan tuntutan konsumen dan *stake holder*.

Hasil wawancara pra penelitian ditemukan bahwa pemimpin Bank Jatim Cabang Utama Surabaya memiliki peran yang

dominan dalam menentukan arah organisasi. Selain itu, bawahan menilai pemimpin sebagai sosok yang disegani dan figur yang memiliki integritas yang tinggi. Bagi bawahan pemimpin juga merupakan motor penggerak roda keberlangsungan organisasi. Berdasarkan karakteristik tersebut gaya kepemimpinan cenderung bergaya kepemimpinan transformasional.

Terkait dengan peran pemimpin maka akan berdampak langsung terhadap efektivitas sebuah organisasi. Di Bank Jatim Cabang Utama Surabaya efektivitas organisasi tergolong bagus dengan adanya beberapa peningkatan, akan tetapi, untuk menilai hal tersebut tentunya masih belum dapat ditarik kesimpulan sebelum menilai secara utuh. Sehingga layak untuk dianalisis terkait efektivitas organisasi.

Bank Jatim Cabang Utama Surabaya selaku perusahaan yang sudah *Go public* (www.bankjatim.co.id, 2011), seharusnya dalam pengambilan keputusan mampu untuk mengakomodasi masukan dan ide yang disampaikan oleh bawahan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa belum terlihat adanya pemberian perhatian dalam pengambilan keputusan oleh pimpinan terhadap bawahan.

Berdasarkan riset dan fenomena *gap* yang telah diuraikan, maka penting untuk diadakan penelitian dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Efektivitas Organisasi melalui Pengambilan Keputusan". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengambilan keputusan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi.

KAJIAN PUSTAKA

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan oleh bawahan dengan meningkatkan nilai tugas dan dengan mendorong bawahannya mengorbankan kepentingan diri sendiri demi kepentingan organisasi yang diikuti dengan peningkatan tingkat kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih baik. Menurut Setiawan dan Muhith (2013:97) gaya kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana gaya dari pemimpin dan pengikut akan saling memotivasi spirit dalam organisasi.

Burns (1978) dalam Yukl (2009) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.

Menurut Bass (1985) dalam Yukl (2009) menyatakan bahwa dengan kepemimpinan transformasional dapat menjadi pemacu bagi bawahan agar lebih setia dan hormat terhadap pemimpin dan bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari diharapkan. Bass dan Avolio (1993) menjabarkan indikator gaya kepemimpinan transformasional yaitu: kharisma (*idealized influence*), motivasi inspirasi (*motivational inspiration*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan konsiderasi individual (*individualized consideration*).

Berdasarkan penjelasan tersebut, bahwa indikator yang dikemukakan oleh Robbins

(2007:473), cenderung pada strategi dari pemimpin, seperti menanamkan visi dan misi, sedangkan Bass dan Avolio (1993), membagi ke empat indikator berdasarkan pada sikap alamiah dari seorang pemimpin. Robbins membagi indikator kepemimpinan transformasional (2007:473) yaitu: visi dan misi, mengkomunikasikan harapan tinggi, mendorong intelegensi, dan memberikan perhatian pribadi.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yaitu kemampuan seorang pemimpin untuk menstimuli, menginspirasi dan memotivasi bawahan agar mencapai atau melebihi hasil yang telah ditetapkan.

Efektivitas Organisasi

Suatu organisasi yang berhasil dapat diukur dengan melihat pada sejauh mana organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Muhammad *et al.*, (2011) dalam Manzoor (2012) menjelaskan bahwa efektivitas organisasi merupakan keadaan atau kondisi tentang bagaimana suatu organisasi dapat mencapai hasil dan tujuan dari organisasi tersebut.

Tampubolon (2004:75) menyatakan bahwa organisasi dapat diartikan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Pendekatan tujuan menunjukkan bahwa organisasi itu diciptakan untuk mencapai tujuan tertentu, dimana hal ini dapat dicapai dengan bekerja secara rasional dan berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkannya. Menurut Gibson *et al.*, (1985:34) indikator efektivitas organisasi ada lima, yaitu: produksi, efisiensi, kepuasan, adaptasi, dan pengembangan.

Menurut Soetopo (2010:86) indikator efektivitas organisasi terdiri dari empat indikator, yaitu: adaptabilitas, prestasi, kepuasan kerja, dan minat hidup utama.

Indikator efektivitas organisasi oleh Soetopo (2010:86) menilai efektivitas organisasi yang diukur melalui minat hidup utama, sehingga pendapat Soetopo lebih cocok untuk dijadikan indikator dalam penelitian ini. Gibson *et al.*, (1985:34) indikator efektivitas organisasi dilihat dari proses suatu organisasi. Oleh karena itu indikator dari Gibson lebih cocok pada penelitian ini.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa efektivitas organisasi adalah pencapaian tujuan atau target suatu organisasi secara efektif dan efisien.

Faktor-Faktor Efektivitas Organisasi

Menurut Steers (2006:8) empat faktor yang mempengaruhi efektivitas, yaitu: pertama, karakteristik organisasi adalah hubungan yang sifatnya relatif tetap, seperti susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Kedua adalah karakteristik lingkungan yang di dalamnya mencakup dua aspek. Aspek pertama adalah lingkungan ekstern yaitu lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi. Aspek kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi yaitu lingkungan. Ketiga adalah karakteristik pekerja, merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Keempat adalah karakteristik manajemen dimana strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengkondisikan semua hal yang di dalam organisasi sehingga efektivitas tercapai.

Pengambilan Keputusan

Eisenfuhr (2011) dalam Lunenburg (2010) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan adalah proses membuat pilihan dari

sejumlah alternatif untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Stoner (2003:205) memandang pengambilan keputusan sebagai proses pemilihan suatu arah tindakan sebagai cara untuk memecahkan sebuah masalah tertentu. Sementara itu Siagian (2003:24) mengartikan pengambilan keputusan sebagai proses untuk menentukan satu alternatif dari berbagai alternatif untuk memecahkan masalah.

Djarmiko (2002) dalam Ardana *dkk.*, (2008:70) mengatakan bahwa pengambilan keputusan berpengaruh kuat secara langsung terhadap kinerja individu yang selanjutnya berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Oleh sebab itu pengambilan keputusan merupakan tanggung jawab utama setiap pemimpin.

Menurut Rowe dan Boulgarides (1992) dalam Jamian (2011), ada empat indikator pengambilan keputusan, yaitu: direktif, analitis, konseptual, dan behavioral. Selain itu, Scott dan Brunce (1995) dalam Riaz dan Ul-Haque (2012), menyatakan bahwa ada 5 indikator pengambilan keputusan, yaitu: intuisi, kebutuhan, rasional, menghindari, dan spontan. Rowe dan Boulgarides (1992) dalam Jamian (2011), bahwa indikator dari pengambilan keputusan berdasarkan pada pendekatan kajian ilmiah atau secara nalar rasional, sedangkan Scott dan Brunce (1995) dalam Riaz dan Haque (2012), menjabarkan indikator pengambilan keputusan lebih cenderung pada pendekatan intuisi dan situasi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini menggunakan pendapat Rowe dan Boulgarides karena dalam pengambilan keputusan didasarkan pada kajian atau konsep keilmuan.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah proses pemilihan kebijakan alternatif

yang terbaik dalam pengambilan kebijakan strategis perusahaan.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Faktor-faktor yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan menurut Gibson (1997) dalam Ardana *dkk.*, (2008 : 80) ada 4, yaitu: (1) nilai/tata nilai, pedoman dasar dan kepercayaan yang dianut dalam mengambil keputusan jika berhadapan pada situasi harus menentukan pilihan, (2) kepribadian, pengambilan keputusan sering dipengaruhi oleh faktor-faktor psikologis, baik dalam keadaan sadar maupun tidak, (3) kecenderungan mengambil resiko, pemimpin berani mengambil resiko dan ada yang kurang berani, semuanya akan berpengaruh terhadap kualitas keputusan, (4) potensi ketidaksesuaian, pemimpin sering berpikir ulang dan mengalami kebimbangan atas apa yang telah pemimpin putuskan.

Tahapan-Tahapan Proses Pengambilan Keputusan

Tahapan-tahapan proses pengambilan keputusan dalam praktiknya menurut Rivai *et al.*, (2013:104) dapat dilakukan dengan cara: (1) identifikasi masalah, penting adanya pengambilan keputusan dan penetapan tujuan, (2) identifikasi alternatif masalah, alternatif masalah dengan harapan dapat mencapai tujuan sasaran, (3) memformulasikan dan mengembangkan alternatif, pemimpin harus mengembangkan beberapa yang dapat dilakukan dan harus dipertimbangkan dari beberapa konsekuensi yang mungkin dari tiap-tiap alternative, (4) implementasi keputusan, pemimpin dalam melakukan hal ini menyangkut pemberian kekuatan pada keputusan tersebut, dan (5) evaluasi keputusan,

hasil nyata tidak sesuai dengan hasil yang direncanakan, maka harus diadakan perubahan dalam pemecahan masalah yang dipilih, termasuk dalam pelaksanaannya.

Kepemimpinan Transformasional, Efektivitas Organisasi, dan Pengambilan Keputusan

Berdasarkan penelitian Raja dan Palanichamy (2012) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap efektivitas organisasi. Sedangkan penelitian lain yang dilakukan oleh Riaz dan UI-Haque (2012) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara spontan akan menjadi karakter bagi pengambil keputusan. Hal tersebut dikarenakan seorang pemimpin yang tergolong dalam gaya kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik tersendiri dalam pengambilan keputusan.

Penelitian yang senada juga dilakukan oleh Krishnan (2000) dalam Riaz dan UI-Haque (2012) menemukan dalam penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap gaya pengambilan keputusan. Dalam suatu organisasi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin organisasi merupakan cerminan dari gaya kepemimpinan.

Di lain sisi, Jamian (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa gaya pengambilan keputusan berhubungan terhadap efektivitas organisasi. Hal tersebut dikarenakan efektivitas organisasi merupakan dampak dari pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin. Berdasarkan kajian literatur yang telah dijabarkan sebelumnya menunjukkan bahwa gaya pengambilan keputusan memiliki pengaruh yang tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi.

Hipotesis

- H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.
- H2: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap pengambilan keputusan.
- H3: Pengambilan keputusan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.
- H4: Pengambilan keputusan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi.

METODE

Jenis penelitian ini ditinjau dari hakikat masalah merupakan penelitian kausalitas (sebab-akibat) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara berbagai variabel.

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT Bank Jatim cabang utama Surabaya yang berjumlah 71 karyawan dengan sampel sejumlah yakni 61 karyawan. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling*.

Pada penelitian ini terdapat tiga variabel, antara lain variabel independen, variabel dependen, dan variabel mediasi. Variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transformasional, variabel dependen yaitu efektivitas organisasi, dan variabel mediasi yaitu pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan transformasional yaitu gaya kepemimpinan yang cenderung disegani, dihormati, memotivasi, mendorong untuk terus belajar bagi bawahan, dan memberikan perhatian penuh terhadap bawahan untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Pengukurannya melalui

kharisma, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual.

Efektivitas organisasi merupakan kondisi atau keadaan suatu organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi dengan memaksimalkan efisiensi, pengembangan, dan peningkatan kualitas produksi. Pengukurannya melalui produksi, efisiensi, kepuasan, adaptasi, dan pengembangan.

Pengambilan keputusan adalah proses pemilihan kebijakan alternatif yang terbaik dalam pengambilan kebijakan strategis perusahaan dan memecahkan masalah yang timbul. Pengukurannya melalui direktif, analitis, konseptual, dan behavioral.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini yaitu: angket, dokumentasi, dan wawancara. Angket disusun berdasarkan pedoman tata cara penyusunan angket yang benar. Angket ini memuat pernyataan-pernyataan dari masing-masing indikator, dari gaya kepemimpinan transformasional, efektivitas organisasi, dan pengambilan keputusan. Proses interaksi wawancara dilakukan dengan staf bagian umum dan sumber daya manusia, hasil wawancara ditemukan bahwa pemimpin Bank Jatim Cabang Utama Surabaya memiliki peran yang dominan dalam menentukan arah organisasi, bawahan menilai pemimpin sebagai sosok yang disegani dan figur yang memiliki integritas yang tinggi.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu SEM berbasis variance *atau Partial Least Square* (PLS) versi 1.0. karena dengan menggunakan PLS dapat menguji secara langsung variabel mediasi.

Angket dikatakan valid jika pernyataan pada angket mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut dan

angket dinyatakan valid bila nilai signifikan < 0.05. Berikut adalah hasil pengujian validitas pada setiap variabel terdapat pada tabel 1:

Tabel 1. Hasil Pengujian Validitas

| Item Pernyataan | Signifikan | Keterangan |
|-----------------|------------|------------|
| X1.1 | 0,00 | Valid |
| X1.2 | 0,00 | Valid |
| X2.1 | 0,04 | Valid |
| X2.2 | 0,00 | Valid |
| X3.1 | 0,00 | Valid |
| X3.2 | 0,00 | Valid |
| X3.3 | 0,00 | Valid |
| X4.1 | 0,03 | Valid |
| X4.2 | 0,02 | Valid |
| X4.3 | 0,00 | Valid |
| Y1 | 0,00 | Valid |
| Y2.1 | 0,00 | Valid |
| Y2.2 | 0,00 | Valid |
| Y3.1 | 0,01 | Valid |
| Y3.2 | 0,00 | Valid |
| Y4.1 | 0,02 | Valid |
| Y4.2 | 0,00 | Valid |
| Y5 | 0,00 | Valid |
| Z1 | 0,01 | Valid |
| Z2 | 0,00 | Valid |
| Z3.1 | 0,00 | Valid |
| Z3.2 | 0,00 | Valid |
| Z4.1 | 0,01 | Valid |
| Z4.2 | 0,00 | Valid |

Sumber: Output SPSS, 2013

Berdasarkan tabel 1, menunjukkan bahwa nilai signifikan pada masing-masing pertanyaan adalah < 0.05, sehingga dapat dikatakan bahwa semua item pertanyaan hasilnya valid.

Angket dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu dan juga dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Berikut adalah hasil pengujian reliabilitas pada setiap variabel yang ditunjukkan pada tabel 2:

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | Cronbah Alpha | Keterangan |
|------------------------------------|---------------|------------|
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | 0,786 | Reliabel |
| Efektivitas Organisasi | 0,845 | Reliabel |
| Pengambilan Keputusan | 0,631 | Reliabel |

Sumber: Output SPSS, 2013

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* pada masing-masing variabel memiliki nilai yang lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan semua item pernyataan pada semua variabel hasilnya reliabel.

HASIL

Berdasarkan pada hasil analisis diketahui bahwa hasil pengaruh anatara gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi melalui pengambilan keputusan yaitu terdapat pada tabel 3, sebagai berikut:

Tabel 3 Hasil Inner Weight

| Hubungan | Original Sample | T-Statistic | Keterangan |
|---|-----------------|-------------|------------|
| Gaya Kepemimpinan transformasional -> Efektivitas Organisasi | 0.341 | 2.212 | Signifikan |
| Pengambilan Keputusan -> Efektivitas Organisasi | 0.629 | 4.478 | Signifikan |
| Gaya Kepemimpinan transformasional -> Pengambilan Keputusan | 0.770 | 11.061 | Signifikan |
| Uji Mediasi | | | |
| Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Efektivitas Organisasi -> Pengambilan Keputusan | | 0,484 | Positif |

Sumber: Output PLS, 2013

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan bahwa hasil *inner weight* pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dengan efektivitas organisasi, menunjukkan nilai *koefisien estimate* sebesar 0,341. Koefisien bisa dikatakan bertanda positif yaitu jika gaya kepemimpinan transformasional semakin tinggi maka efektivitas organisasi juga akan semakin tinggi begitupun sebaliknya. Sedangkan nilai t-statistik sebesar 2,212, hal ini berarti > 1,96. Dengan demikian hasil tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel efektivitas organisasi.

Berdasarkan hasil *inner weight* untuk pengaruh pengambilan keputusan terhadap efektivitas organisasi, diketahui bahwa nilai *koefisien estimate* sebesar 0,629. Koefisien bisa dikatakan bertanda positif, karena semakin tinggi pengambilan keputusan maka efektivitas organisasi akan semakin tinggi juga begitu juga sebaliknya. Sedangkan nilai t-statistik pada pengambilan keputusan terhadap efektivitas organisasi sebesar 4,478, hal ini berarti $> 1,96$. Dengan demikian hasil tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel pengambilan keputusan terhadap variabel efektivitas organisasi.

Berdasarkan *inner weight* untuk pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dengan pengambilan keputusan, menunjukkan nilai koefisien estimate sebesar 0,770. Koefisien bisa dikatakan bertanda positif, karena apabila semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi juga pengambilan keputusan begitu juga sebaliknya. Sedangkan nilai t-statistik sebesar 11,061, hal ini berarti $> 1,96$. Dengan demikian hasil tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap pengambilan keputusan.

Koefisien pengaruh pada gaya kepemimpinan transformasional efektivitas organisasi, yaitu lebih besar pengaruh tidak langsung dari pada pengaruh langsung. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi lebih kecil dari pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi melalui pengambilan keputusan pada PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya.

PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Efektivitas Organisasi

Berdasarkan pada temuan penelitian menunjukkan bahwa efektif organisasi dikarenakan adanya motivasi inspirasi dari pimpinan PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya. Hal tersebut menjadi pemicu bagi karyawan untuk bekerja semaksimal mungkin untuk mencapai efektivitas organisasi. Hasil tersebut terbukti dengan tercapainya perbaikan sistem dengan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi pada PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya. Dengan penerapan sistem tersebut maka organisasi semakin efektif, hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian, di mana motivasi inspirasi memiliki nilai tertinggi yaitu sebesar 4,05.

Pemimpin PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya, juga menstimulasi intelektual bawahan agar kinerja para bawahan semakin bagus, hal tersebut terwujud dengan upaya pemimpin memberikan kepercayaan kepada para karyawan agar mereka lebih inovatif. Pemimpin PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya juga memperhatikan karier mereka ke depan dengan cara mempromosikan para karyawan yang memiliki kinerja bagus.

PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya sudah efektif, hal tersebut terbukti dengan tercapainya beberapa penghargaan. PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya telah meraih Predikat *Indonesia Banking Award - Best Performance Banking*, (www.bankjatim.co.id, 2001) karena perusahaan telah mampu mencapai target yang ditentukan, yang berupa laba perusahaan. Pencapaian tersebut dikarenakan oleh kinerja karyawan yang bagus. Kinerja

karyawan yang bagus dipengaruhi oleh pemimpin yang selalu mendorong dan menginspirasi bawahannya.

Hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, artinya efektivitas organisasi semakin baik karena didorong oleh pemimpin yang cenderung bergaya kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu, pemimpin pada PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya memotivasi inspirasi para bawahan agar organisasi semakin efektif.

Pemimpin yang cenderung bergaya transformasional pada PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya selalu menginspirasi bawahan, seperti adanya kerja tim, kedisiplinan bawahan, dan juga mampu mengakomodasi aspirasi bawahan.

Temuan penelitian ini mendukung penelitian Raja dan Palanichamy (2012) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi. Akan tetapi, penelitian Raja dan Palanichamy (2012) belum menunjukkan hasil penelitian gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap efektivitas organisasi secara positif dan signifikan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Pengambilan Keputusan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi inspirasi memperoleh nilai rata-rata tertinggi dari indikator yang membentuk gaya kepemimpinan transformasional, yaitu sebesar 4,05. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa indikator motivasi inspirasi menjadi faktor yang sangat kuat dari variabel gaya kepemimpinan

transformasional dibandingkan indikator lainnya.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap pengambilan keputusan yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah pengaruh positif dan signifikan, artinya semakin cenderung bergaya kepemimpinan transformasional maka pengambilan keputusan akan semakin sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi, begitupun sebaliknya.

Indikator behavioral merupakan indikator yang paling tinggi pada variabel pengambilan keputusan, yaitu sebesar 4,25. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengambilan keputusan semakin tepat jika pengambilan keputusan fokus pada pengembangan organisasi. Berdasarkan hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya, yaitu fokus terhadap kemajuan organisasi.

Pengambilan keputusan di PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya mengedepankan kemajuan organisasi. Oleh karena itu, pengambilan keputusan mengacu pada kondisi karyawan. Peran strategis pemimpin dalam mengambil keputusan tercermin dengan sosok pemimpin yang mampu menjadi teladan bagi para bawahan. Dengan begitu pengambilan keputusan berdasarkan pada kepekekaan pemimpin PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya terhadap kemajuan organisasi serta kondisi bawahan. Pengambilan keputusan yang dilakukan yaitu dengan adanya perubahan sistem dari yang cenderung manual menuju sistem yang berbasis informasi teknologi sehingga pelayanan akan semakin efektif dan efisien.

Temuan penelitian ini mendukung penelitian oleh Riaz dan UI-Haque (2012) dan Tatum *et al.*, (2003) yang menyatakan bahwa

gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap pengambilan keputusan.

Pengaruh Pengambilan Keputusan terhadap Efektivitas Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel behavioral memperoleh nilai rata-rata tertinggi dari indikator yang membentuk pengambilan keputusan, yaitu sebesar 4,25. Pengambilan keputusan yang fokus pada pengembangan organisasi serta mempertimbangkan kondisi bawahan akan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya merupakan organisasi yang efektif yang terukur melalui efisiensi, kepuasan, peningkatan produksi, dan pengembangan organisasi. Hal tersebut tercapai karena adanya suatu kondisi perusahaan yang maksimal dalam pengelolaannya. PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya dapat menjadi perusahaan yang efisien, mampu meningkatkan produksi, dan berkembang dikarenakan adanya proses pengambilan keputusan yang tepat dan sesuai dengan target perusahaan.

Pengaruh pengambilan keputusan terhadap efektivitas organisasi yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah pengaruh positif dan signifikan, artinya pengambilan keputusan yang semakin fokus pada pengembangan organisasi maka organisasi akan semakin efektif, begitupun sebaliknya.

Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya yaitu mengedepankan aspek pengembangan dan kemajuan organisasi, bukan berlandaskan pada kepentingan pribadi maupun golongan. Dengan pengambilan keputusan tersebut maka PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya

semakin efektif. Dengan mengedepankan pada prinsip kemajuan organisasi maka PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya merupakan organisasi yang berkembang bukan stagnan.

Temuan hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh UI Hassan (2011) yang menyatakan bahwa pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi, penelitian Jamian (2011) juga menyatakan bahwa pengambilan keputusan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Efektivitas Organisasi melalui Pengambilan Keputusan

Berdasarkan hasil uji kausalitas menunjukkan bahwa terdapat hasil uji tidak langsung. Pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi memiliki hubungan secara tidak langsung yaitu melalui pengambilan keputusan. Hasil tersebut terbukti dengan hasil perhitungan uji secara langsung dan tidak langsung. Hasil pengujian secara langsung yaitu sebesar 0,341, sedangkan hasil uji tidak langsung yaitu sebesar 0,484.

Pengaruh secara tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi melalui pengambilan keputusan. Artinya pemimpin pada PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya yang cenderung bergaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap organisasi yang semakin efektif melalui pengambilan keputusan pada PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya.

Efektivitas organisasi pada PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya, terukur melalui efisiensi,

dan perkembangan organisasi. Capaian tersebut tidak lepas adanya peran dari pemimpin perusahaan yang selalu memotivasi dan menginspirasi bawahan yang terwujud dengan adanya program promosi jabatan bagi para karyawan. PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya mencapai efisiensi dan berkembang karena adanya pengambilan keputusan oleh Pemimpin PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya yang berlandaskan pada asas kemajuan organisasi, bukan berlandaskan pada kepentingan pribadi atau golongan.

Pengambilan keputusan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi. Penelitian ini merupakan model penelitian yang dirancang oleh peneliti dengan mengkaji berbagai penelitian yang relevan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi melalui pengambilan keputusan.

KESIMPULAN

Semakin pemimpin cenderung bergaya kepemimpinan transformasional maka organisasi akan semakin efektif. Gaya kepemimpinan transformasional terlihat dari pemimpin yang selalu memotivasi serta menginspirasi bawahan.

Semakin pemimpin cenderung bergaya kepemimpinan transformasional maka pengambilan keputusan akan semakin fokus pada pengembangan organisasi dan keadaan bawahan. Pengambilan keputusan yang dilakukan pemimpin terlihat dari sikap pemimpin yang behavioral (fokus pada pengembangan organisasi dan mempertimbangkan keadaan bawahan).

Pengambilan keputusan yang semakin fokus pada pengembangan organisasi dan keadaan bawahan maka organisasi akan semakin efektif. PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya merupakan organisasi yang efektif karena dipengaruhi oleh pengambilan keputusan yang fokus pada pengembangan organisasi dan keadaan bawahan.

Pengambilan keputusan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap efektivitas organisasi, akan tetapi melalui pengambilan keputusan. Pengaruh secara tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi yaitu melalui pengambilan keputusan. Dapat diartikan bahwa pemimpin yang cenderung bergaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi pengambilan keputusan, selanjutnya pengambilan keputusan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi pada PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya.

PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya supaya pengambilan keputusan juga mempertimbangkan aspek eksternal, seperti kondisi politik, perekonomian masyarakat, dan regulasi pemerintah.

Penelitian ini hanya membuktikan pengambilan keputusan mediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi, dengan empat indikator yaitu direktif, analitis, konseptual, dan behavioral. Diharapkan pada peneliti selanjutnya dapat menambah indikator, seperti berorientasi pada konsumen.

Penelitian ini memiliki jumlah sampel yang terbatas hanya pada karyawan tetap pada PT Bank Jatim Cabang Utama Surabaya saja, sehingga diharapkan pada penelitian

selanjutnya untuk melakukan penentuan populasi dan sampel di perusahaan lain secara merata pada tiap-tiap bagian/unit, agar populasi yang ada dari tiap-tiap dari semua karyawan terwakili.

UCAPAN TERIMA KASIH

Keberhasilan penulisan jurnal ini ilmiah manajemen ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, serta dorongan dari berbagai pihak.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada : (1) Dr. Anang Kistyanto, S.Sos., M.Si selaku dosen pembimbing skripsi dan jurnal ilmiah ini (2) Dr. H. Yoyok Soesatyo, S.H., M.Si selaku dosen penguji skripsi (3) Dr. Dewie Tri Wijayanti, M.Si selaku dosen penguji skripsi atas bimbingan dan pengertiannya selama pengerjaan skripsi. Selain itu penulis juga mengucapkan terimakasih kepada keluarga dan teman-teman yang selama ini turut membantu menyelesaikan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, Komang., Mujiyanti, Ni Wayan dan Srianthi, Anak Agung Ayu. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bass, B.M. dan Avolio, B.J. 1993. Transformasional leadership and organizational culture, *Public Administration Quarterly* 17 (03): 112-21.
- Gibson, James L, Ivancevich, John M, Donnelly, James H, and Dharma Agus. 1985. *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Jakarta: Erlangga.
- <http://www.bankjatim.co.id>
- Jamian, Leele Susana. 2011. A Conceptual Framework: Managerial Decision Making Styles And Organizational Effectiveness Among Deans Of Malaysian Public Universities, *Joint Conference UPI-UiTM, FPMIPA UP*.
- Lunenburg, Fred C. 2010. The Decision Making Process, *National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal* 27 (4): 1-12.
- Manzoor, Quratul-Ain. 2012. Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness, *European Journal of Business and Management* 3 (3): 36-44.
- Mulyadi, Deddi dan Veithzal Rivai. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Raja, A. Senthamil and Palanichamy, P. 2012. Effective leadership styles and organizational effectiveness-A cross examination with chief executives and executives of public sector enterprises, *Prime Journal of Business Administration and Management (BAM)* 2 (3): 497-504.
- Riaz, Muhammad Naveed and Ul-Haque, M. Anis. 2012. Leadership styles as predictors of decision making styles, *African Journal of Business Management* 6 (15): 5226-5233.
- Rivai, Veithzal. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Setiawan, Bahar Agus dan Muhith, Abd. 2013. *Transformasional Leadership : Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Siagian, S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Soetopo, Hendyat. 2010. *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Steers, Richard M. 2006. *Organizational Effectiveness, A Behavioral View*. Jakarta: LPPM dan Erlangga.
- Stoner, J.A.F, & Winkel C, 2003, *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan dalam Manajemen*, (alih bahasa: Simamora Sahat), Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Suranta, Sri. 2002. *Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis*. *Jurnal Empirika* 15 (2): 116-138.
- Tampubolon, Manahan P. 2004. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Tatum, B. Charles, Eberlin, Richard, Carin, Kottraba dan Bradberry, Travis. 2003. Leadership, decision Making, and Organizational Justice, *Management Decision* 41 (10): 1006-1016.
- UI Hassan, Faqir Sajjad. 2011. Effect of Leaders' Styles of Decision Making on Perceived Organizational Effectiveness: An Example from Pakistan, *International Journal of Business and Social Science* 2 (22): 297-307.
- Yukl, Gary. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT INDEKS.