

Studi Kualitatif Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Integritas Dalam Memprediksi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Jasa Keuangan

Irfan Aziz Hilmy¹, Renno Adrian², Shaif Iqbal³, Dedi Muhammad Siddiq^{4*}

^{1,2,3,4}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Swadaya Gunung Jati

*Corresponding Author e-mail: dedisiddiq@ugj.ac.id

Abstract: Employee performance is a key indicator for an employee in carrying out their duties and responsibilities. A company leader with a transformational leadership style is expected to inspire and motivate employees to develop and contribute to achieving the company's goals. Combined with employee integrity, employees are required to have honesty, responsibility, and consistency in their tasks. This study aims to determine the extent to which transformational leadership plays a role in fostering an attitude of honesty in work, responsibility towards work, and consistency in performing tasks to maximize performance. The data collection technique used is qualitative. The total number of respondents is 7 employees, 2 managers, and 1 HRD. Data were collected using in-depth interviews with employees at a State-Owned Enterprise (SOE) financial company in Cirebon City. The results of this study found that the role of a company leader with a transformational style can foster integrity among employees, which demonstrates good performance for the company. With integrity, employees can show an open attitude towards their superiors and professionalism in their work.

Keywords: Transformational Leadership, Integrity, Employee Performance.

Abstrack: Kinerja karyawan adalah indikator utama bagi seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Seorang pemimpin perusahaan dengan gaya kepemimpinan transformasional diharapkan dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk berkembang dan berkontribusi dalam mencapai kinerja mereka yang akan berdampak pada kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar peran kepemimpinan transformasional dalam menumbuhkan sikap kejujuran dalam bekerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan konsistensi dalam menjalankan tugas untuk memaksimalkan kinerjanya. Teknik pengumpulan data menggunakan metode kualitatif. Jumlah total responden adalah 7 karyawan, 2 manajer, dan 1 HRD. Data dikumpulkan menggunakan interview mendalam kepada karyawan di perusahaan keuangan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Cirebon. Hasil penelitian ini menemukan bahwa peran seorang pemimpin perusahaan dengan gaya transformasional dapat menumbuhkan integritas di antara karyawan, yang menunjukkan kinerja baik untuk perusahaan. Dengan integritas, karyawan dapat menunjukkan sikap terbuka terhadap atasan mereka dan profesionalisme dalam pekerjaan mereka.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Integritas, Kinerja Karyawan.

Pendahuluan

Seorang pemilik perusahaan memiliki keinginan agar perusahaannya berkembang, sehingga perusahaan tersebut dapat bersaing serta mengikuti trend dimasa depan yang akan datang. Kinerja karyawan yaitu prestasi yang didapatkan oleh perseorangan dan kelompok berdasarkan tanggung jawabnya dalam bekerja pada suatu perusahaan dengan cara yang efektif (Kairupan, 2021). Karyawan adalah faktor kunci utama dalam perkembangan perusahaan. Perusahaan dapat dikelola dengan optimal agar semua kegiatan yang ada di dalamnya berjalan lancar, sehingga perusahaan wajib memiliki karyawan yang mempunyai keterampilan dan pengetahuan agar dapat di andalkan, serta berupaya agar kinerja perusahaan melaju meningkatkan kualitas kinerja karyawan serta dapat bersaing dengan perusahaan lain (Wahyuni & Budiono, 2022). Dikarenakan karyawan adalah Sumber Daya Manusia yang memiliki potensi besar menjalankan produktivitas bagi perusahaan. Karyawan dapat dimanfaatkan, dilatih, dan dioptimalkan agar memberikan kinerja yang terbaik untuk perusahaan (Sewang., Umar, S.M., 2024).

Seorang pemimpin di sebuah perusahaan dapat menjelaskan kepada bawahannya mengenai ketentuan perusahaan melalui arahan, contoh langsung, dan dorongan agar



sesuai dengan harapan perusahaan serta gaya kepemimpinan yang diterapkan. Pemimpin dapat menginisiasi kelas diskusi kompetensi, sesi sharing (diskusi santai), atau obrolan casual (ngobrol santai di luar ruangan) untuk memungkinkan karyawan mengoptimalkan kinerja dan menciptakan pertukaran ide-ide baru antara atasan dan bawahan sesuai dengan tujuan perusahaan (Dr. A. Nur Insan, 2016). Pertukaran ide ini terjadi ketika atasan secara langsung turun ke lapangan untuk berdiskusi dengan karyawan, mendorong perubahan secara bersama-sama, dan mempertimbangkan kepentingan perusahaan. Dalam diskusi tersebut, atasan juga dapat memberikan gambaran tentang fenomena yang mungkin terjadi di masa depan, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu beradaptasi dengan lingkungan yang mengalami perubahan cepat (Asbari & Novitasari, 2024).

Integritas merupakan nilai moral yang harus dimiliki oleh setiap karyawan dalam perusahaan. Karyawan diharapkan memiliki sikap transparansi dan kemampuan komunikasi yang baik, baik antar sesama rekan kerja maupun dengan atasan (Kitbiyah & Mardiah, 2016). Perusahaan biasanya memberikan apresiasi atau benefit kepada karyawan yang memiliki integritas dan kinerja yang baik sebagai bentuk penghargaan. Integritas sendiri lebih terkait dengan individu karyawan tersebut, bukan dengan kelompok atau organisasi secara keseluruhan (Simatupang et al., 2023).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh implementasi gaya kepemimpinan transformasional dan integritas karyawan terhadap kinerja karyawan di perusahaan. Penelitian ini memiliki urgensi yang tinggi karena pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, yaitu dengan memberikan arahan, motivasi, dan inspirasi kepada karyawan untuk mencapai kinerja terbaik mereka. Selain itu, integritas karyawan juga menjadi faktor krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang jujur, bertanggung jawab, dan disiplin. Kinerja karyawan merupakan indikator penting dalam menilai keberhasilan perusahaan dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional dan nilai-nilai integritas (Almaududi Ausat et al., 2022).

Kelebihan dari penelitian ini terletak pada pendekatannya yang holistik, yaitu menggabungkan dua aspek penting, yakni gaya kepemimpinan transformasional dan integritas karyawan, untuk melihat dampaknya terhadap kinerja. Penelitian ini tidak hanya fokus pada peran pemimpin, tetapi juga menekankan pentingnya peran individu (karyawan) dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berintegritas. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan membangun budaya kerja yang berlandaskan integritas dan kinerja optimal.

Kajian Pustaka

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional diyakini mampu menumbuhkan rasa integritas serta berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan analisis, gaya kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi, yaitu memiliki pengaruh yang ideal, memotivasi yang dapat menginspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian terhadap perseorangan atau karyawan (Saad Alessa, 2021). Dimensi pertama yaitu pengaruh yang ideal mengacu pada seorang atasan yang dihormati serta dipercayai oleh bawahan karena memiliki karakter bertindak menggunakan etika dan moral. Kepemimpinan yang memotivasi serta menginspirasi dicirikan oleh pemimpin memiliki sikap empatik dan kharismatik agar dapat menginspirasi karyawannya. Seorang pemimpin yang dapat

mendukung karyawan untuk ide-ide yang kreatif dan inovatif disebut memiliki dimensi stimulasi intelektual. Pemimpin yang dapat memperhatikan kebutuhan seorang karyawannya disebut memiliki dimensi perhatian perseorangan (Zaky, 2022). Gaya kepemimpinan transformasional memiliki sifat dukungan yang sangat kuat terhadap karyawannya, dan memberikan penghargaan kepada individu karyawan yang memiliki integritas tinggi serta menunjukkan kinerja yang baik untuk keberlangsungan suatu perusahaan (Umri & Sukriadi, 2024).

Integritas

Integritas yaitu sikap loyalitas yang dimiliki oleh karyawan kepada perusahaan (Ain, 2021), dengan adanya kejujuran, maka akan tumbuh komitmen untuk melakukan pekerjaan sesuai pada peraturan perusahaan dan etika dengan mengedepankan norma serta konsistensi tanpa melihat peluang untuk keluar dari prinsip etis (Manoppo et al., 2021). Dimensi Integritas pada penelitian ini, yaitu transparansi, disiplin, konsisten dan bertanggung jawab (Nurjannah & Syamsir, 2022).

Kepemimpinan Transformasional, Integritas dan Kinerja

Seorang karyawan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas dalam pekerjaannya adalah salah satu bentuk kinerja. Tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya di dalam perusahaan dapat memberikan dampak positif terhadap kinerjanya (Elfina et al., 2023). Produktifitas seorang karyawan memiliki hubungan langsung dengan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Jika karyawan meningkatkan produktifitasnya maka tujuan perusahaan untuk meningkatkan keuntungan semakin baik (Silaen et al., 2021).

Kepemimpinan transformasional yang memotivasi dan menginspirasi individu karyawan diyakini mampu meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan pada saat mereka bekerja. Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional berpotensi menciptakan karyawan yang memiliki sikap jujur yang mengedepankan transparansi, kedisiplinan bekerja, konsistensi, dan bertanggung jawab (Susanto, 2021). Kepemimpinan transformasional ini berpeluang memberikan dampak yang positif pada kinerja individu karyawan dan Perusahaan. Mengingat, integritas mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan harmonis, ini akan memberikan dampak yang baik bagi perusahaan (Kurniati & Rojuaniah, 2023).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan wawancara mendalam sebagai teknik pengumpulan data. Jenis penelitian ini dipilih untuk menggali persepsi dan informasi terkait peran kepemimpinan transformasional, dan integritas terhadap kinerja karyawan pada salah satu perusahaan sektor keuangan di kantor cabang Cirebon. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini berfokus pada interpretasi, analisis kritis, serta pemahaman mendalam terhadap fenomena yang dikaji, sehingga dapat mengetahui bagaimana peran kepemimpinan transformasional, dan integritas terhadap kinerja seorang karyawan. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam kepada staff perusahaan. Data hasil wawancara kepada narasumber yang diperoleh, selanjutnya dianalisis secara sistematis untuk menemukan pola, trend, fenomena, serta kesenjangan penelitian (*research gap*) yang ada.

Table 1. Data Responden

Posisi Pekerjaan	Jumlah Narasumber
Manajer	2
HRD	1
Karyawan	7

Hasil dan Pembahasan

Kepemimpinan Transformasional

Pimpinan pada perusahaan yang diteliti dikatakan oleh para responden memberikan arahan kepada karyawannya agar tugas yang dikerjakan oleh karyawan tersebut sesuai dengan harapan Perusahaan. Pemimpin memberikan dorongan, agar karyawan merasakan bahwa tugas tersebut bukanlah sebuah beban. “Untuk saat ini pemimpin di perusahaan ini memberikan guidance, memberi contoh, dan memberikan arahan supaya yang dikerjakan oleh karyawan sesuai dengan harapan perusahaan,” kata seorang responden.

Para pimpinan pun, menurut hasil wawancara, langsung turun ke bawah dan membuat ruang terbuka untuk berdiskusi antara atasan dan bawahan agar pertukaran ide-ide karyawan dapat tersampaikan kepada atasan, serta menyederhanakan tugas agar arahan dari atasan dapat di implementasikan oleh karyawan. “Para pimpinan kami membuka ruang-ruang diskusi, yang kedua dari pimpinan itu sendiri menumbuhkan kepedulian agar hasil yang diberikan dapat optimal.”

Di sisi lain, pimpinan pun memberikan dorongan agar pemikiran karyawan bertumbuh dan menciptakan kreatifitas untuk membangun perusahaan serta mendorong munculnya kepedulian atasan kepada bawahan. Pemimpin di dalam perusahaan memberikan motivasi dan gambaran kepada individu karyawan atas hasil yang dicapai karyawan. Apabila hasil kinerja itu baik maka akan karyawan akan mendapatkan penilaian kinerja yang baik dan diberikan *reward* khusus. Fakta ini disampaikan salah seorang responden:

Setiap ada kegiatan diskusi antara pimpinan dan direksi, pasti akan di infokan kepada karyawan yang ada di daerah-daerah, sehingga karyawan pun merasa termotivasi dari hasil tersebut, terutama hasil yang menjadi poin positif untuk Perusahaan sendiri

Lebih lanjut dikatakan oleh seorang responden lain:

Pimpinan kami memberikan motivasi, serta memberikan gambaran terhadap operasional itu sendiri, apabila hasil yang akan karyawan capai ada di poin A, dan karyawan bisa lebih, karyawan pun akan mendapatkan balasannya, bisa berupa penilaian kinerja yang baik, maupun program reward-reward khusus yang di selenggarakan oleh kantor pusat.”

Integritas Karyawan

Integritas yang dimiliki oleh karyawan dalam penelitian ini digambarkan sebagai akhlak yang semakin merunduk, semakin berisi, dan tetap rendah hati meskipun telah mencapai target atau tujuan perusahaan. Fakta ini disampaikan salah satu responden:

Wah, kita kan BUMN ya jadi budaya kerjanya itu kita AKHLAK core value dari perusahaan ini ilmu padi, nah itu karyawan internalisasi setiap pagi, lalu ditambah lagi pergantian presiden karyawan setiap pagi menyanyikan lagu kebangsaan Indonesia Raya, jadi hal tersebut sudah ada di internalisasi

Sikap ini mencerminkan kedewasaan dan kesadaran akan pentingnya menjaga nilai-nilai moral dalam bekerja. Adanya transparansi dan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, serta antar sesama karyawan, menciptakan efek positif bagi lingkungan pekerjaan. Hal ini tidak hanya memperkuat hubungan internal, tetapi juga

mendorong terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Menurut salah satu responden:

Di Perusahaan ini transparansi itu yang terutama, lalu komunikasi yang baik antar personal, antar karyawan, kemudian pada atasan cukup. Karena untuk berbicara target itu sama saja, cuman yang membedakan lingkungan, ruang diskusinya seperti apa, komunikasinya. *Nah* itu yang membedakan.

Perusahaan memiliki kebijakan yang wajib dipahami dan diikuti oleh setiap karyawan, yang kemudian dimonitor melalui sistem yang telah ditetapkan. Kebijakan ini mencakup penanganan pelanggaran etika yang dilakukan oleh karyawan, yang telah diatur secara jelas dalam peraturan perusahaan terkait integritas dan sanksi atas pelanggaran. “Perusahaan memiliki kebijakan pedoman, setiap karyawan diwajibkan membaca melalui sistem dan bisa termonitor dengan baik, karyawan tersebut sudah membaca atau belum.” Kata seorang responden. Selain itu, perusahaan berupaya membangun kepercayaan antara atasan dan bawahan melalui sikap transparansi, serta memperkuat hubungan baik antar karyawan untuk menghilangkan kesenjangan komunikasi. Dengan demikian, tercipta lingkungan kerja yang saling mendukung dan berlandaskan nilai-nilai integritas yang kokoh.

Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Irwan et al., 2023) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan serta pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, dengan cara pimpinan selalu memberi perhatian, motivasi dan menerima aspirasi karyawannya. Ketika karyawan mendapat perlakuan-perlakuan tersebut dari atasannya, mereka akan merasa diperhatikan dan dihargai. Karyawan akan merasa senang jika mereka mendapat perhatian yang baik dari atasannya. Rasa senang akan membuat karyawan semangat dan konsentrasi terhadap tugas dalam pekerjaannya (Irwan et al., 2023), selanjutnya sikap integritas memiliki hubungan dan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, semakin baik sikap Integritas dalam berperilaku maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawannya (Irwan et al., 2023).

Kesimpulan

Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pimpinan di Perusahaan yang diteliti memiliki gaya kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi dan memotivasi karyawannya untuk lebih berkembang serta dapat berkontribusi secara maksimal, karyawan yang memiliki sikap integritas pasti akan mengedepankan transparansi di lingkungan kerja, kedisiplin dalam bekerja, konsisten dan bertanggung jawab pada tugas pekerjaan. Dengan adanya peran kepemimpinan transformasional dan integritas akan meningkatkan kinerja individual karyawan yang di ukur dari sistem KPI (Key Performance Indicator) (Mahmud & Sopiah, 2022).

Rekomendasi

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Sampel data yang didapatkan hanya dalam satu perusahaan. Sehingga, data yang dikumpulkan tidak dapat meringkas gagasan yang lebih sederhana. Selanjutnya, penelitian ini hanya mengumpulkan data dari 10 orang responden, sehingga tidak bisa dilakukan generalisasi. Penelitian selanjutnya mungkin perlu melibatkan lebih dari 1 perusahaan dan melibatkan lebih banyak responden.

Referensi

- Ain, s. R. (2021). Pengaruh servant leadership dan disiplin. *Jurnal psikologi teori dan terapan*, 2(1), 53–69.
- Almaududi ausat, a. M., suherlan, s., peirisal, t., & hirawan, z. (2022). The effect of transformational leadership on organizational commitment and work performance. *Journal of leadership in organizations*, 4(1), 61–82. <https://doi.org/10.22146/jlo.71846>
- Asbari, m., & novitasari, d. (2024). Kepemimpinan transformasional sebagai katalisator inovasi dan kinerja organisasi : tinjauan literatur. *Journal of information systems and management (jisma)*, 03(06), 86–108.
- Dr. A. Nur insan, m. S. (2016). *Kepemimpinan transformasional suatu kajian empiris di perusahaan*. 1–23.
- Elfina, r., siddik, m., agus romi, h., & sarmini, a. (2023). *Pengaruh evaluasi kerja, motivasi kerja, tanggung jawab dan loyalitas terhadap kinerja karyawan pada karyawan*. 10(2), 123–130.
- Irwan, a., razak, m., & arfan, h. H. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional, integritas, disiplin kerja terhadap kinerja. *Jurnal magister manajemen nobel indonesia*, 4(1), 1–23.
- Kairupan, d. (2021). Kinerja karyawan (tinjauan teori dan praktis). In *news.ge* (issue july).
- Kitbiyah, a., & mardiah. (2016). Hubungan integritas dan loyalitas karyawan dengan visi misi perusahaan (studi kasus pada pt. Bank central asia, tbk). *Jurnal pendidikan, hukum, dan bisnis*, 1(2), 74–83. <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/eduka/article/view/3743>
- Kurniati, n., & rojuaniah, r. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional, integritas perilaku dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Sinomika journal: publikasi ilmiah bidang ekonomi dan akuntansi*, 1(5), 1153–1172. <https://doi.org/10.54443/sinomika.v1i5.591>
- Mahmud, & sopiah. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan: literatur review. *Jurnal ilmiah indonesia*, 33(1), 1–12.
- Manoppo, p. K. P., tewal, b., & trang, i. (2021). Pengaruh beban kerja, lingkungan kerja dan integritas terhadap produktivitas karyawan di pt. Empat saudara manado. *Jurnal emba*, 9(4), 773–781. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/36595%0a>
- Nurjannah, l., & syamsir. (2022). Pengaruh integritas dan disiplin kerja pegawai terhadap kualitas pelayanan publik di dinas dukcapil kabupaten lima puluh kota. *Jurnal administrasi politik dan sosial*, 3(1), 63–73. <https://doi.org/10.46730/japs.v3i1.49>
- Saad alessa, g. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in saudi arabia: a systematic review. *Frontiers in psychology*, 12(november), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Sewang., umar, s.m., & dkk. (2024). Manajemen sumber daya manusia (sdm) upaya peningkatan kinerja karyawan di era globalisasi. *Jumabi : jurnal manajemen, akuntansi dan bisnis*, 2(2), 76–86.
- Silaen, n. R., syamsuriansyah, s., chairunnisah, r., sari, m. R., mahriani, e., tanjung, r., triwardhani, d., haerany, a., masyuroh, a., & satriawan, d. G. (2021). *Kinerja karyawan* (u. Taufik & a. Musuroh (eds.)). Widina bhakti persada bandung.
- Simatupang, s., panjaitan, p. D., arshandy, e., & putra, h. S. (2023). Integritas dan budaya organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. *Jurnal review pendidikan*

- dan pengajaran, 6(4), 229–236. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v6i4.19869>
- Susanto, h. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal ekonomi efektif*, 3(2), 159–169.
- Umri, k., & sukriadi. (2024). Kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja organisasi. *Jurnal administrasi, kebijakan, dan kepemimpinan pendidikan [jak2p]*, 91–96, 91–96. <https://doi.org/https://doi.org/10.26858/jak2p.v5i1.61377>
- Wahyuni, a., & budiono. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. *Jurnal ilmu manajemen*, 10(3), 769.
- Zaky, m. (2022). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 3(1), 76–86.