

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PROMOSI  
JABATAN TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN BANK  
SYARI'AH MANDIRI CABANG BUKITTINGGI**

**ARTIKEL**

**Erni Masdupi<sup>1</sup>, Chichi Andriani<sup>2</sup>, Ria Handayani<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

<sup>1</sup>Email: [emasdupi@gmail.com](mailto:emasdupi@gmail.com)

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

<sup>2</sup>Email: [chichi.andrianiunp@gmail.com](mailto:chichi.andrianiunp@gmail.com)

<sup>3</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

<sup>3</sup>Email: [Ria\\_velipz@ymail.com](mailto:Ria_velipz@ymail.com)

**ABSTRACT**

*This research aimed to analyze the influence of transformational leadership and job promotion to work spirit of employees at Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi. This research is descriptive and causal comparative research. The population of this study is all employees at Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi. The sampling method using Total Sampling, is that 54 employees. The analysis technique using multiple regression analysis. Results showed that: 1) transformational leadership has a positive and significant influence to work spirit of employees at Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi, 2) job promotion has a positive and significant influence to work spirit of employees at Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi, while the remainder is determined by other factors.*

**Keyword: Work Spirit of Employees, Transformational Leadership, Job Promotion**

Di era globalisasi sekarang ini, setiap organisasi dituntut untuk meningkatkan daya saing untuk menghadapi kompetitor-kompetitor mereka. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh organisasi adalah mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya dengan baik. Sumber daya manusia disini disebut juga dengan karyawan, yang merupakan salah satu sumber daya yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi.

Kontribusi karyawan dalam organisasi sangat dominan, karena karyawan adalah motor penggerak bagi organisasi. Hal ini berarti setiap pekerjaan dalam organisasi selalu dilaksanakan oleh karyawan. Berhasil tidaknya suatu organisasi ditentukan oleh unsur manusia yang melakukan pekerjaan, sehingga seorang karyawan perlu diperlakukan dengan baik agar karyawan tetap bersemangat dalam bekerja. Pimpinan organisasi dituntut untuk memperlakukan karyawan dengan baik

dan memandang mereka sebagai manusia yang memiliki kebutuhan, baik materi maupun non materi yang harus dipenuhi. Sehingga pimpinan organisasi perlu mengetahui dan berusaha untuk memenuhi kebutuhan karyawannya tersebut, dengan harapan karyawan tersebut dapat bekerja sesuai dengan tujuan dan harapan organisasi.

Disisi lain, karyawan sebagai motor penggerak organisasi dituntut untuk bekerja dengan lebih bersemangat agar mampu menghadapi persaingan dan dapat mempertahankan keberadaan organisasi. Menurut Malayu (2003:45) organisasi bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil dalam bekerja, namun yang lebih penting adalah mereka bersedia bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan, dan keterampilan karyawan tidak ada artinya bagi organisasi jika mereka tidak mau bekerja keras dengan menggunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa semangat kerja karyawan sangat penting dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi.

Selain itu, ada beberapa alasan mengapa semangat kerja karyawan perlu mendapat perhatian dari manajemen. Menurut Ahmad (2002:426) semangat kerja yang tinggi akan membuat pekerjaan yang ditugaskan kepadanya dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat, dapat mengurangi angka absensi karena malas dan membuat karyawan merasa betah (senang) bekerja, tiga hal ini akan memperkecil kemungkinan karyawan untuk berpindah ke tempat lain.

Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang perbankan, yang tidak terlepas dari dunia persaingan. Untuk menghadapi hal tersebut, Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi telah mempersiapkan diri dalam melangkah menuju era globalisasi. Visi Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi adalah memimpin pengembangan peradaban ekonomi yang mulia (*to lead the development of noble economic avilization*) dengan salah satu misinya yaitu mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industri yang berkesinambungan. Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut, Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi memerlukan sumber daya manusia yang mempunyai semangat kerja yang baik, agar tujuan perusahaan bisa tercapai dan bisa bersaing dengan bank-bank lain.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan yang penulis lakukan di Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi, permasalahan sumber daya manusia masih terlihat, diantaranya yaitu semangat kerja masing-masing karyawan yang masih rendah. Rendahnya semangat kerja karyawan ini dapat dilihat dari absensi atau tingkat kemangkiran karyawan selama bulan Januari-November 2013. Hal ini dapat kita lihat pada Tabel 1

**Tabel 1: Rekapitulasi Ketidakhadiran dan Tingkat Kemangkiran Karyawan Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi tahun 2013**

Bulan	Jmlh Karyawan	Hari kerja	Jmlh. Ketidakhadiran	Tingkat Kemangkiran (%)
Januari	55	23	0	0.00
Februari	55	20	5	0.45
Maret	55	21	3	0.26
April	55	22	3	0.25
Mei	55	23	4	0.32
Juni	55	21	5	0.43
Juli	55	23	10	0.79
Agustus	55	22	0	0.00
September	55	21	25	2.16
Oktober	55	23	4	0.32
November	55	21	0	0.00

Sumber : Bag. Sumber Daya Internal & Umum Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi tahun 2013

Angka kemangkiran di atas diperoleh dengan menggunakan rumus Kossen (1993:231), yaitu:

$$\frac{hh}{-} \times \frac{h}{hh} \times 100$$

Menurut Kossen (1993:231) keterlambatan yang berlebihan dan kemangkiran, merupakan tanda-tanda semangat kerja yang rendah. Semakin tinggi tingkat kemangkiran, maka semakin rendah semangat kerja karyawan. Berdasarkan Tabel 1 terlihat adanya tingkat kemangkiran yang berfluktuasi. Tingkat kemangkiran tertinggi terjadi pada bulan September sebesar 2.16%, pada bulan April, Mei, Juni dan Juli terjadi kenaikan tingkat kemangkiran yaitu sebesar 0,25%, 0,32%, 0,43% dan 0,79%. Data ini mengindikasikan bahwa semangat kerja karyawan Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi yang masih rendah.

Masalah rendahnya semangat kerja karyawan tidak saja terlihat dari tingkat kemangkiran, namun juga terlihat dari disiplin karyawan yang bersangkutan. Dari data absensi yang penulis dapatkan, masih ada beberapa orang karyawan yang datang terlambat. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 2:

**Tabel 2:Rekapitulasi Keterlambatan Karyawan Bank Syari'ah MandiriCabang Bukittinggi Tahun 2013**

No.	Bulan	Jumlah
1.	Maret	1
2.	Mei	1
3.	Juni	1
4.	Juli	3

Sumber :*Bag. Sumber Daya Internal dan Umum Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi Tahun 2013*

Tinggi atau rendahnya semangat kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, beberapa diantaranya dikemukakan oleh Sudarwan (2004:52) seperti: kesadaran anggota akan tujuan organisasi, hubungan antar manusia dalam organisasi, kepemimpinan, tingkatan organisasi, upah dan gaji, kesempatan untuk meningkat atau promosi, pembagian tugas dan tanggungjawab, kemampuan individu, perasaan diterima di dalam kelompok, dinamika lingkungan dan kepribadian.

Dari beberapa faktor tersebut, salah satu faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah kepemimpinan yang diterapkan di dalam perusahaan. Kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi dan menginspirasi orang lain akan memberikan motivasi tersendiri bagi karyawan untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan yang diinginkan, sehingga akan memicu semangat kerja karyawan tersebut.

Saat ini, model kepemimpinan moderen seperti kepemimpinan transformasional memainkan peran penting bagi organisasi. Menurut Yukl (2010:304) dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk bekerja lebih dari yang diharapkan oleh organisasi.

Menurut Bass dalam Ivancevich (2005:405) kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai pimpinan yang memiliki kharisma, yaitu mampu menanamkan rasa kebernilaian, rasa hormat dan rasa bangga kepada karyawan serta mengartikulasikan visi. Pemimpin transformasional juga memiliki perhatian individual dengan memperhatikan kebutuhan karyawan, serta mendorong karyawan untuk menjadi lebih kreatif.

Kepemimpinan transformasional perlu dimiliki oleh seorang pemimpin, agar dapat meningkatkan upaya bawahan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula semangat kerja karyawan dan begitu pula sebaliknya (Imran dan Haque dalam Komang dan Made, 2012).

Faktor lain yang mempengaruhi semangat kerja adalah kesempatan untuk meningkat atau promosi. Menurut Marihot (2006:163) promosi berarti kenaikan jabatan, yaitu menerima kekuasaan dan tanggungjawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggungjawab yang sebelumnya. Promosi jabatan merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh oleh manajemen untuk mengembangkan sumber daya

manusianya agar dapat bekerja lebih giat untuk mendorong kemajuan bagi organisasi. Promosi jabatan diberikan bagi mereka yang mampu menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik, sehingga akan meningkatkan semangat kerja karyawan tersebut.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan yang penulis lakukan dengan mewawancarai beberapa orang karyawan Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi mengenai aspek kepemimpinan transformasional, beberapa diantaranya memiliki pandangan bahwa pimpinan Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi memiliki kharisma, dimana dengan kewibawaan dan keramahan yang dimilikinya membuat karyawan sangat mengaguminya. Selain itu dalam hal pekerjaan, pimpinan lebih mendahulukan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan dirinya sendiri, sehingga beberapa diantara karyawan menjadikannya sebagai inspirator yang menginspirasi mereka dalam bekerja. Hal ini menggambarkan Pimpinan Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi merupakan pemimpin dengan kepemimpinan transformasional. Namun beberapa diantaranya beranggapan bahwa pimpinan belum sepenuhnya menanamkan visi dan misi kepada karyawannya, misalnya ada beberapa karyawan yang tidak tahu dengan visi dan misi Bank Syariah Mandiri Cabang Bukittinggi. Karyawan juga kurang memahami nilai-nilai yang terkandung dalam visi dan misi tersebut yang menjadi landasan mereka bekerja.

Selain hal tersebut, sebagian karyawan merasakan suasana kerja yang masih monoton, karena tidak adanya inovasi-inovasi baru yang diberikan oleh pimpinan. Pimpinan juga belum menunjukkan kebanggaan kepada karyawan dan kurang memberikan motivasi, sehingga karyawan kurang antusias dan optimis dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Begitu juga dengan keluhan-keluhan karyawan yang terkait dengan pekerjaan belum sepenuhnya didengarkan dan ditindak lanjuti oleh pimpinan. Hal ini menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan belum dapat dijalankan dengan baik.

Selanjutnya hasil wawancara penulis dengan karyawan di bagian Sumber Daya Internal dan Umum Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi mengenai aspek promosi jabatan, diperoleh informasi mengenai ketentuan karyawan yang berhak mendapatkan promosi jabatan. Promosi dilaksanakan apabila terjadi kekosongan jabatan dan karyawan yang berhak untuk dipromosikan dalam promosi jabatan adalah karyawan yang berprestasi, selain itu masa kerja dan pendidikan formal juga menjadi kriteria karyawan yang dipromosikan. Hal ini sesuai dengan pandangan menurut Abdurrahmat (2006:121) yang menyatakan promosi jabatan didasarkan atas beberapa indikator yaitu: kepercayaan, keadilan dan formasi.

Namun pada Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi terdapat pandangan dari karyawan dimana pelaksanaan promosi jabatan dirasakan belum sesuai dengan ketentuan yang ada, seperti seorang karyawan yang kurang berprestasi mendapatkan promosi jabatan, sedangkan karyawan yang berprestasi tidak mendapatkan promosi jabatan. Kemudian hal-hal mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan dalam memangku sebuah jabatan baru, belum sepenuhnya menjadi

pegangan dalam pelaksanaan promosi jabatan di Bank Syariah Mandiri Cabang Bukittinggi.

## **KAJIAN TEORI**

### **Semangat Kerja**

Griffin dan Embert (2007:246) berpendapat bahwa semangat kerja merupakan keseluruhan sikap karyawan terhadap lingkungan kerja mereka. Menurut Kossen (1993:227), pada umumnya semangat mengacu kepada sikap-sikap karyawan yang berasal dari individu atau kelompok, terhadap organisasi-organisasi yang mempekerjakan mereka, maupun terhadap faktor-faktor pekerjaan seperti supervisi, sesama karyawan, dan rangsangan-rangsangan keuangan. Sehingga semangat didefinisikan sebagai suasana yang ditimbulkan oleh sikap para anggota suatu organisasi, yang dipengaruhi oleh bagaimana karyawan menanggapi organisasi tersebut dan bagaimana hubungan antara sasaran organisasi tersebut dengan sasaran mereka sendiri.

Sementara itu, menurut Guba dalam Mutiara (2002:68) ada dua cara untuk mendefinisikan semangat kerja, sebagai berikut: 1) kondisi dari sebuah kelompok dimana ada tujuan yang jelas dan tetap yang dirasakan menjadi penting dan terpadu dengan tujuan individu, 2) semangat kerja merujuk kepada adanya kepemilikan atau rasa kebersamaan dimana hal ini merupakan rasa pemahaman dengan perhatian terhadap unsur-unsur pekerjaan seseorang, kondisi kerja, rekan kerja, penyelia, pimpinan dan perusahaan.

Pendapat selanjutnya dikemukakan oleh Alex (2002:423) semangat kerja berarti melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Sedangkan pengertian semangat kerja atau kegairahan kerja menurut Sudarwan (2004:47) adalah kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu dengan mutu yang ditetapkan.

Tinggi rendahnya semangat kerja karyawan akan terlihat dari tingkah laku maupun sikap karyawan tersebut. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan, seperti yang dikemukakan oleh Kossen (1993:228) yaitu: 1) organisasi itu sendiri, 2) kegiatan karyawan, ketika bekerja maupun selesai bekerja, 3) sifat pekerjaan, 3) teman sejawat, 4) kepemimpinan, 5) konsep-konsep sendiri, 6) pemenuhan keperluan-keperluan pribadi.

Pendapat selanjutnya menurut Sudarwan (2004:48) dimana faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja yaitu: 1) kesadaran akan tujuan organisasi, dimana adanya tanggungjawab dan dorongan untuk mencapai target kerja, 2) hubungan antar manusia dalam organisasi, hubungan yang baik dan harmonis akan melahirkan ikatan interaktif yang menyenangkan, 3) kepemimpinan yang menyenangkan, 4) tingkat organisasi, semakin tinggi posisi karyawan semakin konseptual pekerjaan yang dilakukannya dan sebaliknya, 5) upah dan gaji, semakin tinggi upah dan gaji semakin tinggi pula semangat kerja karyawan, 6) kesempatan untuk meningkat (promosi), membuka jalan untuk meningkatkan karir, 7) pembagian tugas dan

tanggungjawab yang jelas, 8) kemampuan individu, daya tanggap tinggi membuat semangat kerjanya akan meningkat secara instan, 9) perasaan diterima dalam kelompok, 10) dinamika lingkungan, faktor lingkungan fisik maupun non fisik, 11) kepribadian, dengan kepribadian terbuka semangat kerja mudah dirangsang.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Sudarwan (2005:54) kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa sumber daya manusia, fasilitas, dana dan faktor-faktor eksternal keorganisasian.

Lebih lanjut Burns dalam Yukl (2010:290) mengemukakan 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. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka (Yukl, 2010:304).

Pendapat selanjutnya dikemukakan oleh Bass dalam Rivai (2004:141) pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan itu dengan meningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawahan mengorbankan kepentingan diri sendiri, demi kepentingan organisasi yang dibarengi dengan menaikkan tingkat kebutuhan bawahan ketingkat yang lebih baik. Sementara itu, menurut Ivancevich (2005:405), pemimpin transformasional yaitu pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman.

Menurut Ismail (2009:150) pemimpin transformasional merupakan pemimpin visioner yang menggerakkan SDM organisasi bergerak menuju visi yang dimiliki oleh pemimpin. Para pemimpin lebih mengandalkan kharisma dan kewibawaan dalam menjalankan kepemimpinannya.. Dari pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional adalah perilaku kepemimpinan dimana para pemimpin yang memilikin karisma, penuh inspirasi, penuh perhatian dan menunjukkan keyakinan diri kepada karyawan sebagai bawahannya untuk dapat bekerja demi organisasi melebihi kepentingan pribadi.

Munandar (2001:2002) mengemukakan beberapa indikator kepemimpinan transformasional, yaitu: 1) kharisma, bersedia memberikan pengorbanan untuk kepentingan perusahaan dan menimbulkan kesan bahwa pemimpin memiliki keahlian dalam tugasnya, 2) penuh inspirasi, mampu memberikan inspirasi para bawahannya, 3) stimulai intelektual, mendorong bawahan untuk memikirkan cara-

cara baru dalam melaksanakan tugas, 4) perhatian individual, bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pimpinan, bersedia mendengar pandangan dan keluhan bawahan, 5) menunjukkan keyakinan diri, berusaha melalui pembicaraan mempengaruhi bawahan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan, perlunya tekad untuk mencapai tujuan, serta perlu moral dan etika dalam mengambil keputusan.

### **Promosi Jabatan**

Salah satu hal yang dapat merangsang karyawan dalam bekerja adalah promosi. Bila karyawan yang ditempatkan sungguh-sungguh memberikan prestasi yang diharapkan, pimpinan harus memberikan atau merealisasikan pemberian promosi kepada karyawan tersebut. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus menganut suatu program promosi agar perusahaan dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik, bagaimanapun keadaan perusahaan. Menurut Malayu (2003:108) pengertian promosi jabatan adalah sebagai berikut : "Promosi merupakan perpindahan yang memperbesar wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*) karyawan ke jabatan yang lebih tinggi pula dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar".

Pendapat lain dikemukakan Mondy (2008:177) promosi merupakan perpindahan seseorang kepada sebuah posisi dalam level yang lebih tinggi di sebuah organisasi. Istilah promosi merupakan salah satu kata yang sangat membangkitkan semangat dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Seseorang yang menerima promosi biasanya menerima imbalan *financial* tambahan dan peningkatan ego yang terkait dengan prestasi dan keberhasilan.

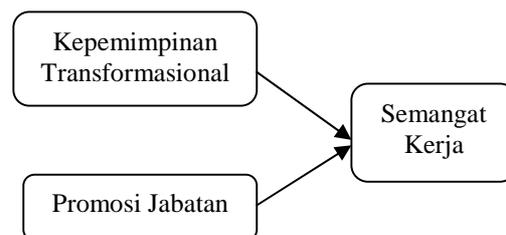
Menurut Marrihot (2006:163) promosi berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggungjawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggungjawab yang sebelumnya. Pemberian promosi kepada seorang karyawan berarti bahwa karyawan tersebut naik ke posisi yang lebih tinggi dalam suatu struktur organisasi suatu badan usaha. Disamping itu, promosi diberi juga kepada karyawan yang membuktikan kesanggupan dan loyalitasnya kepada perusahaan dan bila ia menunjukkan indikasi kemampuan untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi. Promosi tidak selalu diikuti oleh kenaikan gaji, gaji itu bisa tetap, tetapi pada umumnya bertambah besarnya kekuasaan dan tanggungjawab seseorang bertambah juga balas jasa dalam bentuk uang yang diterimanya. Namun kenaikan gaji tidak selalu dapat diartikan sebagai promosi.

Abdurrahmat (2006:118) mengemukakan bahwa: "Promosi atau orang sering menyebutnya kenaikan jabatan/kedudukan dan pangkat atau status jenjang seorang karyawan, adalah merupakan peningkatan dari seorang tenaga kerja atau karyawan pada suatu bidang tugas yang lebih baik dibanding dengan sebelumnya dari sisi tanggungjawab yang lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, tuntutan kecakapan yang lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan lainnya."

Adanya kesempatan untuk dipromosikan bagi setiap karyawan yang berdasarkan asas keadilan dan obyektifitas akan mendorong karyawan bekerja giat, bersemangat, berdisiplin dan memiliki prestasi kerja yang semakin besar sehingga sasaran perusahaan dapat dicapai dengan optimal. Sebaliknya jika kesempatan untuk dipromosikan relatif kecil atau tidak ada, maka gairah kerja, semangat kerja, disiplin kerja dan semangat kerja karyawan akan menurun (Abdurrahmat, 2006:117).

Abdurrahmat (2006:118) mengemukakan beberapa indikator promosi jabatan, yaitu: 1) kepercayaan, karyawan akan dipromosikan jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan dan kecakapan dalam memangku jabatan tersebut, 2) keadilan, penilaian harus jujur dan objektif dimana karyawan yang mempunyai peringkat terbaik mempunyai kesempatan pertama untuk dipromosikan, 3) formasi, promosi karyawan hanya mungkin dilakukan apabila ada formasi jabatan yang lowong dan disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada dalam perusahaan.

Model ini melibatkan hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen. Variabel independen terdiri dari kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan promosi jabatan ( $X_2$ ) dan sebagai variabel dependen adalah semangat kerja yang dilambangkan dengan ( $Y$ ) yang dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Hipotesis untuk kerangka konseptual diatas adalah:

- H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi.
- H2: Promosi jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja karyawan Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan dilakukan tergolong penelitiandeskriptif dan penelitian kausal komperatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi yaitu 55 orang. Menurut Suharsimi (2002:112) jika jumlah populasi dibawah 100 orang maka keseluruhan populasi akan dijadikan sampel. Pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan *tekniktotal sampling*, karena salah satu variabel yang akan diteliti adalah kepemimpinan transformasional, maka Kepala Cabang tidak dimasukan dalam sampel penelitian, sehingga sampel penelitian berjumlah lima puluh empat (54) orangkaryawan.

Jenis dan sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini, yaitu

pengamatan, kuesioner dan wawancara. Instrumen dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner dengan skala likert. Sebelum kuesioner disebarkan, dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas dinyatakan semua item pernyataan reliabel dan 3 item pernyataan tidak valid. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji persyaratan asumsi klasik, analisis regresi berganda dan uji kelayakan model.

## **HASIL PEMBAHASAN**

### **Uji Persyaratan Asumsi Klasik**

Sebelum menggunakan analisis regresi berganda dilakukan uji prasyarat analisis yaitu uji normalitas, multikolinearitas, dan heterokedastisitas dan linearitas. Dari uji normalitas diperoleh hasil bahwa data terdistribusi normal. Dari uji multikolinearitas diperoleh hasil bahwa data terbebas dari multikolinearitas atau tidak ada hubungan sesama variabel bebas. Dari uji heterokedastisitas diperoleh hasil tidak terdapat gejala heterokedastisitas. Dari uji linearitas diperoleh hasil model regresi bersifat linear.

### **Analisis Regresi Berganda**

Analisis ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas atas kepemimpinan transformasional (X1) dan promosi jabatan (X2), terhadap semangat kerja (Y). Dari pengolahan data dengan SPSS 16 diperoleh hasil seperti pada Tabel 3:

**Tabel 3: Analisis Regresi Berganda**

Variabel	Koefisien		
	Regresi	t <sub>hitung</sub>	Sig.
(Constant)	-2.027	-.323	.748
X <sub>1</sub>	.371	3.650	.001
X <sub>2</sub>	.473	2.955	.005
R <sup>2</sup>		.363	
F		14.524	
Sig.		.000 <sup>a</sup>	

Sumber: *Pengolahan Data Statistik SPSS Versi 16 (2014)*

Berdasarkan Tabel 3 di atas dapat ditentukan persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = -2.027 + 0.371(X_1) + 0.473(X_2) + e$$

Konstanta sebesar -2.027 menunjukkan bahwa jika kepemimpinan transformasional (X1) dan promosi jabatan (X2) adalah nol, maka terjadi penurunan variabel semangat kerja (Y) sebesar -2,027.

Kepemimpinan transformasional (X1) memiliki koefisien regresi positif sebesar 0.371, menunjukkan bahwa setiap peningkatan variabel kepemimpinan

transformatif satu satuan maka semangat kerja karyawan Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi mengalami kenaikan sebesar 0,371 dengan anggapan variabel bebas lainnya tetap.

Promosi jabatan (X2) memiliki koefisien regresi positif sebesar 0.437, menunjukkan bahwa setiap peningkatan variabel promosi jabatan satu satuan maka semangat kerja karyawan Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi mengalami kenaikan sebesar 0.437 dengan anggapan variabel bebas lainnya tetap.

Dari Tabel 3 dapat dilihat  $R^2$  0,363 artinya kontribusi variabel kepemimpinan transformasional dan promosi jabatan terhadap semangat kerja karyawan pada Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi adalah sebesar 36,3%, sedangkan 63,7% ditentukan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Faktor lain tersebut seperti kesadaran akan tujuan organisasi, hubungan antar manusia dalam organisasi, tingkat organisasi, kepribadian dan kemampuan individu.

### **1. Uji Kelayakan Model**

Uji f (Uji Simultan)

Berdasarkan Tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai  $F_{hit}$  sebesar 14.524 dengan nilai signifikan adalah 0,000 atau kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa persamaan regresi yang digunakan sudah *fix* dan model dapat digunakan untuk uji penelitian.

Uji t (Uji Parsial)

Hipotesis I

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja karyawan Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi. Dari hasil olahan data uji t pada Tabel 3 diperoleh nilai  $t_{hit}$  sebesar 3.560 dengan nilai sig sebesar  $0,001 < \alpha = 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap semangat kerja. Jadi dapat disimpulkan apabila kepemimpinan transformasional ditingkatkan maka semangat kerja akan meningkat. Sehingga hipotesis I (**H<sub>a</sub>**) diterima.

Hipotesis II

Hipotesis kedua yaitu terdapat pengaruh signifikan antara promosi jabatan terhadap semangat kerja karyawan Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi. Dari hasil olahan data uji t pada Tabel 23 diperoleh nilai  $t_{hit}$  sebesar 2.955 dengan nilai sig sebesar  $0,005 < \alpha = 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan positif terhadap semangat kerja. Jadi dapat disimpulkan apabila promosi jabatan ditingkatkan maka semangat kerja akan meningkat. Sehingga hipotesis II (**H<sub>a</sub>**) diterima.

### **PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Semangat Kerja Karyawan Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi.**

Berdasarkan hasil analisis variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap karyawan Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi yang dapat dilihat dari hasil analisis regresi linear berganda dari hasil olahan data uji t pada Tabel 3 diperoleh nilai sig sebesar  $0,001 < \alpha = 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap semangat kerja. Jadi dapat disimpulkan apabila kepemimpinan transformasional ditingkatkan maka semangat kerja akan meningkat.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Komang dan Made (2012) dimana kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap semangat kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa jika kepemimpinan transformasional diterapkan dengan baik oleh pimpinan, maka akan membuat karyawan menjadi lebih semangat dalam bekerja, namun sebaliknya, jika kepemimpinan transformasional tidak dapat diterapkan dengan baik oleh pimpinan, maka mengakibatkan karyawan kurang bergairah dalam bekerja.

Lebih lanjut Burns dalam Yukl (2001:290) mengemukakan 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. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka (Yukl, 2001:304).

Semangat kerja karyawan dipengaruhi oleh sikap dan gaya kepemimpinan atasan, dimana kepemimpinan yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang baik dan akan meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja. Model kepemimpinan moderen seperti kepemimpinan transformasional memainkan peranan penting bagi organisasi. Semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula semangat kerja karyawan, begitu juga sebaliknya semakin buruk kepemimpinan transformasional semakin rendah pula semangat kerjanya (Nurtjahjani dalam Komang dan Made,2012:19).

### **Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Semangat Kerja Karyawan Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi.**

Berdasarkan hasil analisis variabel promosi jabatan berpengaruh signifikan positif terhadap semangat kerja karyawan Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi yang dapat dilihat dari hasil analisis regresi linear berganda dari hasil olahan uji t pada Tabel 23 diperoleh nilai sig sebesar  $0,005 < \alpha = 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan positif terhadap semangat kerja. Jadi dapat disimpulkan apabila promosi jabatan ditingkatkan maka semangat kerja akan meningkat.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chryсна (2012) yang membuktikan bahwa pelaksanaan promosi jabatan berpengaruh signifikan positif terhadap semangat kerja karyawan. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Abdurrahmat (2006:117) yang mengemukakan bahwa jika ada kesempatan untuk dipromosikan bagi setiap karyawan yang berdasarkan asas keadilan dan obyektivitas, maka hal tersebut akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, bersemangat, berdisiplin, dan akan meningkatkan prestasi kerja karyawan tersebut, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.

Kemudian pendapat tersebut dipertegas oleh Manullang dalam Chryсна (20012:8) yang meengemukakan bahwa jika promosi jabatan direalisasikan kepada karyawan yang menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, maka ada daya perangsang bagi para karyawan untuk meningkatkan semangat kerja mereka. Semangat kerja yang tinggi dapat dicapai apabila promosi jabatan dilaksanakan secara obyektif.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis maka dapat diambil kesimpulan bahwa kedua variabel independen (kepemimpinan transformasional dan promosi jabatan) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi. Keamanan merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kepercayaan konsumen *online shopping* pada mahasiswa Universitas Negeri Padang.

## **SARAN**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, penulis dapat memberikan beberapa saran kepada pihak Bank Syari'ah Mandiri, diantaranya:

Berdasarkan hasil deskripsi penelitian variabel kepemimpinan transformasional capaian responden terendah terdapat pada indikator perhatian individual. Hal ini berarti karyawan merasa pimpinan belum sepenuhnya memberikan perhatian khusus kepada karyawan, dan kurangnya kesediaan untuk mendengarkan pandangan dan keluhan bawahan. Maka dari itu, Pimpinan Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi agar lebih memberikan perhatian khusus kepada karyawan, mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan-keluhan karyawan serta memberikan kesempatan kepada karyawan dalam mengemukakan pandangan-pandangan mereka.

Berdasarkan hasil penelitian variabel promosi jabatan yang terendah indikatornya adalah keadilan. Hal ini berarti keadilan belum sepenuhnya diterapkan dengan baik dalam pelaksanaan promosi jabatan. Maka dari itu, dalam pelaksanaan promosi jabatan pada Bank Syari'ah Mandiri Cabang Bukittinggi agar lebih memperhatikan penilaian yang jujur dan objektif, dimana karyawan yang mempunyai peringkat terbaiklah yang mempunyai kesempatan pertama untuk dipromosikan, serta tentunya memenuhi persyaratan lain dan ketentuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk

peneliti selanjutnya. Penulis menyarankan untuk meneliti faktor-faktor lain yang mempengaruhi semangat kerja karyawan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdurrahmat Fathoni. (2006). *Manajemen Sumber Daya*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Ahmad Tohardi. (2002). *Pemahaman Praktis MSDM*. Bandung:CY
- Alex S Nitisemito. (2002). *Manajemen Personalia. Edisi Revisi*Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Chryсна Yulіawan. (2012). *Analisis Pelaksanaan Program Promosi Jabatan Dampaknya Terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT. PLN (PERSERO) Bandung*.Jurnal Manajemn Bisnis.Vol.08.2012:36-31.
- Griffin, Ricky W. & Embert. (2007). *Bisnis jilid 1*. Jakarta: PT. Glelora aksara Pratama
- Ismail Solihin.(2009). *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Erlangga
- Ivancevich, M, J., & dkk. (2005). *Perilaku dan Manajemen Organisasi jilid2*. Jakarta: Erlangga.
- Komang Ary Suastika & Made Surya Putra (2012.). *Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Semangat Kerja*. Unud Jurnal.Vol0.2012:17-31.
- Kossen, S. (1993). *Aspek Manusiawi dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Malayu Hasibuan. (2003) *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta:PT Bumi Aksara
- Marihot Manullang. (2006). *Manajemen Personalia, Edisi Ketiga*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mondy, Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Erlangga.
- Munandar, Ashar Sunyoto.(2004).*Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press
- Mutiara S Panggabean. (2002). *Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi ke Dua*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Parsada
- Robbin, Stephen P.(2007).*Perilaku Organisasi,edisi ke-1*. Jakarta:PT Indeks
- Sudarwan Danim. (2004). *Motivasi, kepemimpinan dan efektifitas kelompok*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- .(2005).*Menjadi Komunitas Pembelajar : Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta:PT Bumi Aksara.
- Suharsimi Arikunto (2007). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- (2002).*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta:Rineka Cipta.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Kelima*. PT Indeks.