

BAB 2

TINJUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan diuraikan tentang konsep gaya kepemimpinan, teori kepemimpinan transformasional, kerangka teori, kerangka konsep, dan hipotesis.

2.1 Teori Tentang Gaya Kepemimpinan

2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Definisi dari gaya kepemimpinan telah mengalami perubahan akan perkembangan dan pergeseran. Dalam era lama gaya kepemimpinan diartikan sebagai gaya kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dengan memotivasi, menggerakkan, mengarahkan, mengajak, menuntun dan jika perlu memaksa mereka untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Dalam era baru gaya kepemimpinan diartikan secara lebih luas, bukan sekedar kemampuan mempengaruhi, yang lebih penting adalah kemampuan memberi inspirasi kepada pihak lain, agar mereka secara proaktif tergugah untuk melakukan berbagai tindakan demi tercapainya visi, misi dan tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan dari falsafah yang konsisten, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan akan menunjukkan langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya

gaya kepemimpinan adalah, perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan dari seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Rorimpandey, 2013)

Gaya kepemimpinan itu sendiri merupakan suatu pola perilaku yang ditampilkan sebagai pimpinan ketika mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Oleh karena perilaku yang diperlihatkan oleh bawahan pada dasarnya adalah respon bawahan terhadap gaya kepemimpinan yang dilakukan pada mereka. Gaya kepemimpinan lainnya didefinisikan sebagai teknik-teknik gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan kewenangan dan kekuasaan untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen (Suyanto, 2010).

Gaya Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan yang memiliki otoritas manajerial. Sedangkan kepemimpinan adalah apa yang para pemimpin lakukan, yaitu proses memimpin kelompok dan mempengaruhi kelompok untuk mencapai suatu tujuan (Robbins dan Coulter, 2012).

Gaya Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2010)

2.1.2 Teori Gaya Kepemimpinan

Terdapat beberapa teori dalam gaya kepemimpinan, antara lain (Iensufiie, 2010):

1. *Situasional Approach*

Para profesional sering mengartikan Situasional Approach sebagai "manajemen yang berdasarkan situasi". Apabila kondisinya baik, maka seseorang akan melakukan tindakan A, tetapi apabila situasinya tidak kondusif, ia akan melakukan tindakan B (Iensufiie, 2010).

Situasional Approach berfokus pada dua situasi yang dimiliki oleh para pengikut dari seorang pemimpin, yaitu :

a. Kompetensi

Seberapa besar kompetensi yang dimiliki oleh para pengikut, apakah tinggi atau rendah? Kompetensi dapat berarti banyak hal yang meliputi kemampuan dari para pengikut, pemahamannya, kepandaiannya, serta kemandiriannya. seorang pengikut dianggap memiliki kompetensi yang tinggi apabila ia dapat menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan ekspektasi pemimpin, atau bahkan bisa melebihi harapan pemimpinnya. Dengan sedikit informasi, pengikut yang berkompetensi tinggi mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.

b. Komitmen

Komitmen dapat diartikan sebagai loyalitas, rasa penasaran terhadap tugas, keinginan untuk melakukan yang terbaik, dan motivasi untuk memberikan lebih. Seorang pengikut dianggap memiliki komitmen yang tinggi apabila memiliki daya juang yang kuat untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Sebaliknya, ia akan dinilai berkomitmen rendah apabila ia tidak bertanggung jawab kepada tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

2. *Contingency Theory*

Teori ini setipe dengan Pendekatan Situasional dan sering disebut sebagai "leader-match" (penyesuaian dengan pemimpin). Maksud dari leader-match adalah menempatkan pemimpin pada pola kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang ada (Iensufiie, 2010).

Teori ini difokuskan pada gaya kepemimpinan dan situasi yang menjadi kerangka kerjanya. Gaya kepemimpinan pada Teori Kontingensi mengacu pada dua motivasi, yaitu :

a. Task Motivation (motivasi yang mengacu pada tugas)

Pemimpin fokus pada tugas dan hasil yang dicapainya.

b. Relationship Motivation (motivasi yang mengacu pada relasi)

Pemimpin fokus pada usaha untuk membangun relasi dengan pengikut -pengikutnya.

3. *Path-Goal Theory*

Path-Goal Theory diterjemahkan sebagai Teori Sarana-Tujuan, yaitu teori yang menjelaskan bagaimana pemimpin memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Teori ini memberikan pilihan gaya kepemimpinan terbaik yang dibutuhkan oleh para pemimpin untuk memimpin bawahan dan pekerjanya (Iensufiie, 2010).

Teori ini mirip dengan Pendekatan Situasional dan Teori Kontingensi, meskipun ketiganya memiliki perbedaan masing-masing. Ada beberapa pendekatan gaya di dalam Teori Sarana-Tujuan, yaitu :

a. Directive Leadership-Gaya Direktif

Gaya ini diberlakukan pada situasi di mana pengikut bersifat turut dan patuh, dimana tugas-tugas terasa membingungkan dan aturan organisasi dan prosedur juga tidak jelas bagi mereka. Pemimpin memberikan instruksi yang jelas tentang tugasnya, serta apa yang diharapkan untuk dikerjakan oleh pengikut.

b. Supportive Leadership-Gaya Suportif

Pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang bersahabat dan merangkul. Pemimpin menganggap pengikut sebagai pribadi yang setara dan dihargai sebagai rekan kerja.

c. Partisipative Leadership-Gaya Partisipatif

Gaya ini diterapkan pada situasi di mana terdapat sebuah tugas yang membingungkan. Pemimpin mengajak pengikut untuk memberikan partisipasi, ide, dan opini tentang bagaimana menggunakan sarana untuk mencapai tujuan.

d. Achievement-Oriented Leadership-Kepemimpinan yang Berorientasi Pada Hasil

Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin memberi tantangan kepada pengikut dengan standar pekerja yang tinggi, serta melakukan perbaikan terus-menerus (continuous improvement).

4. *Leader-Member Exchange Theory (LMX Theory)*

Teori ini diterjemahkan sebagai Teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut. Teori kepemimpinan ini menjelaskan bahwa apa yang dimiliki oleh pemimpin dan pengikut dipertukarkan sebagai hal yang saling menguntungkan. Kepemimpinan jenis ini setipe dengan kepemimpinan transaksional, namun kepemimpinan jenis ini dilakukan oleh pihak yang sudah memiliki ikatan transaksional sebelumnya.

Di dalam organisasi, ada anggota-anggota yang sudah memegang beberapa tanggung jawab. Pemimpin menawarkan kepada pengikut-pengikut tertentu untuk mengerjakan sesuatu di luar tanggung jawab yang sudah dibebankan kepada mereka. Apabila kesepakatan tercapai, relasi ini akan mengarah pada hal yang lebih spesifik yang terikat pada

proyek baru tersebut. Hubungan ini mengakibatkan pemimpin dan pengikutnya berada di dalam sebuah kesatuan di dalam kesatuan.

Di dalam model kepemimpinan ini, ada pengikut yang sudah ada di dalam organisasi dan berada dalam kelompok. Sementara itu, ada pengikut yang sudah berada dalam organisasi namun berada diluar kelompok. Kualitas hubungan antara pemimpin dan pengikut dipengaruhi oleh bagaimana sikap dan komunikasi yang terjadi diantara keduanya (Iensufiie, 2010).

5. *Team Leadership Theory*

Teori ini diterjemahkan sebagai Teori Kepemimpinan Tim/Kelompok. Sebuah tim beranggotakan banyak anggota yang independen. Mereka memiliki kemauan dan kemampuan yang berbeda-beda, bergantung antara satu dan lainnya, memiliki satu tujuan yang sama, dan saling mengkoordinasikan aktivitas mereka untuk meraih tujuan. Sebuah tim dapat mencapai tujuan hanya dengan cara bekerja sama sebagai kelompok. Kerja sama tersebut meliputi pembagian tugas serta memberikan sikap saling percaya terhadap kemampuan anggota kelompoknya. Semakin efektif kerja sama tersebut, semakin baik pula pencapaian yang dihasilkan (Iensufiie, 2010).

Menurut McGrath, fungsi kepemimpinan dan kaitannya dengan efektivitas kelompok adalah perpaduan dari beberapa hal berikut ini :

- a. Mengawasi vs mengambil tindakan (monitoring vs taking action).

- b. Fokus pada masalah internal vs eksternal tim/kelompok (focusing an internal group issues vs external issues).

Perpaduan keduanya akan menghasilkan empat jenis gaya kepemimpinan kelompok :

- a. Mendiagnosis kelemahan kelompok (monitoring/internal).
- b. Bertindak terus-menerus untuk memperbaiki kelemahan(executive action/internal).
- c. Meramalkan perubahan lingkungan yang akan terjadi (monitoring/external).
- d. Mengambil tindakan pencegahan/preventif dalam rangka merespon perubahan lingkungan (executive action/external).

2.1.3 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut (Siagian, 2009). Antara lain :

1. Tipe pemimpin yang Otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang mempunyai cirri sebagai berikut :

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi.
- b. Mengidentikan tujuan pribadi dan tujuan organisasi.
- c. Menggagap bahwa sebagai alat semata-mata.
- d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat.
- e. Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya.

- f. Dalam tindaknya pergeraknya sering menggunakan approach yang mengandung unsure paksaan dan punitife(bersifat menghukum).

2. *Tipe pemimpin yang Militeristik*

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang betipe militeristik ialah seorang yang memiliki sifat sebagai berikut :

- a. Menggunakan system perintah dalam menggerakkan bawahannya yang sering dipergunakan.
- b. Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan.
- c. Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan.
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.

3. *Tipe pemimpin yang Paternalistic*

- a. Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa.
- b. Bersikap terlalu melindungi.
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.
- d. Jarang memberikan kesemoatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif.
- e. Jarang memberikan kesemoatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi.

f. Sering bersikap mau tau.

4. *Tipe pemimpin yang Kharismatik*

Staff atau karyawan mengikuti kemampuan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku pemimpin mereka.

5. *Tipe pemimpin yang Demokratik*

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena :

- a. Senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan.
- b. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan.
- c. Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya.
- d. Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Sedangkan (Robbins, 2010). Mengidentifikasi gaya kepemimpinan antara lain : kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi yaitu ada empat jenis gaya kepemimpinan antara lain :

1. *Gaya kepemimpinan Kharismatik*

Gaya kepemimpinan ini banyak memiliki para pengikut yang terpacu untuk menjadi pemimpin yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku pemimpin mereka.

2. *Gaya kepemimpinan Transaksional*

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju saran yang ditetapkan dengan memprjelas persyaratan peran dan tugas. Adapun ciri atau karakteristik pemimpin transaksional ada empat :

- a. Imbalan kontinge. Gaya kepemimpinan ini terdapat kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, yang menjanjikan imbalan atas kinerja yang baik dan mengakui pencapaian kinerja
- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif) : pimpinan melihat dan mencari penyimpangan dan aturan yang standart kemudian menempuh tindakan perbaikan.
- c. Manajemen derdasar pengecualian (pasif) : pimpinan melakukan intervensi hanya jika standart tidak terpenuhi
- d. Laissez-Faire. Pemimpin ini cenderung melepas tanggung jawa, tidak mampu membuat keputusan.

3. *Gaya kepemimpinan Transformasional*

Pemimpin tranformasional telah dikembangkan oleh *Mcgregor burns* tahun (1978). Tipe ini mampu mengembangkan dan memngimplementasikan kepemimpinan secara efektif. Dan mengembangkan kemampuan staff, meningkatkan hargadiri

yang positif, meningkatkan kerjasama tim sehingga akan meningkatkan kinerja staff dalam organisasi (Smith, 2011).

Menurut Dubrin (2001) dalam Engkoswara dan Komariah (2010). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi Tipe kepemimpinan transformasional mempunyai peran penting. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional :

- a. Kharisma : memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih kehormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi : mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual : mendorong intelegencia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual : memberikan perhatian pribadi melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

4. *Gaya kepemimpinan Fisioner*

Gaya ini pemimpin memiliki kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan baik dibandingkan saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal yang sesuai dengan membangkitkan keterampilan, bakat dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Gaya kepemimpinan seseorang merupakan kumpulan ciri yang digunakan seseorang untuk mempengaruhi bawahan supaya sasaran organisasional dapat dicapai. Gaya setiap pemimpin tidak selaku seperti yang dipersepsikan tetapi bergantung juga pada persepsi bawahannya. Untuk menemukan gaya yang sebenarnya, pemimpin perlu terlebih dahulu menemukan cara bagaimana dia mempengaruhi bawahannya kemudian bagaimana persepsi mereka ketika pemimpin tersebut sedang mempengaruhinya (Timpe, 1992).

Seseorang yang telah berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain berarti ia telah melibatkan diri dalam aktivitas kepemimpinan. Jika kepemimpinan tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu dan seseorang tadi telah mengembangkan staff dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktifitas yang tinggi maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan

norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi.

Pada dasarnya gaya kepemimpinan seseorang merupakan kombinasi dari dimensi:

- 1) Banyaknya petunjuk dan pengarahan yang diberikan (Orientasi Tugas)
- 2) Banyaknya dukungan sosioemosional yang diberikan (Orientasi Hubungan)
- 3) Tingkat kesiapan atau kematangan bawahan yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi dan tujuan tertentu (Thoha, 1995).

Berbagai factor yang dapat mempengaruhi pemulihan gaya kepemimpinan antara lain sifat pribadi pemimpin, komunikasi, pemecahan masalah, sifat pribadi bawahan, sifat pribadi sesama pemimpin, struktur organisasi, tujuan organisasi kegiatan yang dilakukan, motivasi kerja, harapan pemimpin maupun bawahan, adat, kebiasaan, tradisi, budaya lingkungan kerja, tingkat pendidikan pemimpin maupun bawahan, lokasi organisasi, kebijaksanaan pemimpin, teknologi, peraturan perundang-undangan yang berlaku, ekonomi, politik, keamanan yang sedang berlangsung dilingkungannya. (Sutarto, 1995)

2.1.4 Gaya Dasar Kepemimpinan

Gaya dasar kepemimpinan berkenaan dengan gaya yang paling sering pemimpin gunakan dalam keadaan spontan pada keadaan tertentu.

Pada dasarnya gaya kepemimpinan seseorang dipengaruhi oleh dimensi perilaku mengarahkan/tugas dan perilaku hubungan serta tingkat kematangan bawahan. (Wahjosumidjo, 2015).

- 1) Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai jauh mana seseorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi dalam satu arah ini antara lain: menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan bawahan, memberitahukan tentang apa, dimana dan kapan suatu tugas harus dikerjakan.
- 2) Perilaku mendukung adalah sejauh mana seseorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.
- 3) Tingkat kematangan bawahan adlaag banyaknya keterlibatan bawahan yang ditunjuk para bawahan dalam pelaksanaan tugas khusus, fugsi atau sasaran.

2.1.5 Dimensi Kepemimpinan

Pola umum yang biasanya terlibat pada pemimpin adalah perilaku yang berorientasi pada tugas dan perilaku yang berorientasi pada hubungan atau kombinasi keduanya. Dimensi kepemimpinan merupakan sudut pandang atau acuan perilaku pemimpin dalam menjalankan tugas organisasi. Pada teori kepemimpinan situasional dimensi kepemimpinan meliputi tugas dan perilaku hubungan yang dijelaskan sebagai berikut :

1) Orientasi pada Tugas

Suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan dalam anggota kelompok atau bawahan, menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing bawahan, kapan harus dilaksanakan, dimana dilaksanakan bagaimana tugas itu harus dicapai. Selanjutnya disifati oleh usaha-usaha untuk menciptakan pola organisasi yang mantap, jalur komunikasi yang jelas dan cara-cara melakukan jenis pekerjaan yang harus dicapai.

2) Sesuatu perilaku seseorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan antara pribadi diantara anggota bawahan dengan cara membuka lebar jalur komunikasi, mendelegasi tanggung jawab dan memberikan tanggung jawab kepada bawahan untuk menggunakan potensinya. Hal semacam ini disifati oleh dukungan sosioemosional, kesetiakawanan, kepercayaan bersama. (Thoha, 2015)

Gaya kepemimpinan yang ideal menggunakan gaya yang ada sebaik mungkin. Hal ini bawah situasilah yang menentukan gaya apa yang beaiknya digunakan. Seorang pemimpin yang efektif harus memperhatikan dengan baik bawahan maupun tujuan produksi. Pemimpin harus berusaha menciptakan iklim diamana bawahan dapat bekerjasama untuk mendapatkan hasil yang bermutu. Pemimpin harus mengatur segala sesuatu sedmikian rupa sehingga bawahan dapat dengan baik mencapai sasaran sendiri dengan mengarahakan usahan meraka kepada keberhasilan organisasi. Pemimpin juga mengusahakan agar orang mengakui bahwa ada keterkaitan kuat antara kepuasan kerja dan pencapaian pekerjaan. Pemimpin yang efektif dapat memperoleh kerjasama melalui kompetensi, pendekatan pribadi dan manajemen dalam menangani orang. Pemimpin dapat sangat mahir dalam pengertian dapat menyelesaikan suatu perkerjaan atau pengertian hubungan dengan orang lain. Efektifitas bergantung pada berbagai gaya dalam situasi apapun serta derajat kepemimpinan yang dijalankan. Efektifitas kepemimpina seorang dapat bergantung dari hubungan antara pemimpin dengan bawahan, pekerjaan yang diselesaikan serta persepsi tentang kepuasan pemimpim. Demikian pula kesesuaian gaya pemimpin dapat menentukan efektifitasnya kepemimpinan.

2.2 Teori Kepemimpinan Transformasional

Istilah transformasional berinduk dari kata to transformasional, yang bermakna menstranformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain

yang berbeda. Misalnya menstransformasikan visi menjadi realita, menjadi actual, dan sebagainya. (Sudarwan Danim, 2015)

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau elalui 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 SDM, fasilitas, dana, dan factor-faktor eksternal keorganisasian. Dalam organisasi pembelajaran, SDM yang dimaksud dapat berupa pimpinan, staff, bawahan, guru (Sudarwan Danim, 2015)

Menurut (Robert J Starratt. 2011), pemimpin transnsformasional membuat orang bertindak atas nama kepentingan kolektif kelompok atau komunitas. Kepemimpinan tranformasional memiliki alasan dasar bawah meskipun individu-individu memiliki berbagai kepentingan dan tujuan yang terpisah-pisah, mereka semua disatukan oleh pemimpin dalam mencapai tujuan yang lebih tinggi.

2.2.1 Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Menurut Wuradji (2010), dalam bukunya *educational leadership* menguraikan cirri-ciri kepemimpinan transformasional, yaitu sebagai berikut :

1. Memiliki keberanian untuk melakukan perubahan menuju tingkat produktifitas yang lebih tinggi.

2. Mampu membangkitkan semangat dan motivasi pengikutnya untuk bekerja keras
3. Mampu mengembangkan semangat kebersamaan, disiplin, dan motivasi untuk maju
4. Mampu membangun kesadaran berorganisasi pada pengikutnya, dengan jalan mengembangkan rasa memiliki rasa organisasi (Sense Of Belongi), dan rasa tanggung jawab (Sense Of Responsibility), serta membangun kemampuan untuk meraih prestasi setinggi-tingginya
5. Mampu memberikan perlindungan (mengayomi) dan rasa aman dikalangan berikutnya
6. Mampu menampung dan menangkap semua aspirasi dan kepentingan pengikutnya
7. Menggunakan kemampuan intelektualnya serta cerdas dalam pengambilan keputusannya
8. Memprioritaskan kebutuhan pengikutnya
9. Oleh karena kepemimpinan transformasional mengandung komponen kharismatik, pemimpin mampu memberikan pengarahan yang selalu diterima dan dipatuhi dengan ikhlas, sehingga pengikutnya memiliki rasa “wajib” untuk mentaati semua perintah arahnya
10. Selalu berusaha membawa pengikutnya ke arah suatu idealisme
11. Pengikutnya selalu memuja-muja akan kemampuan dan keunggulan pemimpinnya
12. Pemimpin menempatkan diri sebagai agen perubahan

13. Pemimpin transformasional selalu belajar terus sepanjang hidupnya
14. Mereka memiliki kemampuan untuk menangani masalah yang kompleks, sulit diprediksi, tidak memiliki ketentuan, serta masalah yang membingungkan
15. Mereka sangat menghargai potensi kebutuhan dan aspirasi pengikutnya
16. Memiliki kepercayaan diri yang kuat dalam menanggung resiko atau keputusan yang diambil yang diambilnya, dan berani melawan tantangan yang sekiranya akan menghambat transformasi.

Transformasional Leader memiliki sikap, nilai dan keterampilan yang disebut atribut pemimpin transformasional, yaitu :

1. Memandang dirinya sebagai *agent of change*
2. Pengambil resiko yang bijaksana
3. Percaya pada orang dan eka terhadap kebutuhan mereka
4. Mampu mengungkapkan nilai-nilai utama yang menuntun tingkah lakunya
5. Fleksibel dan terbuka terhadap belajar dari pengalaman
6. Memiliki keterampilan kognitif serta yakin pada cara berfikir tertib dan perlunya analisis masalah secara berhati-hati
7. Memiliki anggan (dreams) dan percaya pada intuisinya.

2.2.2 Komponen Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa komponen *Transformasional Leadership* yang dimiliki seseorang pemimpi transformasional sejati yaitu :

1. Stimulasi Ideal

Mampu menunjukkan perilaku yang bisa :

- a. Membuat anggota bersemangat dalam melaksanakan tugasnya
- b. Member keyakinan pada anggota (informasi, gagasan, tindakan)
- c. Menjadi contoh atau suri tauladan
- d. Mengilhami berkembangnya kesetiaan kepada organisasi
- e. Membuat anggota merasa tenang jika berada didekatnya
- f. Membuat anggota merasa bangga kalau bergaul denganya
- g. Mengilhami kesetiaan anggota untuk bekerjasama
- h. Mendorong anggota untuk mengungkapkan gagasan dan pendapatnya
- i. Mengungkapkan gagasan atau informasi yang bisa menjadi sumber inspirasi
- j. Mengatasi setiap hambatan yang dihadapi
- k. Memahami sudut pandang anggota

2. Stimulasi Inspirasional

Mampu menunjukkan perilaku yang bisa :

- a. Mengembangkan rasa bangga pada anggota
- b. Menggunakan kata-kata yang membangkitkan moril (semangat juang) anggota
- c. Member contoh tentang apa yang diharapkan dalam kerja dan kerjasama

- d. Member dorongan pribadi kepada anggota untuk mengembangkan keyakinan
- e. Membuat anggota merasa bangga pada tim dan memberikan apresiasi terhadap kontribusi atau keberhasilannya
- f. Membangkitkan semangat dan rasa percaya diri pada anggota dengan cara. Mengapresiasikan jika berhasil menyelesaikan tugas yang sulit. Memandang atau menghargai bahwa tugas atau misinya sangat penting. Memberi dorongan atau spirit pada saat tm kurang memperhatikan semangat kerja
- g. Menjadi contoh tentang keberanian mengambil resiko dan pengabdian dengan cara : Menunjukkan kesediaan untuk berkorban, Tetap tinggal bersama dalam situasi yang mengundang resiko keselamatan, Bersedia tetap bersama orang lain dalam situasi yang sulit

3. Stimulasi Intelektual

Mampu menunjukkan perilaku yang bisa :

- a. Merangsang anggota untuk memikirkan kembali gagasan atau tindakannya yang selama ini tidak pernah diragukannya
- b. Mendorong anggota untuk berfikir tentang masalah yang dihadapinya dengan menggunakan perspektif baru
- c. Mengilhami anggota dengan cara baru untuk melihat masalah yang dianggap membingungkan

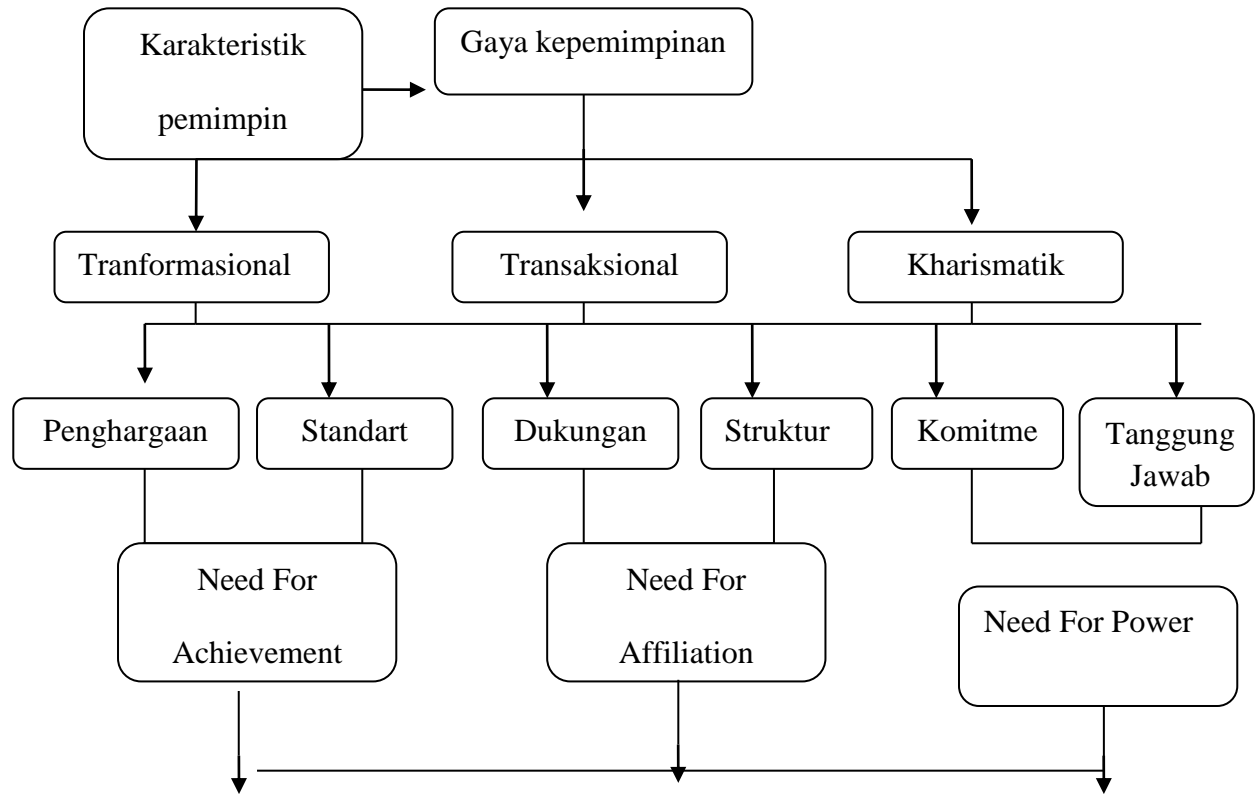
- d. Membuat anggota meningkat kesediaannya untuk mengerjakan lebih baik dari pada yang diharapkan atau yang diinginkannya
- e. Merangasang anggota meningkatkan motivasinya untuk keberhasilan

4. Perhatian Individual

- a. Member perhatian pribadi kepada anggota yang terabaikan
- b. Mengetahui apa yang diinginkan anggota dan membantu untuk mendapatkannya
- c. Menyatakan puas apabila anggota memenuhi standart kinerja yang telah disepakati dengan baik
- d. Merasa puas apabila anggota memenuhi standart kinerja yang telah disepakati dengan baik
- e. Member pujian jika anggota melakukan pekerjaan yang baik
- f. Memperlakukan setiap anggota secara individual
- g. Membuat anggota merasa bisa mencapai tujuannya tanpa didampingi dirinya

Dari berbagai paparan dan teori tentang kepemimpinan transformasional dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sikap kepemimpinan yang memiliki stimulus ideal, stimulus inspirasional, stimulus intelektual, dan perhatian individu dalam mencapai tujuan yang diinginkan

2.5 Kerangka Teoritis



GAMBAR 2.1 GAYA KEPEMIMPINAN

Dari gambaran kerangka teoritik penelitian dapat dideskripsikan bahwa terdapat 6 dimensi organisasi, yaitu standar, penghargaan, dukungan, komitmen, struktur dan tanggung jawab. Keenam dimensi tersebut berhubungan dengan dimensi motivasi kerja menurut McClelland yaitu (Need for Achievement), kebutuhan akan afiliasi (Need for Affiliation), dan kebutuhan akan kekuasaan (Need for Power) yang digunakan untuk mengukur tingkat motivasi karyawan. Hal ini didukung oleh Robert Stringer yang

mengungkapkan organisasi akan mempengaruhi motivasi kerja (Wirawan, 2008).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa organisasi mempengaruhi motivasi kerja karyawan, seperti pada kerangka teoritik di atas organisasi mencakup keseluruhan unsur atau dimensi yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan.