

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Efektivitas Organisasi

Persoalan yang mendasar suatu organisasi adalah pada kemampuannya untuk mengatur dengan baik sumber daya yang tersedia termasuk sumber daya manusia untuk mencapai tujuan kinerja yang efektif. Organisasi dikatakan berhasil atau tidak secara operasional maupun dalam misi diukur dengan konsep efektivitas (Samuel, 1998). Handoko (1990) menjelaskan ada dua konsep utama untuk mengukur kinerja individu yaitu:

- a. Efektivitas, artinya kemampuan untuk menentukan sesuatu secara tepat dalam mencapai tujuan.
- b. Efisiensi, artinya perhitungan secara rasio antara pengeluaran dan pemasukan.

Istilah efektif yang berarti tepat, mengenai sasaran sedangkan efisien yang berarti, hemat, menjadi tujuan manusia dalam setiap melakukan aktifitas. Efektivitas berarti tingkat ketepatan pencapaian suatu tujuan, sedangkan efisien adalah tingkat kehematan penggunaan sesuatu (muhyi, 1990) oleh karena itu, tidak heran jika menjumpai bahwa pencapaian tujuan merupakan kriteria yang paling banyak digunakan untuk menentukan keefektifan organisasi (Robbins,1990).

Gibson (1990) mendefinisikan efektivitas adalah sejauh mana sebuah organisasi dapat mewujudkan tujuannya, lebih lanjut menjelaskan untuk memahami konsep efektivitas organisasi perlu mengetahui perspektif efektivitas sebagai tingkat unit analisis dalam suatu organisasi sebagai berikut:

- a. Efektivitas organisasi individual, yaitu tingkat yang paling dasar yang menentukan pada kinerja tugas diri individu tertentu dalam organisasi.
- b. Efektivitas kelompok yaitu kontribusi efektivitas individu dalam mengerjakan suatu kegiatan tertentu.
- c. Efektivitas organisasi, yaitu keseluruhan kinerja individu maupun kelompok yang secara sinergi pada suatu ukuran prestasi tertentu.

Konsep efektivitas sesungguhnya merupakan suatu konsep yang luas, mencakup berbagai faktor di dalam maupun di luar organisasi. Konsep efektivitas ini oleh para ahli belum ada keseragaman pandangan, dan hal tersebut dikarenakan sudut pandang yang dilakukan dengan pendekatan disiplin ilmu yang berbeda, sehingga melahirkan konsep yang berbeda pula di dalam pengukurannya. Namun demikian, banyak juga ahli dan peneliti yang telah mengungkapkan apa dan bagaimana mengukur efektivitas itu.

Dalam sebuah organisasi terdiri dari individu dan kelompok dan bermacam-macam kepribadian, dalam sebuah organisasi individu dengan individu lainnya merupakan satu kesatuan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi, karena itu efektivitas dalam organisasi merupakan hal yang penting dan sebuah kebutuhan. James I. Gibson (1989:30), mengatakan efektivitas organisasi adalah menggambarkan seluruh siklus input-proses-output. Sedangkan Walker (1992:45), mengatakan efektivitas organisasi adalah pencapaian tugas-tugas organisasi dan tujuan atau visi misi. Robbins (1990: 49) mendefinisikan efektivitas organisasi sebagai suatu tingkat dimana suatu organisasi dapat merealisasikan tujuannya Adapun menurut E.M. Agus D, dkk (2001 : 36) efektivitas organisasi adalah ketika para pelaku organisasi dalam melakukan pekerjaan, pada hakekatnya para pekerja memerlukan rasa aman, yang mempunyai kaitan dengan (1). Jaminan masa depan, (2). Suasana

organisasi yang memberikan kesempatan untuk berkembang, Tanpa adanya acaman-acaman, (3). Hubungan antara atasan dan bawahan yang manusiawi. Menurut Soekarno K. (1986:42), efektivitas organisasi adalah pencapaian tujuan atau hasil yang dikehendaki tanpa menghiraukan faktor-faktor tenaga, waktu, biaya, fikiran alat dan lain-alat yang telah dikeluarkan, Digunakan. Hal ini berarti bahwa pengertian efektivitas yang dipentingkan adalah semata-mata hasil atau tujuan yang dikehendaki.

Emitai Etzioni (1982:54) mengemukakan bahwa efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran. Komaruddin (1994:294) juga mengungkapkan efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. The Liang Gie (2000:24) juga mengemukakan efektivitas adalah keadaan atau kemampuan suatu kerja yang dilaksanakan oleh manusia untuk memberikan guna yang diharapkan. Sedangkan menurut pendapat Gibson (1984:28) mengemukakan bahwa "efektivitas adalah konteks perilaku organisasi merupakan hubungan antar produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, sifat keunggulan dan pengembangan. Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat diketahui bahwa efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasarannya atau dapat dikatakan bahwa efektivitas merupakan tingkat ketercapaian tujuan dari aktivasi-aktivasi yang telah dilaksanakan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Senge (1990) menjelaskan organisasi adalah suatu kesatuan terpadu, didalamnya terdapat komitmen dari karyawannya yang menyatu untuk mengoperasionalkan dan mengefektifkannya. Organisasi merupakan suatu aktivitas yang dilakukan oleh beberapa individu dengan sengaja sehingga

memunculkan pembagian kerja tertentu untuk mencapai tujuan bersama (Meiyanto, 2002:223). Salah satu hal yang mempunyai arti penting dan selalu diupayakan untuk dipecahkan dalam suatu organisasi adalah mengenai efektivitas karena dapat mendorong dan meningkatkan kemampuannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara maksimal.

Upaya awal yang harus dipenuhi dalam memahami mengenai efektifitas kinerja dalam organisasi dapat dilakukan dengan menjelaskan beberapa konsep. Streers (1997) menjelaskan bahwa untuk memahami konsep efektivitas organisasi mengenal dua model sebagai rancangan yang memusatkan perhatian pada lingkungan organisasi yaitu:

- a) Model efektivitas yang universal, yaitu konsep efektivitas dipandang dari sudut terpenuhinya beberapa kriteria akhir, kerangka kerja berdimensikan perhatian pada salah satu kriteria evaluasi.
- b) Model efektivitas yang multi variasi, yaitu konsep efektivitas rancangan ukuran yang bervariasi ganda dan memakai beberapa kriteria secara serempak.

Efektifitas organisasi merupakan serangkaian aktifitas individu yang terorganisir secara tepat untuk mencapai tujuan bersama. Efektifitas organisasi dapat direalisasikan apabila dapat menentukan beberapa hal dengan baik yaitu, 7'S Model Mc Kinsey (*struktur, system, staff, skil, shered, style, values*), vision, mission, dan values (Ancok, 2002). Individu dengan lingkungannya merupakan suatu "Dunia besar" yang senantiasa bergerak, dinamis, berubah dan berkembang secara bebas menentukan berbagai pilihan. Kebebasan di dunia ini dengan kapasitasnya mengambil posisi terhadap dunia sekitarnya dan mencari tempat atau status tertentu dengan merealisasikan dorongannya untuk berprestasi melalui aktif bekerja, berkarya, dan membangun (Kartono, 1994).

Robbins (1994) menjelaskan bahwa efektivitas organisasi sebagai tingkatan pencapaian organisasi atas tujuan jangka pendek dan jangka panjang dan pencapaian tujuan merupakan paling banyak digunakan untuk menentukan keefektifan suatu organisasi. Efektivitas organisasi merupakan penilaian yang dibuat sehubungan dengan pencapaian prestasi individu dan organisasi dalam menangani berbagai tuntutan yang harus diselesaikan makin dekat prestasi yang diharapkan maka semakin efektif (Gibson, 1996).

Efektivitas organisasi merupakan ketepatan organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia (Mohyi, 1999). Efektivitas organisasi sebagai suatu yang memenuhi tuntutan dari segenap anggotanya dalam lingkungan organisasi yang akan mendorong individu melakukan yang terus menerus bagi kelangsungan hidupnya. Indikasi yang dapat dipakai dalam menentukan keberuntungan suatu organisasi adalah kemampuan untuk memuaskan individu dan organisasi yang menjadi tempat bergantung kelangsungannya dalam berbagai kegiatan (Robbins, 1994).

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan, bahwa Efektivitas organisasi merupakan serangkaian aktivitas individu dalam suatu organisasi yang terorganisir secara tepat sehingga mampu mencapai tujuannya seperti produktivitas, efisiensi atau kesungguhan bekerja dan Kesadaran individu untuk berprestasi dalam bekerja.

2.2 Faktor –Faktor Efektifitas Organisasi

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Strers (1997) menjelaskan bahwa organisasi akan mampu mewujudkan efektivitas yang baik jika ada beberapa faktor yang mendukung keberhasilan suatu organisasi yaitu: karakter organisasi, karakter lingkungan,

karakter pekerjaan dan kebijaksanaan. Rotman (1996) memberikan penjelasan yang berbeda bahwa efektivitas organisasi dapat tercapai dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- a. Lingkungan.
- b. Teknologi.
- c. Pilihan Strategi.
- d. Proses.
- e. Kultur.

Sutarto (1998) berpendapat bahwa factor-faktor efektivitas organisasi terdiri dari:

- a. Perumusan tujuan.
- b. Departemenisasi.
- c. Pembagian kerja.
- d. Koordinasi.
- e. Pelimpahan wewenang.
- f. Rentangan control.
- g. Jenjang organisasi.
- h. Kesatuan perintah.

Brot (dalam Thoha, 1993) menyebutkan beberapa factor yang mempengaruhi efektivitas organisasi yaitu :

- 1) Tujuan.
- 2) Struktur.
- 3) System penghargaan.
- 4) Tata hubungan.
- 5) Kepemimpinan.

Milton (1992) menjelaskan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi yaitu, faktor internal meliputi keseluruhan

faktor yang berkaitan dengan organisasi itu sendiri dimana di dalamnya terdapat sekelompok individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu dalam sistem saling pengaruh-mempengaruhi. Faktor eksternal sebagai efektivitas organisasi dan kelompok social yang terbagi atas kaitan-kaitan sebagai berikut:

- a. Kaitan-kaitan yang memungkinkan yaitu mengendalikan alokasi wewenang dan sumber daya yang diperlukan oleh organisasi tersebut untuk berfungsi.
- b. Kaitan-kaitan fungsional yaitu menjalankan fungsi-fungsi dan jasa yang merupakan output dari organisasi tersebut.
- c. Kaitan-kaitan normative yaitu mencakup norma-norma yang relevan dengan visi dan misi organisasi.
- d. Kaitan-kaitan yang meliputi seluruh unsur-unsur yang terdapat dalam masyarakat atau lingkungan dimana organisasi itu hidup.

Robbins (1994) berpendapat efektivitas dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, dimana faktor-faktor tersebut dikelompokkan menjadi dua yaitu:

- a. Faktor-faktor internal.
 - 1) Struktur organisasi dan teknologi yang digunakan.

Struktur organisasi dan teknologi sangat berpengaruh terhadap efektif tidaknya suatu organisasi, yaitu tepat tidaknya susunan/struktur organisasi dan penggunaan teknologinya, dihubungkan dengan tujuan, beberapa organisasi, jumlah dan kualitas personel serta fasilitas yang ada.

- 2) Kualitas dan perilaku sumber daya manusia

Yang dimaksud kualitas disini adalah kemampuan baik pengetahuan maupun keterampilan yang dimiliki oleh individu. Perilaku disini adalah prestasi, keinginan maupun tindakan individu

dalam organisasi. Kualitas sumber daya individu yang dimiliki organisasi akan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi tersebut.

3) Budaya yang ada dalam organisasi

Budaya organisasi ini berkaitan erat dengan perilaku sumber daya manusia, karena menyangkut system nilai, norma atau aturan yang ada dalam organisasi. Norma-norma atau aturan yang ada tersebut mengikat dan mengarahkan perilaku individu, sehingga perilaku individu tersebut mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu budaya organisasi bias berpengaruh terhadap efektif tidaknya sebuah organisasi.

4) Kebijakan

Makin tepat kebijakan yang diambil dan makin baik praktik atau aktifitas managerialnya, maka akan makin efektif organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.

b. Faktor-faktor eksternal

- 1). Kondisi ekonomi.
- 2). Kebijakan pemerintah.
- 3). Politik.
- 4). Sosial.
- 5). Budaya.
- 6). Tuntutan segmen pasar.

Penjelasan para ahli di atas dapat diambil kesimpulan bahwa tercapainya efektivitas organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berasal dari luar maupun dari dalam organisasi. Faktor dari luar seperti struktur, kepemimpinan, budaya dan lingkungan, sedangkan faktor dari dalam organisasi seperti norma-norma, fungsi dan kualitas sumber daya manusia yang tersedia.

Efektifitas organisasi dapat diketahui berdasarkan beberapa faktor yang ditimbulkan. Oleh karena itu, jika menjumpai bahwa pencapaian tujuan merupakan yang paling banyak untuk menentukan keefektifan organisasi (Robbins, 1990). Streers (1997) menjelaskan ada lima faktor yang dapat digunakan untuk menentukan efektivitas organisasi yaitu:

- a) Keseluruhan prestasi.
- b) Produktivitas.
- c) Kepuasan kerja.
- d) Tingkat penghasilan modal dari penanam modal.
- e) Masuk keluarnya anggota organisasi.

Robbins (1994) mengemukakan faktor-faktor yang dapat digunakan untuk mengetahui efektivitas organisasi adalah sebagai berikut:

- a) Berapa keuntungan yang diperoleh.
- b) Bagaimana posisi organisasi dalam persaingan.
- c) Kemampuan organisasi memuaskan konsumen.
- d) Berapa besar pangsa pasar.

Gibson dan Donelly (1995) menjelaskan efektifitas organisasi itu terdiri dari beberapa faktor yaitu:

- a) Produktif yang mencerminkan organisasi untuk menghasilkan jumlah dan kualitas produk yang dibutuhkan konsumen.
- b) Efisiensi yang merupakan perbandingan antara keuntungan dengan biaya yang diperlukan.
- c) Kepuasan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan individunya.
- d) Keadaptasian sebagai suatu ukuran ketanggapan organisasi terhadap tuntutan perubahan.

- e) Pengembangan sebagai tanggung jawab organisasi dalam memperbesar kepentingannya untuk berkembang.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi, adalah sebagai berikut; (1) adanya tujuan yang jelas, (2) struktur organisasi. (3) adanya dukungan atau partisipasi masyarakat, (4) adanya sistem nilai yang dianut organisasi akan berjalan terarah jika memiliki tujuan yang jelas. Adanya tujuan akan memberikan motivasi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya tujuan organisasi mencakup beberapa fungsi diantaranya yaitu memberikan pengarahan dengan cara menggambarkan keadaan yang akan datang yang senantiasa dikejar dan diwujudkan oleh organisasi.

2.3 Pengertian Kepemimpinan Transformatif

Sebelum membicarakan kepemimpinan transformatif kami coba menjelaskan definisi kepemimpinan secara umum; Robert Tanenbaum, berpendapat bahwa pemimpin adalah mereka yang menggunakan kewenangan formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan terorganisir demi mencapainya tujuan organisasi.

Kepemimpin adalah seseorang individu dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan (Hasibun, 2005). Sedangkan Sucipto (2008) mengartikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan pengikut untuk memberikan kontribusi terhadap efektivitas dan kesuksesan organisasi dan kepemimpinan merupakan kemampuan mengungkapkan visi, mewujudkan nilai dan membentuk lingkungan yang dapat dibentuk. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang

untuk mempengaruhi pihak dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Oleh karena itu bisa disebut juga bahwa kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Emperordeva, 2008).

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk mengarahkan dan menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu (Anoraga, 1992). Sementara teori kepemimpinan transformatif merupakan pendekatan terakhir yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Gagasan awal mengenai model kepemimpinan transformatif dikembangkan oleh James McGregor Burns yang penerapannya dalam konteks politik dan selanjutnya kedalam konteks organisasional, oleh Bernard Bass (Eisenbach, et.al., 1999 seperti dikutip oleh Tjiptono dan Syakhroza, 1999).

Menurut Kamus Ilmiah Populer, transformatif adalah perubahan, pemindahan (Taufiqurrahman, 2003). Kepemimpinan transformatif didefinisikan sebagai kepemimpinan dimana para pemimpin menggunakan kharisma mereka untuk melakukan transformasi dan merevitalisasi organisasi. Dan lebih mementingkan revitalisasi para pengikut organisasinya secara menyeluruh ketimbang memberikan intruksi-intruksi yang bersifat top down. Pemimpin yang transformatif lebih memosisikan diri sebagai mentor yang bersedia menampung aspirasi para bawahannya. Pemimpin transformatif lebih menekankan pada bagaimana merevitalisasi institusinya, baik dalam level organisasi maupun negara (Hakim,2011).

Kepemimpinan transformatif didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk memelihara status quo). Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu (Bass, 1985; Burns, 1978; Tichy dan Devanna, 1986, seperti dikutip oleh Locke, 1997).

Suryo (2010) berpendapat bahwa kepemimpinan transformatif sebagai: kepemimpinan untuk memberi inspirasi dan motivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Kepemimpinan transformatif bukan sekedar mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, melainkan lebih dari itu bermaksud ingin merubah sikap dan nilai-nilai dasar para pengikutnya melalui pemberdayaan. Pengalaman pemberdayaan para pengikutnya meningkatkan rasa percaya diri dan tekad untuk terus melakukan perubahan walaupun mungkin ia sendiri akan terkena dampak dalam perubahan itu.

Berdasarkan beberapa definisi para tokoh diatas, dapat disimpulkan bahwa; kepemimpinan transformatif adalah kemampuan individu atau seseorang untuk mempengaruhi, meyakinkan, menginspirasi serta memotivasi orang lain melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan tujuan untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar memiliki pengertian dan dengan senang hati mengikuti kehendak-kehendak bersama kaitannya dengan kepentingan organisasi (dalam hal ini perusahaan) demi tercapainya visi misi serta tujuan organisasi. Dengan kata lain kepemimpinan transformatif merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung memberikan

motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi.

2.4 Macam-Macam Kepemimpinan Dalam Organisasi

Dalam sebuah organisasi atau negara ada banyak macam pola kepemimpinan yang coba diterapkan agar suatu organisasi dapat mencapai tujuan bersama, diantaranya:

- a. Pola Kepemimpinan Otoriter (Authoritarian). Pola kepemimpinan ini juga bisa disebut pola kepemimpinan otokrasi dimana, pemimpin yang mengendalikan segala aspek kegiatan, baik itu yang bersifat intruktif maupun kebijakan yang diambilnya. segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara total tanpa membicarakan kepada bawahannya. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh atasan atau pemimpin, pimpinan memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai oleh perusahaan atau organisasi yang ingin dicapai baik itu tujuan atau sasaran utama atau sasaran minor, sementara bawahan hanya sebagai pelaksana atau melaksanakan perintah yang telah diberikan oleh pemimpin. Disamping itu dalam pola kepemimpinan ini pemimpin sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan sekaligus memberi jalan keluar bila anggotanya mengalami masalah. Pola kepemimpinan ini cocok bagi organisasi maupun perusahaan yang mempunyai kompetensi rendah tapi komitmennya tinggi.
- b. Pola Kepemimpinan Demokratis (Democratic). Pola kepemimpinan demokratis ini adalah sebuah pola kepemimpinan yang memberikan wewenang secara luas kepada bawahan. Dalam artian setiap ada masalah atau persoalan selalu melibatkan atau mengikut sertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh yang mempunyai tanggung jawab

bersama memajukan sebuah organisasi, dalam pola kepemimpinannya ini pemimpin tidak memosisikan sebagai raja yang harus dipatuhi titah dan perintahnya, melainkan segala persoalan yang berkaitan dengan organisasi yang dipimpinnya, baik itu sifatnya informasi, tugas dan tanggung jawab selalu dikomunikasikan dengan baik demi kemajuan organisasi yang dipimpinnya. Pada kepemimpinan ini anggota memiliki peran yang sangat besar, seorang pemimpin hanya mengarahkan sasaran atau tujuan yang ingin dicapai saja, cara bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut anggota yang menentukannya, dan anggota diberi kebebasan dalam menyelesaikan masalahnya. Kepemimpinan demokratis ini cocok bagi organisasi yang mempunyai kompetensi tinggi dan komitmen yang bervariasi.

- c. Pola Kepemimpinan Bebas (Laissez Faire), Pola kepemimpinan ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil dimana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi,. Pola kepemimpinan demokratis kendalai bebas merupakan model kepemimpinan yang paling dinamis. Pada gaya kepemimpinan ini, seorang pemimpin hanya terlibat dalam kebijakan yang mungkin strategis (tujuan utama) dan mengarahkan para bawahannya, sementara para bawahannya (seksi atau divisi) diberi kebebasan menentukan langkah sendiri dalam mencapai tujuan minor yang ingin dicapai.
- d. Pola kepemimpinan transaksional, pola kepemimpinan model ini adalah menitik beratkan pada kepentingan diri sendiri dengan cara memotivasi pengikutnya, serta menekankan pada kekuatan birokrasi yang lebih menghormati peraturan serta tradisi dari pada pertukaran pemikiran dan inspirasi, hal ini didasarkan pada pemahaman bahwa kepemimpinan merupakan proses, bukan sejumlah tindakan yang mempunyai ciri-ciri

sendiri. Sebagai bukti dari ciri khas kepemimpinan transaksional adalah *contingent rewards* yang mencakup kejelasan mengenai imbalan dan menggunakan intensif untuk mempengaruhi memotivasi bawahannya, komponen kedua yang disebut *active management by exception*, yang hanya memantau bawahannya dalam rangka memastikan apakah pekerjaannya telah dilaksanakan secara efektif, komponen ketiga yang disebut *passive management by exception* dan *contingen punishment*, sebagai tindakan perbaikan dan tanggapan atas penyimpangan dari standar kerja bawahannya.

- e. Kepemimpinan Kharismatik, adalah kepemimpinan yang menekankan pada perilaku pemimpin simbolik yang mentransformasi para pengikutnya untuk memprioritaskan tujuan bersama dan kepentingan pribadi dengan cara menggunakan pesan-pesan visioner dan inspirasional serta nilai-nilai ideologis baik lewat komunikasi verbal maupun non-verbal serta berupaya menstimulasi pengikutnya secara intelektual dengan menunjukkan kepercayaan diri dan para pengikutnya menetapkan harapan kinerja yang tinggi.

Dari berbagai pola kepemimpinan yang telah dipaparkan diatas tentu setiap pola kepemimpinan tidak bisa dinafikan sama-sama mempunyai kekurangan dan kelebihan dan dapat diterapkan pada waktu dan situasi yang berbeda, namun dalam penelitian ini kami memilih pola kepemimpinan transformasi..

2.5 Ciri-Ciri Kepemimpinan Transformatif

Gaya kepemimpinan transformatif mempunyai ciri-ciri sebagai *attributed charisma* atau *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*. Untuk penjabarannya menurut Bass dan Avolio (dalam Suryanto, 2005) adalah sebagai berikut:

1. *Idealized Influence* merupakan pemimpin dengan gaya keyakinan diri yang baik dengan peneguhan nilai-nilai moral dan mampu menumbuhkan kebanggaan pada para pengikutnya. Visi dari kepemimpinan jenis ini memiliki visi yang jelas serta langkah-langkahnya mempunyai tujuan pasti supaya bawahan berkenan mengikuti secara suka rela. Disinilah posisi pemimpin sebagai teladan.
2. *Individualized Consideration* merupakan perilaku pemimpin dimana ia sering berpikir dan merenung bagaimana mengidentifikasi kebutuhan para bawahannya, berusaha sekuat tenaga mengenali kemampuan karyawan, membangkitkan semangat belajar pada para bawahannya, memberi kesempatan untuk bawahan supaya bersedia belajar seluas-luasnya, selalu mendengar bawahannya dengan penuh perhatian.
3. *Inspirational Motivation* merupakan upaya pemimpin transformasional dalam memberikan inspirasi para bawahannya supaya mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan, ditantanginya bawahan mencapai standar yang tinggi. Pemimpin transformasi akan mengajak bawahan untuk memandang ancaman dan masalah sebagai kesempatan belajar dan berprestasi. Oleh karenanya, pemimpin transformasi menciptakan budaya untuk berani salah, karena kesalahan itu adalah awal dari pengalaman belajar segala sesuatu.
4. *Intellectual Stimulation* merupakan kepemimpinan dengan intuisi yang tajam namun tetap dikawal oleh logika yang dimanfaatkan oleh pemimpin

ini dalam mengajak bawahan berkreasi. Pemimpin transformasi berusaha mengajak bawahan untuk berani menentang tradisi uang, dan mengajak pula bawahan untuk bertanya tentang asumsi lama.

Bass (dalam Harsiwi, 2001) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasi mempunyai empat dimensi, yaitu:

1. *Attributed charisma*.

Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus memercayainya.

2. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi).

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasi digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.

3. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual).

Pemimpin transformasi harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

4. *Individualized consideration* (konsiderasi individu)

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasi digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Sedangkan pengertian menurut Wutun (2001, hal. 353) kepemimpinan transformasi memiliki lima aspek yaitu:

- a. *Attributed Charisma*: pemimpin yang memiliki kharisma memperlihatkan visi, kemampuan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi.
- b. *Idealized Influence*: pemimpin berusaha mempengaruhi bawahan dengan komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan tetap mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat.
- c. *Inspirational Motivation*: pemimpin bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan melalui pemberian arti, partisipasi dan tantangan terhadap tugas bawahan.
- d. *Intellectual Stimulation*: pemimpin berusaha mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya.
- e. *Individualized Consideration*: pemimpin berusaha memberikan perhatian kepada bawahan dan menghargai sikap bawahan terhadap organisasi

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformatif adalah kepemimpinan yang memiliki karismatik, mampu menginspirasi bawahannya (Inspirational), mampu mengajak bawahan berkreasi (inspirasi intelektual), serta mampu mengidentifikasi kebutuhan para bawahannya (perhatian individual).

2.6 Kepemimpinan dalam Islam

Sebagai seorang pemimpin dalam suatu organisasi atau perusahaan, sebaiknya juga perlu mengedepankan nilai-nilai agama sesuai Al-Qur'an dan Hadist. Selain itu, pemimpin juga harus memiliki kepiawaian dalam menjadi motor penggerak perubahan.

Pada dasarnya substansi dari makna kepemimpinan dalam Islam sendiri adalah untuk mewujudkan *khilafah* di muka bumi, demi terwujudnya kebaikan yang *rahmatan lil 'alamin*.

Berbicara kepemimpinan dalam Islam, tentu sudah jauh sebelum orang-orang Eropa (Eropasentris) berbicara tentang kepemimpinan, tahun 622 M silam, Islam sudah mengaplikasikannya lewat Nabi Muhammad yang menjadi pemimpin seluruh manusia di Kota Madinah. Berbekal sifat *siddiq, amanah, tabliq, fatanah-nya*, Rasulullah mampu menjadi pemimpin yang transformatif dan pemersatu berbagai perbedaan bagi masyarakat Madinah yang pada waktu itu memiliki perbedaan yang sangat sensitif, baik perbedaan warna kulit, ras, kasta, lebih-lebih agama.

Dimasa kepemimpinannya, Rasulullah bukan hanya menjadi pemimpin (kholifa) bagi masyarakat Madinah, melainkan Rasulullah telah menjadi pemimpin yang transformatif bagi umat manusia di jazirah Arab pada umumnya, Rasulullah memancarkan kharisma yang luar biasa dengan kesabarannya, dan memotivasi ummatnya serta mengayominya, hal ini terbukti ketika Rasulullah mengimplikasikan nilai-nilai moral terhadap masyarakat Madinah yang biasa disebut dengan istilah *ukhuwa madaniyah* yang tertuang dalam *piagam persekutuan Islam dan perjanjian dengan kaum yahudi*.

Dengan disepakatinya dua perjanjian diatas, Rasulullah bukan hanya melakukan akad mempersaudarakan antara sesama kaum Muslimin (Ukhuwa Islamiyah), melainkan juga dengan kaum Yahudi sebagai bagian dari

masyarakat Ibukota Madinah. Sebagai konsekuensi masa transisi dari masa jahiliyyah, disadari atau tidak kaum Yahudi menyimpan permusuhan dan dendam terhadap kaum Muslimin,, karenanya Rasulullah juga melakukan akad perjanjian yang mengikis habis setiap dendam kesumat yang pernah terjadi di masa jahiliyyah dan sentimen-sentimen kesukuan Rasulullah tidak menyisakan satu tempatpun bagi bersemayamnya tradisi-tradisi jahiliyyah. Rasulullah memberi kebebasan dan keleluasaan terhadap masyarakat Madinah dalam memberikan kontribusi bagi kemajuan kota Madinah serta memberi kemerdekaan penuh bagi masyarakat madinah dalam menjalankan urusan agama masing-masing dan kebebasan berdikari secara ekonomi.

Dari penjelasan di atas, dapat dipastikan seorang pemimpin yang patut diteladadi dan dijadikan contoh guna terciptanya kondusifitas, baik dalam berbangsa maupun dalam berkarya diperusahaan atau organisasi adalah Rasulullah SAW dengan salah satu sifatnya yaitu *Al-Amin* (dapat dipercaya / jujur). Oleh karena itu figur terbaik bagi manusia tersebut diterangkan oleh Allah lewat Qur'an surat al-Ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Artinya: “*Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah.*”

Selain Rasulullah SAW. sebagai representasi terbaik bagi manusia untuk melakukan segala aktifitas di bumi, maka sejarah nabiullah Adam as. diturunkan dan diciptakan di bumi ialah untuk menjadi *khalifatullah fi al-Ardhi*, sehingga setiap manusia diberi kepercayaan oleh Allah menjadi wakil-Nya di muka bumi

,dengan kata lain pemimpin yang mengarahkan kejalan Allah Swt. sesuai firman-Nya dalam Qur'an surat al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ

الْدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: "Dan (ingatlah) ketika Tuhan-mu berfirman kepada malaikat, "Aku hendak menjadikan khalifah di bumi." Mereka berkata, "Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?" Dia berfirman, "Sungguh, Aku Mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Mereka pemimpin sejati sangat sadar bahwa para pengikutnya senantiasa mengawasi dirinya, menilai dan memperhatikan bagaimana tindakan pimpinannya. Maka peran seorang pemimpin tidak hanya menjadi tanggung jawabnya di dunia akan tetapi juga harus dipertanggung jawabkan di akhirat kelak.

Dalam Al-Qur'an surat Al-Mujadilah ayat 11 yang berbunyi:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ ۗ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا

فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Artinya: "Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan

orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Ayat diatas, memberikan gambaran bahwa seorang pemimpin harus memiliki pandangan yang luas dan memiliki ide-ide cemerlang. Dengan wawasannya yang luas seorang pemimpin memberikan inspirasi pada para karyawannya dalam menghadapi berbagai macam permasalahan yang dihadapi. Selain itu, dengan keluasan ilmunya seorang pemimpin akan dihargai dan dipercaya oleh karyawannya sehingga pada saat dia memberikan instruksi tentang pekerjaan, maka karyawan yakin bahwa itu adalah pekerjaan dan cara yang terbaik untuk mencapai tujuan.

Qur'an surat al-Hasyr ayat 18:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ



Artinya: *“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”*

Ayat di atas menjelaskan bahwa seorang pemimpin dituntut untuk memiliki visi kedepan dan mampu untuk merealisasi dalam kehidupan organisasi. Karena itu pelaksanaan tugas itu dengan baik sangatlah penting untuk mencapai tujuan dari apa yang direncanakan sebelumnya. Hal ini tercermin dari karakteristik kepemimpinan transformasional yang memiliki visi yang jelas dan memompa motivasi karyawannya untuk melaksanakan tugas

dalam mencapai tujuan yang telah dicita-citakan.

2.7 Hubungan Kepemimpinan Transformatif Dengan Efektifitas

Organisasi

Organisasi seringkali menghadapi berbagai persoalan ketika terjadi interaksi dengan lingkungan terutama apabila lingkungannya tidak stabil dan terus berkembang. Oleh sebab itu, organisasi perlu menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang berubah-ubah tersebut agar dapat mengatasi masalah-masalah yang terjadi. Di samping itu, pada saat yang sama organisasi juga menghadapi masalah internal, yang mengharuskan organisasi mengatasinya sehingga tetap terjadi suatu keterpaduan dalam fungsi organisasi.

Upaya mengatasi masalah-masalah eksternal dan internal tersebut, organisasi perlu membentuk suatu budaya organisasi yang kuat dan sehat, bila ingin mempertahankan diri, bahkan jika ingin terus tumbuh dan berkembang menjadi organisasi yang efektif. Para pendiri organisasi meletakkan dasar bagi budaya organisasi yang didirikannya sejak awal, baik secara sadar atau tidak. Seiring dengan adanya pertumbuhan organisasi sebagai hasil interaksi organisasi dengan lingkungannya dalam usaha pengembangan organisasinya, maka secara sadar nilai-nilai pokok tertentu yang ada dalam budaya organisasi juga akan mengalami perubahan. Oleh sebab itu, budaya organisasi perlu dikelola agar sesuai dengan pertumbuhan organisasi tersebut, karena budaya organisasi memiliki peranan yang sangat penting terhadap efektifitas organisasi.

Perusahaan sebagai mekanisme terencana atas produk barang maupun jasa tentu tidak dipungkiri lagi bahwa organisasi merupakan komponen penting pendukung menuju arah tujuan perusahaan. Dengan persyaratan berupa sinergitas dari masing-masing anggota dalam hal ini ialah karyawannya, organisasi dalam perusahaan sudah menjadi keharusan menciptakan iklim

keefektifan. Secara *collective collegial*, keefektifan dalam perusahaan bisa dicermati melalui efektifitas organisasi. Emitai Etzioni (1982:54) mengemukakan bahwa efektifitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran. Komaruddin (1994:294) juga mengungkapkan efektifitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. The Liang Gie (2000:24) juga mengemukakan efektifitas adalah keadaan atau kemampuan suatu kerja yang dilaksanakan oleh manusia untuk memberikan guna yang diharapkan. Sedangkan menurut pendapat Gibson (1984:28) mengemukakan bahwa efektifitas adalah konteks perilaku organisasi merupakan hubungan antar produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, sifat keunggulan dan pengembangan.

Pada saat mengejawantahkan tolak ukur produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, sifat keunggulan dan pengembangan dalam efektifitas organisasi, banyak tantangan yang dihadapi oleh perusahaan. Tantangan itu muncul tidak serta merta ada di lingkungan tempat organisasi itu tumbuh dan berkembang, melainkan tercipta karena dinamika interpersonal dan intrapersonal anggota yang ada di dalamnya. Upaya dalam mentransformasikan itu semua perlu upaya dari seorang atasa, terutama pemimpin perusahaan dalam melihat fenomena secara kritis. Harapannya pemimpin mampu peka terhadap setiap perubahan yang terjadi sehingga nantinya bisa di targetkan secara sistematis dan terukur, menghindari bias tujuan. Bias bisa saja terjadi ketika pemimpin tidak mempunyai sisi kepekaan terhadap kebutuhan. Kepekaan ini merupakan salah satu indikator di gaya kepemimpinan transformasional yang ditujukan bagi bawahan bagaimana supaya mampu mengerti mereka dari sisi-sisi kebutuhan kemanusiaan.

Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun *team work* yang solid, membawa pembaharuan dalam etos kerja kinerja manajemen, berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi.

Hal ini dipertegas oleh Yulk (2009) yang menyatakan bahwa esensi kepemimpinan transformasional adalah memberdayakan para pengikutnya untuk berkinerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan mereka, dan menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Menurut House pemimpin yang transformasional memotivasi bawahan mereka untuk kinerja di atas dan melebihi panggilan tugasnya (Yulk, 2009). Esensinya kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* dengan melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan.

Dalam merumuskan perubahan biasanya digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, dimana lingkungan kerja yang partisipatif dengan model manajemen yang kolegial yang penuh keterbukaan dan keputusan diambil bersama. Dengan demikian kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan yang mendasar dan dilandasi oleh nilai-nilai agama sistem dan budaya untuk menciptakan inovasi dan kreativitas pengikutnya dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan.

Pemimpin transformasional sesungguhnya merupakan agen perubahan, karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan, bukannya sebagai pengontrol perubahan. Seorang pemimpin transformasional

memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan atau sasaran telah tercapai (Yuki, 2005).

Sergiovanni (Yulk, 2009) berpendapat makna simbolis dari tindakan seorang pemimpin transformasional adalah lebih penting dari tindakan aktual. Nilai-nilai yang dijunjung oleh pemimpin yang terpenting adalah segalanya. Artinya ia menjadi model dari nilai-nilai tersebut. Mentransformasikan nilai organisasi jika perlu untuk membantu mewujudkan visi organisasi. Elemen yang paling utama dari karakteristik seorang pemimpin transformasional adalah dia harus memiliki hasrat yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang mempunyai keahlian diagnosis, dan selalu meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian dalam upaya untuk memecahkan masalah dari berbagai aspek.

Rees (dalam Makmuri, 2005) menyatakan paradigma baru kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip menciptakan kepemimpinan yang sinergis, yakni:

1. Simplifikasi, yakni keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “Ke mana kita akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan,
2. Motivasi, yakni kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu dilakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergis di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang

betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat suatu proses kreatif, memberikan usulan mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, hal ini akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri,

3. Fasilitasi, yakni dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya,
4. Inovasi, yaitu kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespons perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun,
5. Mobilitas, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab,
6. Siap Siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif,
7. Tekad, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu

perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.



Gambar 2.1 Kepemimpinan Transformasional yang Sinergis

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mempunyai dimensi, kharismatik, stimulus intelektual, konsiderasi individual, sumber inspirasi serta idealisme. Konsep dan praktik kepemimpinan transformasional dikembangkan sebagai jawaban atas keterbatasan konsep kepemimpinan yang telah ada dalam mengelola SDM dan organisasi dalam lingkungan yang mengalami perubahan. Kepemimpinan transformasional menekankan terbentuknya rasa memiliki bagi setiap individu sebagai bagian dari kelompok. Oleh karena itu kepemimpinan transformatif diproposisikan berpengaruh terhadap efektifitas organisasi.

2.8 Hipotesis

Ada hubungan positif antara kepemimpinan tranformatif dengan efektifitas organisasi di PT. PLN (Persero) Area Malang.

Gambar 2.2 Skema Penelitian

