

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Menurut penelitian Syukri Rahmadin (2010) dengan judul “Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Dengan Sikap Karyawan Terhadap Pekerjaan” didapat hasil analisis bahwasannya ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Berdasarkan data yang ditemukan sebagaimana yang telah dikemukakan dalam hasil uji hipotesis dengan analisa *product moment* menunjukkan bahwa hipotesis tersebut diterima, dan memiliki hubungan yang positif dan sangat signifikan. Hal ini dapat diketahui dari koefisien korelasi sebesar 0.587; $p < 0.01$. artinya semakin positif persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional maka semakin positif sikap karyawan terhadap pekerjaan.

Adapun menurut penelitian Anikmah (2008) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo didapat hasil analisis bahwasannya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Jati Agung Arsitama. Hal ini terbukti dari hasil uji t

memperoleh nilai t_{hitung} sebesar 4,223 diterima taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$) dan H_1 diterima. Artinya semakin baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Dan Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Jati Agung Arsitama. Hal ini terbukti dari hasil uji t memperoleh nilai t_{hitung} sebesar 6,329 diterima taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$) dan H_2 diterima. Artinya semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka kinerjanya akan semakin meningkat.

Untuk lebih jelasnya lagi, peneliti menjelaskan sebuah tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
1.	Syukri Rahmadin (2010)	Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Dengan Sikap Karyawan Terhadap Pekerjaan	Korelasi Parsial, dan Korelasi <i>Product Momen</i>	bahwasannya ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Berdasarkan data yang ditemukan sebagaimana yang telah dikemukakan dalam hasil uji hipotesis dengan analisa <i>product moment</i> menunjukkan bahwa hipotesis tersebut diterima, dan memiliki hubungan yang positif dan sangat signifikan. Hal ini dapat diketahui dari koefisien korelasi sebesar 0.587; $p < 0.01$. artinya semakin positif persepsi karyawan

				terhadap gaya kepemimpinan transformasional maka semakin positif sikap karyawan terhadap pekerjaan.
2.	Anikmah (2008)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (survey pada PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo)	Regresi Linier Berganda	<p>Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Jati Agung Arsitama. Hal ini terbukti dari hasil uji t memperoleh nilai t_{hitung} sebesar 4,223 diterima taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$) dan H_1 diterima. Artinya semakin baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan akan meningkat.</p> <p>Dan Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Jati Agung Arsitama. Hal ini terbukti dari hasil uji t memperoleh nilai t_{hitung} sebesar 6,329 diterima taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$) dan H_2 diterima. Artinya semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka kinerjanya akan semakin meningkat.</p>

2.2.Kajian Teoritis

2.2.1.Pengertian Kepemimpinan

Istilah pemimpin dan manajer sering dikacaukan. Namun terdapat kesepakatan bahwa definisi kepemimpinan dapat dilihat pada level manajemen. Tetapi, pada level manajemen belum tentu terdapat praktik kepemimpinan. Manajer merupakan posisi yang menunjukkan garis wewenang. Sedangkan kepemimpinan dapat dilihat pada semua level baik pada tingkatan bawahan, manajer menengah, maupun manajer puncak. Karena kepemimpinan pada prinsipnya tidak tergantung pada posisi dan jabatan. Akan tetapi, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran (Siswanto, Sucipto, 194:2008).

Ada berbagai macam pemimpin dan situasi kepemimpinan. Perbedaan ini memunculkan beragam definisi tentang kepemimpinan. Beberapa definisi didasarkan pada karakteristik pemimpin, definisi yang lain didasarkan pada perilaku pemimpin, dan adapula definisi yang mengutamakan hasil. Ivanevich, Konopasake, dan Matteson (194:2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Berdasarkan definisi ini, kita tidak harus menjadi pemimpin formal untuk memimpin orang. Peran pemimpin informal bisa sama pentingnya dengan pemimpin formal dalam mencapai kesuksesan kelompok.

Bennis, yang selama beberapa dekade meneliti masalah kepemimpinan, menyimpulkan bahwa seluruh pemimpin dari kelompok yang efektif memiliki empat ciri utama berikut :

- a) Mereka memberikan arahan dan arti bagi orang-orang yang mereka pimpin. Artinya, mereka bisa mengingatkan akan hal-hal yang penting dan membimbing pengikutnya menyadari bahwa apa yang mereka lakukan mampu membuat perbedaan penting.
- b) Mereka menumbuhkan kepercayaan.
- c) Mereka mendorong tindakan dan pengambilan resiko. Mereka proaktif dan berani gagal demi meraih kesuksesan
- d) Mereka memberikan harapan dengan cara yang nyata atau simbolis mereka menekankan bahwa kesuksesan akan dapat diraih.

Kepemimpinan menurut Hadari dalam Khaerul (2010:270), dapat dilihat dari dua konteks, yaitu struktural dan nonstructural

Dalam konteks struktural, kepemimpinan diartikan sebagai proses pemberian motivasi agar orang-orang yang dipimpin melakukan kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga berarti usaha mengerahkan, membimbing, dan mempengaruhi orang lain, agar pikiran dan kegiatannya tidak menyimpang

dari tugas pokok masing-masing . adapun dalam konteks nonstruktural kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Dari kedua konteks kepemimpinan diatas, dapat diidentifikasi unsur-unsur kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :

- a) Seseorang atau lebih yang berfungsi memimpin, disebut pemimpin *leader*.
- b) Adanya orang lain yang dipimpin
- c) Adanya kegiatan menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran, dan tingkah lakunya.
- d) Adanya tujuan yang hendak dicapai, yang dirumuskan secara sistematis
- e) Berlangsung berupa proses institusi, organisasi, atau kelompok.

Dari berbagai pengertian yang dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dalam mengarahkan segenap kecakapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing, menggerakkan,

serta mengarahkan orang lain dengan cara memanfaatkan sumber daya, dana, sarana, dan tenaga yang tersedia untuk mencapai tujuan tertentu.

2.2.2. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan adalah sesuatu yang digunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya kepemimpinan ini dapat di ambil manfaatnya untuk dipergunkan dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya.

Pada saat ini bagaimanapun jika seseorang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka hal ini telah melibatkan seseorang dalam aktivitas kepemimpinan. Jika pemimpin tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu dan orang tersebut perlu mengembangkan staf dan membangun semangat yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka orang lantas perlu memikirkan gaya kepemimpinannya.

Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan di pengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Beberapa gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1) Gaya Kepemimpinan Otoriter

Yaitu kepemimpinan dimana pengambilan keputusan dalam segala hal terpusat pada seorang pemimpin. Para bawahan hanya

berhak menjalankan tugas-tugas yang diatur pemimpin (Mohyi, 1999:177)

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai orang yang otoriter memiliki ciri-ciri umumnya negative, karena gaya ini bukanlah merupakan gaya yang bisa diandalkan terutama apabila di kaitkan dengan upaya untuk meningkatkan semangat kerja, tetapi gaya ini kadang diperlukan sekalipun seorang pemimpin yang demokratik apabila menghadapi situasi ataupun karyawan tertentu.

2) Gaya Kepemimpinan laissez faire

Pada gaya Kepemimpinan Laissez Faire ini seorang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang yang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya, semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri, dia hanya sebagai simbol pemimpin saja, dan biasanya tidak memiliki ketrampilan teknis, biasanya kedudukannya sebagai pemimpin didapat melalui penyogokan, suapan, atau berkat system nepotisme

Ringkasnya kepemimpinan laissez faire pada hakikatnya bukanlah seorang pemimpin dalam arti yang sebenarnya sehingga bawahan dalam situasi kerja demikian sama sekali tak terpinpin tak terkontrol, tanpa disiplin dan bekerja sendiri-sendiri dengan irama tempo (Kartono,2005:71)

3) Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan Kharismatik adalah kepemimpinan yang berdasarkan kepercayaan, kharisma berarti “menumpahkan ampun”. Kepatuhan dan kesetiaan para pengikutnya timbul dari kepercayaan yang penuh kepada pemimpin yang dicintai, dihormati, dan dikagumi. Bukan karena benar tidaknya alasan-alasan dan tindakan-tindakan pemimpin(Sunindhia, 1993:33)

4) Gaya Kepemimpinan Demokratik

Yaitu gaya kepemimpinan dimana dalam mengambil keputusan untuk kepentingan organisasi, seorang pemimpin mengikutsertakan atau bersama-sama dengan bawahannya, baik diwakili oleh orang-orang tertentu maupun berpartisipasi langsung (Mohyi, 1999:177)

Tidak sedikit orang yang mendambakan atasan yang tergolong sebagai pemimpin yang demokratik, bahkan ada pendapat yang menyatakan bahwa gaya inilah yang ideal, namun pada tingkat tertentu pandangan ini benar, hanya saja tidak boleh dilupakan bahwa gaya ini pun tidak bisa diterapkan secara terus menerus terlepas dari situasi organisasi yang dihadapi dan dilihat dari karakteristik para bawahan yang dipimpin

Jadi efektif atau tidaknya gaya kepemimpinan itu selalu didasarkan pada dua hal yang mendasar, yaitu hubungan pemimpin dengan tugasnya dan hubungan pemimpin dengan bawahannya.

2.2.3. Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (1996) menggambarkan bahwa pemimpin transformasional pada tahap tengah memiliki karakteristik yang menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu. Pillai (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik penting yaitu: menampilkan karakteristik yang menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu

Kepemimpinan Transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan sesuai dengan natur kepemimpinan yaitu adanya pergerakan untuk mencapai tujuan, maka tujuan yang dimaksud disini adalah perubahan. Perubahan yang dimaksud diasumsikan sebagai perubahan kearah yang lebih baik

Berhasil atau tidaknya sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh kepemimpinan, karena pemimpin bertanggungjawab atas kegagalan pelaksanaan pekerjaan, sebaliknya kesuksesan dalam memimpin sebuah

organisasi merupakan keberhasilan seseorang mempengaruhi orang lain untuk menggerakkan atau menjalankan visinya, selain itu adanya koordinasi atau kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahannya.

Berdasarkan uraian tersebut, maka kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi pengikutnya guna mencapai tujuan organisasi, oleh sebab itu setiap pemimpin memiliki gaya (style) yang berbeda-beda dalam memimpin perusahaan. Salah satu gaya kepemimpinan yang dibahas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Utami :76)

Faktor kepemimpinan transformasional merupakan kesatuan yang saling tergantung (interdependence) untuk membangun visi organisasi. Bass dan Avolio (1996), mengemukakan bahwa faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1) Menunjukkan perilaku karismatik.

- a) Mendapatkan rasa hormat untuk dipercaya.
- b) Kepercayaan kepada yang lain.
- c) Menyampaikan rasa pengertian memiliki misi yang kuat terhadap pengikutnya.

- d) Menampilkan standar moral yang tinggi.
- e) Membangun tujuan-tujuan yang menantang bagi pengikutnya.
- f) Menjadi model pada pengikutnya.

Menurut Bass dalam Khaerul (300, 2010) pemimpin ini harus memiliki nilai-nilai yang di pegang teguh dan di aktualisasikan pada setiap tindakannya sehingga pemimpin dapat menjadi rool model bagi bawahannya. Pemimpin harus dapat menghindari penggunaan kekuasaan untuk kepentingan pribadi. Dengan demikian, ia benar-benar di kagumi, dihormati, dan dipercaya oleh bawahannya. Kepercayaan menjadi model yang berharga bagi pemimpin dalam teori kepemimpinan transformasional yang terbangun atas fondasi moral dan etika.

2) Memunculkan motivasi inspirasional.

- a) Mengacu pada cara pemimpin tranformasional dalam memotivasi.
- b) Memberi inspirasi yang ada di sekitar mereka dengan menyampaikan visi dengan lancar.
- c) Percaya diri.
- d) Meningkatkan optimisme.
- e) Semangat kelompok.
- f) Antusias.

Menurut Bass dalam Khaerul (300;2010) pemimpin ini harus dapat memotivasi dan menginspirasi kolega maupun bawahannya dengan memberikan arti dan tantangan yang lebih besar terhadap pekerjaan para kolega dan bawahannya. Pemimpin harus pula menumbuhkembangkan *team spirit*, menunjukkan optimisme, serta menunjukkan komitmennya terhadap visi organisasi. Hal ini sangat ditunjang oleh kemampuan pemimpin dalam berkomunikasi dan menyampaikan gagasan-gagasannya.

3) Memberikan stimulasi intelektual.

- a) Menunjukkan usaha pemimpin yang mendorong pengikut menjadi inovatif.
- b) Kreatif dalam memimpin untuk mendorong pengikut agar menanyakan asumsi-asumsi.
- c) Membuat kembali kerangka permasalahan.
- d) Mendekati pengikut dengan cara baru.

Dalam faktor ini pemimpin harus dapat memberi stimulasi para bawahannya untuk melakukan pekerjaan secara lebih inovatif dan kreatif. Pemimpin harus dapat mendorong bawahan untuk mencoba pendekatan-pendekatan baru dalam memecahkan permasalahan pekerjaan, antara lain pada saat mengajukan asumsi-asumsi, memetakan permasalahan, dan memilih strategi pemecahan masalah.

4) Memperlakukan pengikut dengan memberi perhatian kepada individu.

- a) Memberikan perhatian secara personal pada semua individu.
- b) Membuat semua individu merasa dihargai.
- c) Mendelegasikan tugas sebagai cara pengembangan pengikutnya

Pemimpin harus dapat mengenali dan menerima adanya perbedaan kebutuhan dan keinginan dari masing-masing bawahan sebagai seorang individu

Karakteristik bagian dalam pemimpin transformasional yang menghasilkan perilaku yang efektif. Dapat ditunjukkan bahwa percaya diri ('saya dapat membuat perbedaan'), integritas dari dalam, kejujuran dan nilai pribadi mempengaruhi perilaku pemimpin. Bahan kunci dalam performa yang efektif adalah bagi pemimpin agar dapat menghubungkan pengalaman hidupnya dengan perilaku transformasional. Hubungan dari dalam perilaku yang dihasilkan mengarah pada perilaku eksternal yang mengubah organisasi. (Dewo : 10)

A. Ciri Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional memiliki ciri memperhatikan perkembangan dan perubahan prestasi dari para pengikutnya, apakah menjadi semakin baik menurut kriteria organisasi atau tidak. Pemimpin membangun kepercayaan serta mendukung pengikut untuk

mengekspresikan segenap potensi yang ada didalam dirinya. Tujuan yang hendak dicapai antara pemimpin dan pengikut sama atau mirip, dan berjalan dengan sinkron. Di dalam Kepemimpinan Transformasional ada beberapa unsure, yaitu:

1. Unsur Pemimpin

- a) Pemimpin memiliki kharisma di mata pengikut.
- b) Pemimpin memiliki visi atau idealism yang sesuai dengan harapan pengikut
- c) Pemimpin mampu memberikan pengaruh kepada pengikut

2. Unsur Pengikut

- a) Pengikut memiliki inspirasi dari dirinya dan memandang pemimpin mampu membawanya untuk mewujudkan inspirasi tersebut.
- b) Pengikut memiliki motivasi dan pemimpin menangkap motivasi tersebut untuk menjadi tujuan bersama

3. Unsur Kerja sama

Di dalam melaksanakan pekerjaannya, pemimpin mampu merangsang atau memicu kreativitas intelektual dari para pengikut.

4. Unsur Keputusan

Di dalam kerja sama transformasional, pengikut bebas mengambil keputusan dan bukan karena adanya tekanan

Di dalam Kepemimpinan Transformasional, pemimpin dianggap memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengetahui gambaran besar organisasi melebihi pengikut-pengikutnya. Pemimpin memiliki kemampuan yang lebih dibanding para pengikut yang menggantungkan kepercayaan kepada sang pemimpin. Keberhasilan dalam tipe kepemimpinan ini ditemukan dari kemampuan pemimpin untuk mentransfer kemampuannya kepada para pengikutnya, sehingga para pengikut memiliki kemampuan yang lebih baik.

B. Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kepemimpinan Kharismatis

Komponen paling penting didalam Kepemimpinan Transformasional adalah adanya kharisma dalam diri pemimpin di mata para pengikutnya. Apabila diartikan secara langsung, pemimpin yang berkharisma adalah pemimpin yang dianggap memiliki anugrah dari Tuhan

Kepemimpinan Transformasional memiliki akar yang sama dengan Kepemimpinan Kharismatis. Berikut ini beberapa definisi dari pemimpin atau Kepemimpinan Kharismatis;

- a) Kepemimpinan oleh seseorang yang memiliki sifat yang baik atau bijak melebihi orang-orang kebanyakan. Dalam bahasa Jawa, kita

mengenal istilah orang yang memiliki 'aji linuwih' yang dapat diartikan sebagai seorang yang memiliki bakat atau kelebihan.

- b) Pemimpin yang disegani karena dapat dijadikan panutan atas kebajikannya, kesucian hidupnya, kepahlawanannya dan keidealismenya
- c) Pemimpin yang mendapat ilham atau semacam wahyu supranatural
- d) Kepemimpinan membawa perubahan besar dalam kehidupan atau mempengaruhi kehidupan para pengikutnya.
- e) Kepemimpinan yang mampu menarik perhatian orang banyak karena dirasakan manfaatnya
- f) Kemampuan pemimpin memberikan pertimbangan-pertimbangan yang bijak, inspiratif, dan memberikan rangsangan intelektual bagi para pengikutnya

Robert J. House mendefinisikan Kepemimpinan Kharismatis sebagai kepemimpinan yang membawakan kepada perubahan besar dan hasilnya terbukti luar biasa terjadi kesetiaan yang luar biasa serta duplikasi sifat dan sikap dari para pengikutnya. Ada Sembilan akibat yang mengikuti kepemimpinan kharismatis, yaitu:

- a) Pengikut percaya kepada pembaruan yang diyakini oleh pemimpin.
- b) Pengikut memiliki keyakinan yang sama dengan apa yang diyakini oleh pemimpinnya

- c) Tidak mempertanyakan pemimpin dan menerima pemimpin apa adanya.
- d) Sangat memuja dan mengasihi pemimpin
- e) Pengikut meniru tingkah laku pemimpin
- f) Pengikut patuh pada pemimpin
- g) Keterikatan emosional pengikut terhadap misi dari sang pemimpin
- h) Tujuan yang sangat tinggi dari pengikut.
- i) Pengikut memiliki perasaan bahwa dirinya adalah bagian dari kelompok, dan yakin dapat memberikan kontribusi terhadap misi kelompok

Kepemimpinan Kharismatis memiliki kelemahan-kelemahan yang sekaligus menjadi kekuatannya

- a) Kepemimpinan Transformasional sangat tergantung pada kharisma pemimpinnya, sehingga pemimpin harus menjaga konsistensi dari idealismenya.
- b) Apabila pemimpin meninggal dunia, maka penggantinya memiliki tugas yang sangat berat untuk mendapat penerimaan dari para pengikutnya.
- c) Maju atau tidaknya organisasi ditentukan dari kepandaian pemimpin
- d) Organisasi maju atau jatuh bersama-sama sang pemimpin.

Perbedaan prinsip antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Kharismatis adalah pada keterkaitan hubungan antara pemimpin dan bawahannya. Pada Kepemimpinan Kharismatis, hubungan antara pemimpin dan bawahan terjadi atas keseganan yang mengarah kepada pemujaan para bawahan terhadap pemimpinnya. Ada rasa takut pada 'hal kebenaran' yang dimiliki pemimpin, dan seorang bawahan yang melawan atau memiliki pandangan yang berbeda dengan pemikiran-pemikiran pemimpinnya dianggap 'tidak selayaknya'. Pada sebagian masyarakat tradisional, masih ada ketakutan-ketakutan pengikut akan hal-hal supranatural yang dimiliki pemimpin

Pada Kepemimpinan Transformasional, keseganan itu tercipta karena azas dan pola pikir sang pemimpin yang dianggap benar dan rasional. Pada pola Kepemimpinan Transformasional, pergantian pemimpin lebih mudah diterima oleh bawahan apabila pemimpin baru memiliki cara berfikir serta ciri memimpin yang sama dengan pemimpin lama. Kepemimpinan Transformasional lebih banyak digunakan pada manajemen modern. Sedangkan Kepemimpinan Kharismatis pada era modern masih banyak ditemukan pada organisasi keagamaan, manajemen tradisional, lembaga kemasyarakatan, dan manajemen pada perusahaan keluarga.

2.2.4. Kepemimpinan Transformasional Dalam Islam

Apabila dikaitkan dengan kepemimpinan dalam Islam, khususnya perkara figur yang mempengaruhi dalam proses, jelas tidak dapat dilepaskan dari kepemimpinan Nabi Muhammad saw. Beliau merupakan tokoh sentral yang wajib kita jadikan tolak ukur dan teladan dalam menentukan karakteristik kepemimpinan dalam Islam.

Pemimpin untuk abad milenium adalah pemimpin sebagaimana dalam firman Allah SWT dalam surat An Nuur ayat 55, yang berbunyi ;

وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ
كَمَا أَسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ
لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَن
كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٥٥﴾

55. Dan Allah telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa Dia sungguh-sungguh akan menjadikan mereka berkuasa dimuka bumi, sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh Dia akan meneguhkan bagi mereka agama yang telah diridhai-Nya untuk mereka, dan Dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka dalam ketakutan menjadi aman sentausa. mereka tetap menyembahku-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apapun dengan aku. dan Barangsiapa yang (tetap) kafir sesudah (janji) itu, Maka mereka Itulah orang-orang yang fasik.

Jelaslah, kata leadership sendiri merupakan muatan-nilai. Kita biasanya memikirkan kata tersebut dengan positif, yaitu seorang yang mempunyai kapasitas khusus. Sebagian besar kita akan menjadi seorang

‘pemimpin’ daripada seorang ‘manajer’, atau seorang ‘pemimpin’ daripada seorang ‘politikus’. Sering kata leadership mengacu pada peran daripada perilaku

Ulasan tentang konsep kepemimpinan transformasional baik yang dikaji dari ayat Tuhan yang verbal (al-Qur’an) maupun yang nonverbal (perilaku manusia dan gejala alam semesta) titik persamaannya adalah dalam memposisikan “perubahan” dan “perbaikan” sebagai titik berangkat dan tujuan organisasi. Adapun perbedaannya adalah konsep yang dikaji dari ayat Tuhan yang berupa perilaku manusia dan gejala alam semesta seringkali terlalu antroposentris bahkan mengalami keterputusan dengan hal yang teosentris. Sedangkan konsep yang dikaji langsung dari ayat Tuhan yang verbal (al-Qur’an) seringkali terlalu terjebak kepada teosentris sehingga terkesan konsep yang dibangun tidak kontekstual yang sesuai dengan psikososial manusia

Konsep transformational leadership sudah banyak diperbincangkan di barat khususnya pada akhir-akhir ini. Meskipun demikian, pembahasan di bagian ini bukan gejala dari alih-alih dan akuisisi pengetahuan, dengan jalan mencari-cari atau mengganti landasan dasar dari sebuah teori pengetahuan yang sudah ada sebelumnya dengan al-Qur'an. karena tulisan ini tidaklah dibangun dengan kerangka pikiran dikotomis antara ayat Allah SWT yang verbal berupa al-Qur’an dan ayatNya yang non verbal berupa hamparan alam semesta dan gejalanya.

Lahirnya perubahan (transformasi) yang lebih baik merupakan inti dari usaha- usaha yang dilakukan oleh jamak manusia di dunia ini. Perubahan dan perbaikan merupakan inti dari aktivitas sebuah kepemimpinan. Dengan demikian term transformasi menjadi hal yang sangat signifikan dan relevan. Usaha agama, usaha pengetahuan, usaha ekonomi, usaha politik, usaha kebudayaan, usaha pendidikan, usaha manajemen, usaha kepemimpinan dan lain sebagainya merupakan serangkaian yang dilakukan oleh manusia untuk menuju perubahan (transformasi) yang lebih baik.

Dalam al-Qur'an semangat perubahan, revolusi termasuk transformasi dapat menemukan pijakan epistemologisnya dari beberapa ayat yang menceritakan tentang para nabi dan rasulullah yang revolusioner semisal cerita Ibrahim, Musa, Isa dan Muhammad SAW dan beberapa ayat yang tertera lafadz al-Hijrah, dan al-Jihadu. Berangkat dari identifikasi ayat-ayat bersemangat transformasi dengan kata-kata kunci seperti diatas kita akan dapat memulai mengkonsepsikan tentang kepemimpinan transformasional dan perilakunya dalam perspektif Islam (al-Qur'an).

A. Ayat-ayat tentang Kepemimpinan Tranformasional

Pemimpin transformasional dengan perilaku transformasionalnya yang berdasarkan perubahan dan perbaikan tidak dapat bertahan hidup di tengah-tengah kekuatan-kekuatan yang kontra perubahan yang masih menjadi model perilaku kepemimpinan yang mayoritas jika kelompok pemimpin transformasional itu sendiri tidak mempertahankan dan melindungi dirinya dan pengikutnya dari mereka yang kontra transformasi. Perilaku Hijrah dan jihad merupakan taktik dan strategi yang diperlukan untuk menjaga idealisme perubahan yang telah mereka yakini sejak mula. Al-Qur'an berkata:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا مَا لَكُمْ إِذَا قِيلَ لَكُمْ أَنْفِرُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ أَنْتَقَلْتُمْ إِلَى
الْأَرْضِ أَرْضَيْتُمْ بِالْحَيَاةِ الدُّنْيَا مِنَ الْآخِرَةِ فَمَا مَتَّعَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا
فِي الْآخِرَةِ إِلَّا قَلِيلٌ ﴿٣٨﴾

38. Hai orang-orang yang beriman, Apakah sebabnya bila dikatakan kepadamu: "Berangkatlah (untuk berperang) pada jalan Allah" kamu merasa berat dan ingin tinggal di tempatmu? Apakah kamu puas dengan kehidupan di dunia sebagai ganti kehidupan di akhirat? Padahal kenikmatan hidup di dunia ini (dibandingkan dengan kehidupan) diakhirat hanyalah sedikit.

إِلَّا تَنْفِرُوا يُعَذِّبْكُمْ عَذَابًا أَلِيمًا وَيَسْتَبْدِلَ قَوْمًا غَيْرَكُمْ وَلَا تَضُرُّهُ

شَيْئًا وَاللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿٦٣١﴾

39. Jika kamu tidak berangkat untuk berperang, niscaya Allah menyiksa kamu dengan siksa yang pedih dan digantinya (kamu) dengan kaum yang lain, dan kamu tidak akan dapat memberi kemudharatan kepada-Nya sedikitpun. Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu

Beberapa ilmuwan menuliskan bahwa pada mulanya ayat ini mengacu pada perang tabuk (9 H/ 631) dimana orang-orang Muslim di pimpin oleh Muhammad SAW sendiri. Tetapi signifikansi ayat ini bersifat umum. Kaum revolusioner yang berperang demi kebenaran, kesetaraan, dan keadilan harus tanggap terhadap panggilan tugas. Jika mereka ketinggalan, musuh akan mengambil kesempatan dan akan berusaha untuk menghancurkan revolusi dan tujuannya

Hal ini berarti menciptakan perubahan dan perbaikan di tubuh organisasi saja tidaklah cukup; transformasi haruslah dilindungi dan di pertahankan terus menerus. Ketika seruan untuk berperilaku transformasional yang didalamnya ada cita-cita besar, komitmen, tekun, semangat, inovatif, kreatif, semangat belajar, dan sebagainya di sampaikan sejumlah karyawan mungkin merasa tidak nyaman dan berat. Hati mereka terpaku pada benda-benda materi. Mereka ingin menikmati hasil pekerjaan seadanya berupa jabatan dan gaji sebegitu saja. Sebagian lainnya takut

terhadap kesulitan-kesulitan perjuangan transformasional mewujudkan perubahan dan perbaikan, disinilah kiranya kemampuan dan keterampilan pemimpin transformasional memberikan *inspirasional motivation* dan *intelektual stimulation*, al-Qur'an menjelaskan:

أَنْفِرُوا خِفَافًا وَثِقَالًا وَجَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٤١﴾

41. Berangkatlah kamu baik dalam Keadaan merasa ringan maupun berat, dan berjihadlah kamu dengan harta dan dirimu di jalan Allah. yang demikian itu adalah lebih baik bagimu, jika kamu mengetahui

B. Prinsip Kepemimpinan Transformasional Dalam Islam

Dalam hadist Nabi Saw., Kepemimpinan dijelaskan:

إذا أراد الله بقوم خيرا ولي عليهم حلما و هم (الديلمى)

Artinya : Apabila Allah menghendaki kebaikan bagi suatu kaum maka dijadikan pemimpin mereka orang yang bijaksana. (HR. Dailamy)

Dari konsep hadist diatas dapat diambil benang merah bahwa konsep kepemimpinan dalam islam selalu dikaitkan dengan pemberian tugas yang berupa kekuasaan dan kepercayaan Allah kepada manusia untu mengatur kehidupan didunia, karena manusia diciptakan sebagai makhluk yang memiliki kemuliaan dengan diberikan berbagai kapabilitas untuk mengembangkan sifat-sifat Allah. Sehingga seseorang pemimpin dalam islam harus memenuhi syarat-syarat atau kriteria pemimpin.

Prinsip kepemimpinan menurut Islam, yaitu Amanah, Musyawarah, adil dan kebebasan berpikir.

1. Amanah

Ada sebuah ungkapan menarik bahwa kekuasaan itu adalah amanah, karena itu harus dilakukan dengan amanah, maka kekuasaan yang diperoleh adalah sebagai suatu pendelegasian kewenangan dari Allah. Dengan demikian kekuasaan yang diperolehnya hanyalah sekedar amanah dari Allah SWT yang bersifat relatif, yang kelak akan dipertanggungjawabkan di hadapannya.

Sebagaimana dalam sebuah hadist nabi yang diriwayatkan Bukhori Muslim yang menyebutkan:

كلكم راع و كلكم مسئول عن رعيته فالامير الذين على الناس راع وهو مسئول عن رعيته والرجال راع على اهل بيته وهو مسئول عنهم والمرء راعية على بيته بعلها وولده وهي مسئول له عنهم والعبد راع على مال سيده وهو مسئول عنه فكلكم مسئول عن رعيته (رواه البخارى و مسلم)

Artinya:kamu adalah pengembala (pemimpin) dan tiap kamu akan dimintai pertanggungjawaban dari gembalanya, maka seorang pemimpin yang memimpin orang bannyak adalah gembala yang akan dimintai pertanggungjawabannya atas gembalanya. Seorang istri adalah gembala atas rumah tangganya dan ia akan dimintai pertanggungjawaban gembalanya, anak adalah gembala atas rumah tangga bapaknya dan seorang bapak akan dimintai pertanggungjawabannya. Ketahuilah bahwa tiap-tiap kamu adalah pemimpin dan masnig-masing kamu akan dimintai pertanggungjawaban dalam kepemimpinannya (HR Bukhori dan Muslim)

2. Musyawarah.

Mengutamakan musyawarah sebagai prinsip yang harus diutamakan dalam kepemimpinan Islam. Al-Qur'an dengan jelas menyatakan bahwasannya seorang yang menyebut dirinya sebagai pemimpin wajib melakukan musyawarah dengan orang yang berpengetahuan atau orang yang berpandangan baik.

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾

38. Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka. (Asy-Syuura :38)

3. Adil

Pemimpin sepatutnya mampu memperlakukan semua orang secara adil, tidak berat sebelah, dan tidak memihak. Lepas dari suku bangsa, warna kulit, keturunan, golongan, sastra di masyarakat ataupun agama. Al-Qur'an memerintahkan bahwasannya setiap Muslim dapat berlaku adil bahkan sekalipun ketika berhadapan dengan para penantang mereka.

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ

أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

58. Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat. (An Nisa' 58)

4. Kebebasan berpikir

Pemimpin yang baik adalah mereka yang mampu membeikan ruang dan memandang anggota kelompok untuk mampu mengemukakan kritiknya secara konstruktif. Mereka diberikan kebebasan untuk mengeluarkan pendapat atau keberatan mereka dengan bebas, serta harus dapat memberikan jawaban atas setiap masalah yang diajukan. Agar sukses dalam memimpin, seorang pemimpin hendaknya dapat menciptakan suasana kebebasan berpikir dan pertukaran gagasan yang sehat dan bebas, saling kririk, dan saling menasehati satu sama lain, sehingga para bawahannya merasa senang dalam mendiskusikan masalah yang menjadi kepentingan bersama.

Dalam tingkatan operatif pemimpin juga sebagai komandan dalam pelaksanaan operasi semua pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dan akan dipertanggungjawabkan kepada Allah SWT. Dalam hal ini Rasulullah SAW bersabda dalam hadist yang diriwayatkan oleh abu daud yang berasal dari Mutholib Abi Abdillah

عن المطالب ابن عبدالله قال : لما مات عثمان ابن مضعون خرج بجنازة فدفن فا
مر اليها ص م رجلا ان يَلْتَقِي بحجر فلم يستطيع حمله فقام اليه رسول الله ص م
حسر عن ذراعيه ثم حمله فوضع عند رأسه وقال: اعلم بها قبر اخي وادفن اليه
من مات من اهل (رواه ابو داوود)

*Artinya : Dari Muthalib ibn Abdillah, katanya :tatkala Utsman ibn
Madzun wafat, jenazah dikeluarkan lalu dikuburkan, Nabi Muhammad
SAW menyuruh seorang laki-laki mengambil batu, tetapi pria itu tak
mampu mengangkatnya, Rasulullah bangkit mendekati batu dan
menyisingkan lengan baju beliau, kemudian baru dibawanya, lalu beliau
letakannya disebelah kepala dalam kuburan, beliau bersabda, Aku
memberi tahu kubur saudaraku, dan aku menguburkan disini siapa yang
mati dari ahliku*

Adapun seorang pemimpin yang efektif juga harus mempunyai
kompetensi dasar yang meliputi :

a. Berakhlak

Seperti dikatakan pada hadist nabi:

حدثني محمد بن حاتم بن ميمون حدثنا ابن مهديّ عن معاوية بن صالح عن
عبد الرحمن بن جبير بن نفيّر عن أبيه عن النّوّاس بن سمعان الأنصاريّ قال
سألت رسول الله صلى الله عليه وسلّم عن البرّ والإلثم فقال البرّ حسن الخلق
و الإلثم ما حاك في صدرك و كرهت أن يطلع عليه النّاسز (رواه مسلم)

*Nawas bin siman al-Anshori berkata “Saya bertanya pada rasul
SAW tentang yang terpuji dan tercela, terpuji adalah akhlak yang baik,
yang tercela adalah sesuatu yang meresahkan hati yang tidak ingin
diketahui orang lain.” (HR Muslim)*

b. Jujur dan terpercaya

Dalam hadist riwayat nabi dikatakan

حدثنا أحمد بن سنان حدثنا كثير بن هشام حدثنا كلثوم بن جوشن القشيري عن أيوب عن نافع عن ابن عمر قال قال رسول الله صلى الله عليه وسلم التاجر اللّامين الصّدوق المسلم مع الشهداء يوم القيامة (رواه ابن مجّه)
Rasulullah SAW bersabda: "pedagang yang terpercaya, jujur, dan muslim bersam syuhada' di hari kiamat"

c. Berilmu

Dalam hadist riwayat nabi di katakan

حدثنا سعيد بن عفيّر قال ابن وهب عن يونس عن ابن شهاب قال قال حميد بن عبد الرحمن سمعت معاوية خاطبياً يقول سمعت النبي صلى الله عليه وسلم يقول من يريد الله به خيراً يفقهه في الدين وإنما أنا قاسم والله يعطي ولن تزال هذه الأمة قائمة على أمر الله لا يضرهم من خالفهم حتى يأتي أمر الله (رواه البخارى)

Nabi SAW bersabda: "barang siapa yang dikehendaki oleh Allah, maka Allah memberinya pemahaman dalam agama, saya hanyalah distributor dan Allah-lah yang memberikan umatku ini senantiasa menegakkan urusan Allah, orang yang berbeda dan menyimpang itu tidak akan memberi bahaya pada mereka sampai dengan utusan Allah(kiamat) (HR Bukhori)

2.2.5.Semangat Kerja

Setiap organisasi selalu berusaha agar produktivitas kerja karyawan dapat ditingkatkan. Untuk itu pimpinan perlu mencari cara dan solusi guna menimbulkan semangat kerja para karyawan. Hal itu penting, sebab semangat kerja mencerminkan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga pekerjaan lebih cepat dapat diselesaikan dan hasil yang lebih baik dapat dicapai.

Moekijat (1997) menyatakan bahwa semangat kerja menggambarkan perasaan berhubungan dengan jiwa, semangat kelompok, kegembiraan, dan kegiatan. Apabila pekerja tampak merasa senang, optimis mengenai kegiatan dan tugas, serta ramah satu sama lain, maka karyawan itu dikatakan mempunyai semangat yang tinggi. Sebaliknya, apabila karyawan tampak tidak puas, lekas marah, sering sakit, suka membantah, gelisah, dan pesimis, maka reaksi ini dikatakan sebagai bukti semangat yang rendah. Menurut Gondokusumo (1995), semangat kerja adalah refleksi dari sikap pribadi atau sikap kelompok terhadap kerja dan kerja sama. Semangat kerja berarti sikap individu dan kelompok terhadap seluruh lingkungan kerja dan terhadap kerja sama dengan orang lain untuk mencapai hasil yang maksimal sesuai dengan kepentingan perusahaan. Semangat kerja adalah kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan kerja lebih banyak dan lebih baik. Dengan demikian, semangat kerja menggambarkan perasaan senang individu atau kelompok yang mendalam

dan puas terhadap pekerjaan, kerja sama, dan lingkungan kerja serta mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan produktif.

Semangat kerja sangat penting bagi organisasi karena :

- a) Semangat kerja yang tinggi tentu dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas.
- b) Dengan semangat kerja yang tinggi dari buruh dan karyawan maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat.
- c) Dengan semangat kerja yang tinggi pihak organisasi memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan karena semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar angka kerusakan.
- d) Semangat kerja yang tinggi otomatis membuat karyawan akan merasa senang bekerja sehingga kecil kemungkinan karyawan akan pindah bekerja ke tempat lain.
- e) Semangat kerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan karena karyawan yang mempunyai semangat kerja tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati dan teliti sehingga bekerja sesuai dengan prosedur yang ada (Tohardi, 2002).

a) Indikator Semangat Kerja

Semangat kerja membutuhkan perhatian yang teratur, diagnosis dan pengobatan yang layak seperti halnya dengan kesehatan. Semangat kerja agak sukar diukur karena sifatnya abstrak. Semangat kerja merupakan gabungan dari kondisi fisik, sikap, perasaan, dan sentiment karyawan. Untuk mengetahui adanya semangat kerja yang rendah dalam perusahaan dapat dilihat dari beberapa indikasi. Menurut Nitisimto (1996) dalam Andyani indikasi-indikasi terkait rendahnya semangat kerja yaitu:

2. Rendahnya Produktivitas
3. Tingkat absensi yang tinggi
4. *Labour turn over* yang tinggi
5. Tingkat kerusakan yang tinggi
6. Kegelisahan dimana-mana
7. Tuntutan yang sering terjadi
8. Terjadinya pemogokan.

Berdasarkan indikasi yang menunjukkan kecenderungan rendahnya semangat kerja, maka karakteristik semangat kerja yang dapat diketahui dari tiga indikator, yaitu:

- a) Disiplin
- b) Kerja sama
- c) Kepuasan kerja.

Disiplin merupakan suatu keadaan tertib karena orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk dan taat pada peraturan yang ada serta melaksanakan dengan senang hati. Karyawan yang menuruti semua peraturan karena takut akan dihukum mencerminkan disiplin negatif. Sebaliknya, kepatuhan karyawan pada peraturan karena sadar akan fungsi peraturan tersebut untuk mencapai keberhasilan adalah mencerminkan disiplin yang positif. Dalam pengertian disiplin tersimpul dua faktor yang penting, yaitu faktor waktu dan faktor perbuatan.

Kerja sama diartikan sebagai tindakan kolektif seseorang dengan orang lain yang dapat dilihat dari kesediaan para karyawan untuk bekerja sama dengan teman-teman sekerja dan dengan atasan mereka untuk mencapai tujuan bersama, kesediaan untuk saling membantu di antara teman-teman sekerja dan dengan atasan sehubungan dengan tugas-tugasnya, dan adanya keaktifan dalam kegiatan organisasi. Kerja sama adalah refleksi dari semangat dan akan baik jika semangat tinggi. Semangat yang tinggi membuat kerja sama lebih baik dan ada kesediaan saling membantu. Proses kerja sama mengandung segi-segi relasi, interaksi, partisipasi, kontribusi setiap individu, dan masing-masing memberikan sumbangan pikiran.

Kepuasan mempunyai kontribusi yang sangat besar terhadap produktivitas kerja. Setiap karyawan mempunyai dorongan untuk bekerja karena kerja adalah pusat dari kehidupan dan kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Kepuasan kerja

berhubungan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, situasi kerja, serta kerja sama antara pimpinan dan sesama karyawan. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, sering mangkir, dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Oleh karena itu, karyawan akan merasa puas atas kerja yang telah dilaksanakan jika yang dikerjakan dianggap memenuhi harapan sesuai dengan tujuannya.

b) Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Menurut Kossen (1986:228) faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah:

1. Organisasi itu sendiri
2. Kegiatan Karyawan.
3. Sifat Pekerjaan.
4. Teman sejawat.
5. Kepemimpinan.
6. Konsep tentang diri.
7. Keperluan-keperluan pribadi.

Menurut Kossen hal yang perlu diperhatikan dari beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan adalah bagaimana peran kepemimpinan dalam organisasi, karena dengan begitu akan tercipta hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan

Keadaan yang semacam ini akan menciptakan suasana dan iklim kerja yang akan membawa pengaruh yang positif bagi semangat kerja bagi karyawan dan dapat dikatakan bahwa peranan kepemimpinan akan memengaruhi semangat kerja.

Sebagaimana yang dijelaskan diatas bahwasanya diantara beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah kepemimpinan. Dalam meningkatkan semangat kerja pegawai, peran seorang pemimpin cukup besar. Bahwa sikap semangat pada setiap karyawan sedikit banyak dipengaruhi oleh pihak pemimpin, terutama kebijaksanaan kepemimpinan.

Dan menurut Zainun (2004:107) terdapat enam faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya moral/semangat kerja pegawai dalam organisasi, yaitu:

1. Hubungan harmonis antara pemimpin dan bawahan.
2. Kepuasan para petugas terhadap tugas dan pekerjaannya.
3. Terdapatnya satu suasana dan iklim kerja bersama dengan anggota-anggota lain.
4. Rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama mereka yang harus diwujudkan secara bersama-sama pula.
5. Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan-kepuasan materil.

6. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian, serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan diri pribadi dan karier dalam pekerjaan.

c) **Upaya Membina Semangat Kerja**

Membina semangat kerja karyawan perlu dilakukan secara terus-menerus agar mereka menjadi terbiasa mempunyai semangat kerja yang tinggi. Dengan kondisi demikian, karyawan diharapkan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan kreatif. Pembinaan semangat kerja dalam suatu perusahaan tentulah pimpinan sebagai atasan langsung karyawan bersangkutan. Pembinaan semangat kerja akan dapat berhasil jika pimpinan benar-benar menempatkan dirinya bersama-sama dengan karyawan dan berusaha memperbaiki kondisi kerja agar kondusif sehingga suasana kerja turut mendukung terbinanya semangat kerja.

2.2.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja

Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin organisasi dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan organisasi tersebut. Karena gaya kepemimpinan yang dijalankan dengan baik merupakan perwujudan dari kepemimpinan yang efektif, dan kepemimpinan yang efektif dapat memberikan sumbangan pada peningkatan semangat

kerja karyawan. Hal tersebut seperti yang diutarakan oleh Siswanto (1989:273) yaitu:

” Kepemimpinan yang efektif memberikan sumbangan pada moral tenaga kerja, biasanya hal ini mengakibatkan iklim yang tercipta dilihat oleh para tenaga kerja sebagai sesuatu yang balans dengan keberuntungan psikologis mereka. Sebagai dampak nyata, dengan senang hati mereka melibatkan diri dalam pekerjaan mereka. Tenaga kerja jarang sekali menyadari secara persis mengapa ia merasa bebas untuk melibatkan diri sepenuhnya pada pekerjaannya. Biasanya hal ini dapat menunjukkan fakta bahwa manajernya adalah rekan kerja yang menyenangkan, sebagaimana tenaga kerja lainnya, pekerjaannya pun semakin menyenangkan”.

Dapat dipahami bahwa dengan adanya kepemimpinan yang efektif akan tercipta iklim yang kondusif bagi karyawan untuk bekerja dengan senang hati, Dalam kondisi ini, pemimpin dirasakan bukan hanya berperan sebagai supervisor namun juga menjadi rekan kerja yang menyenangkan.

2.3.Model Konsep

Model konsep pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Semangat Kerja karyawan pada organisasi/perusahaan bila digambarkan adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1

Model Konsep



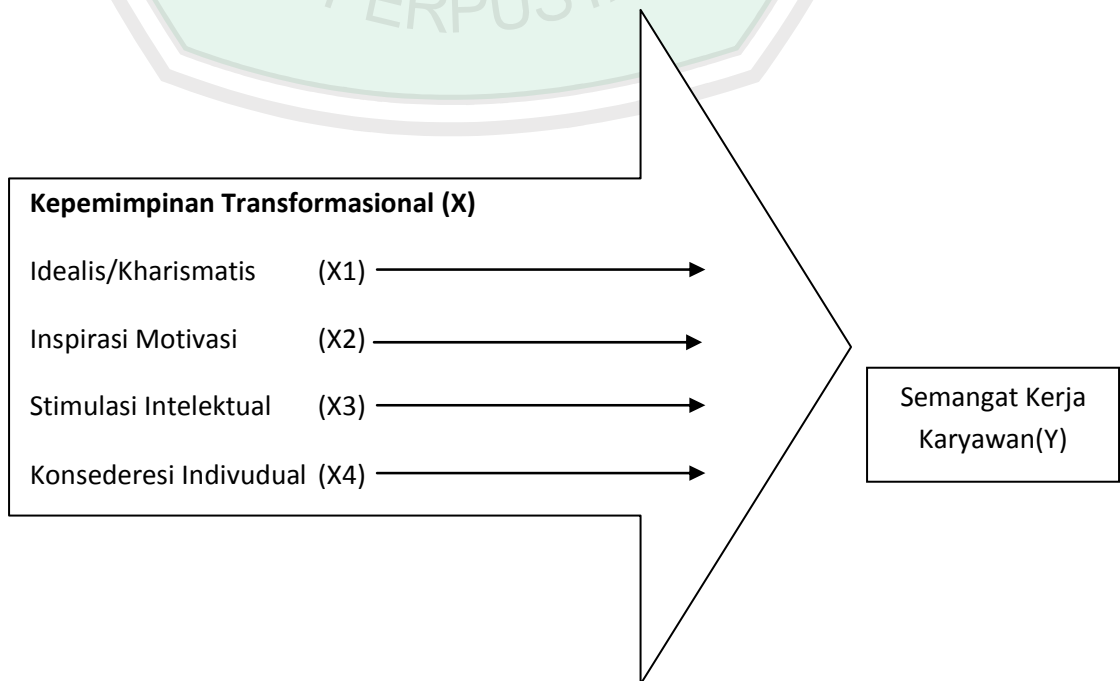
2.4. Model Hipotesis

Berdasarkan model konsep serta teori tentang pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Semangat Kerja Karyawan pada Koperasi Pusat BMT UGT Sidogiri ini, maka dapat dirumuskan model hipotesis atau kerangka berfikir

Dalam penelitian ini penulis menyajikan kerangka teoritis untuk mempermudah memahami permasalahan yang sedang diteliti. Perkiraan kerangka teoritis ini disajikan dalam bentuk skema atau gambaran yang menunjukkan hubungan masing-masing variabel yaitu sebagai berikut:

Gambar 2.2

Model Hipotesis



Keterangan :

→ : Pengaruh secara parsial Variabel (X) terhadap Variabel (Y)

⇒ : Pengaruh secara simultan Variabel (X) terhadap Variabel (Y)

Berdasarkan model hipotesis diatas maka didapat suatu rumusan hipotesis penelitian yaitu :

- a) Diduga variabel kepemimpinan transformasional (*pengaruh idealism (X1), motivasi inspirasional (X2), stimulasi intelektual (X3), konsederesi individual (X4)*) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan (Y)
- b) Diduga variabel kepemimpinan transformasional (*pengaruh idealism (X1), motivasi inspirasional (X2), stimulasi intelektual (X3), konsederesi individual (X4)*) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan (Y)
- c) Diduga variabel kepemimpinan transformasional (*pengaruh idealism/kharisma (X1)*) merupakan variabel yang dominan yang mempengaruhi semangat kerja karyawan (Y)