

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kajian Terdahulu

Menurut penelitian Iklima Fithri Al-Haibah (2007) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Yang Efektif Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada KPRI Universitas Brawijaya Malang”. Didapat hasil analisis bahwa nilai Fhitung sebesar $60.174 > F$ tabel 2.39 dan teruji pada $\alpha = 5\%$ dan membuktikan bahwa variable bebas berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat. Hasil uji t menunjukkan bahwa variable banyak akal mempunyai pengaruh paling dominan dengan thitung paling besar $4.341 > t$ tabel 2.056 dan dengan signifikansi terkecil 0.000, sedangkan analisis regresi menunjukkan hasil konstanta sebesar 0.033 yang berarti jika variable bebas dari Kepemimpinan yang efektif tidak diperhatikan maka semangat kerja pegawai akan menurun sebesar konstanta tersebut.

Menurut Penelitian Yesi Engreny (2008) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap peningkatan semangat kerja karyawan pada Koperasi Agro Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul Malang.” Didapat hasil analisis bahwa nilai F hitung $158.223 > F$ tabel 2.502, membuktikan bahwa variabel bebas (X) dari gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel terikat (Y) semangat kerja, dan dari hasil uji t menunjukan bahwa variabel selling (X 3) dengan t hitung $X22.808 \geq t$ tabel 1,992 dan nilai $p = 0,006 \leq 0,05$ dan nilai koefisien yang paling tinggi 0.570 (57%) mempunyai

pengaruh dominan dibandingkan dengan variabel lainnya untuk meningkatkan semangat kerja karyawan.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Varibel	Hasil Penelitian
1	Iklima Fithri Al-Haibah (2007)	Pengaruh Kepemimpinan Yang Efektif Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada KPRI Universitas Brawijaya Malang.	-Variabel bebas : Gaya kepemimpinan realistik (X1), banyak akal (X2), komunikator yang terampil (X3), percaya pada diri sendiri (X4), emosional stabil (X5), dapat mengambil inisiatif (X6), dan partisipasi dalam bidang sosial (X7) Variabel terikat : Semangat Kerja (Y)	Fhitung sebesar 60.174 > Ftabel 2.39 dan teruji pada $\alpha = 5\%$ dan membuktikan bahwa variable bebas berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat. Hasil uji t menunjukkan bahwa variable banyak akal mempunyai pengaruh paling dominant dengan thitung paling besar 4.341 > t tabel 2.056 dan dengan signifikansi terkecil 0.000, sedangkan analisis regresi menunjukkan hasil konstanta sebesar 0.033 yang berarti jika variable bebas dari Kepemimpinan yang efektif tidak

				diperhatikan maka semangat kerja pegawai akan menurun sebesar konstanta tersebut.
2	Yesi Engreny (2008)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap peningkatan semangat kerja karyawan pada Koperasi Agro Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul Malang.	-Variable bebas : Gaya kepemimpinan Telling (X1), Selling(X2), Participating (X 3) dan Delegating (X4). -Variabel terikat: Semangat Kerja (Y)	Didapat hasil analisis bahwa nilai F hitung $158.223 > F$ tabel 2.502, membuktikan bahwa variabel bebas (X) dari gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel terikat (Y) semangat kerja, dan dari hasil uji t menunjukkan bahwa variabel selling (X 3) dengan t hitung $X22.808 \geq t$ tabel 1,992 dan nilai $p = 0,006 \leq 0,05$ dan nilai koefisien yang paling tinggi 0.570 (57%) mempunyai pengaruh dominan dibandingkan dengan variabel lainnya

				untuk meningkatkan semangat kerja karyawan.
--	--	--	--	---------------------------------------------

Dengan melihat tabel di atas, maka dapat terlihat perbedaaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang. Adapun perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu yaitu dalam hal obyek yang diteliti serta hal-hal yang terkait di dalamnya. sekarang mendeskripsikan dan untuk mengetahui tentang Pengaruh model kepemimpinan transformasional terhadap semangat kerja karyawan di PT PETROWIDADA Gresik.

2.2. Kajian Teoritis

2.2.1. Kepemimpinan

2.2.1.1. Pengertian Kepemimpinan

Dalam kehidupan manusia di dunia usaha kerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang disepakati bersama. Kerja sama itu dilakukan oleh beberapa orang (dua orang atau lebih) dalam berbagai kegiatan yang terarah pada tujuan yang lebih mudah dicapai daripada dikerjakan sendiri. Keseluruhan kerja sama itu disebut organisasi. Dengan kata lain organisasi adalah proses atau rangkaian kegiatan kerja sama sejumlah orang, untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam kenyataannya apapun bentuk organisasi pasti memerlukan seseorang dengan atau tanpa dibantu oleh orang lain, untuk menempati posisi sebagai pimpinan atau pemimpin (*leader*). Seseorang yang menduduki posisi di dalam suatu organisasi mengemban melaksanakan kepemimpinan (*leadership*) adalah kegiatannya. Sehubungan dengan itu untuk sementara dari segi organisasi,

kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama (Nawawi dan Hadari, 2006:8).

Kepemimpinan berasal dari perkataan Pemimpin / Leader yang mempunyai pengertian sebagai seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktifitas-aktifitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. (Kartono, Kartini 1990:33).

Kepemimpinan (Leadership) merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari para anggotanya. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan dan mempengaruhi kelompok dan budayanya (Rivai, 2004:2).

Menurut Hasibuan (2005:169), Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manager dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran maksimal. Kepemimpinan adalah kata benda dari (*leader*).

Herujito (2006:179), berpendapat bahwa kepemimpinan adalah seni kemampuan mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan untuk mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang di inginkan pimpinan.

Adapun menurut Tikno Lensufiie (2010:2), *Leadership* berasal dari bahasa Inggris. Terjemahan dari kata *leadership* yang paling sesuai dengan bahasa Indonesia adalah 'Kepemimpinan'. *Leadership* memiliki arti luas, yaitu meliputi ilmu tentang kepemimpinan, teknik kepemimpinan seni memimpin, ciri memimpin, serta sejarah kepemimpinan.

Leadership memiliki kata dasar *leader*, yang berarti memimpin. Kata 'Pemimpin' sendiri di dalam bahasa Indonesia memiliki arti banyak misalnya pimpinan, ketua, komandan. Namun dalam arti yang lebih dalam, pemimpin yang dimaksud adalah '*leadership*' harus diartikan sebagai orang yang memimpin sebuah organisasi atau institusi dan terlibat didalamnya.

Suprihanto (2003:94), juga berpendapat kepemimpinan sebagai upaya mempengaruhi pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Siagian (2002:62), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Pendapat lain datang dari Hendyat Soetopo (2010:210), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, mengarahkan, dan mengordinasikan segala kegiatan organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dan kelompok.

Kebanyakan definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh social yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk

menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi (Mas'ud, 2010:12).

Hersey (1992), dalam (Sani dan Masyuri, 2010:268), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Dengan memperhatikan definisi yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah ; (1) kemampuan untuk mengarahkan, menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang lain agar bersedia mengikuti kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan melalui keberanian mengambil keputusan; (2) kemampuan, kesiapan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun dan memberikan motivasi, yang selanjutnya berbuat sesuatu untuk melaksanakan pencapaian tujuan yang diinginkan; (3) proses mempengaruhi baik antara pribadi maupun kelompok dalam situasi tertentu.

2.2.1.2 Sifat-sifat Pemimpin

Harold Koonts Cyril O'Donell dalam buku Principles of Management Mengemukakan sifat-sifat kepemimpinan dalam (Sukarna, 2011:84) sebagai berikut :

1. Memiliki kecerdasan melebihi orang-orang yang dipimpin
2. Mempunyai perhatian terhadap kepentingan yang menyeluruh
3. Memiliki kelancaran bicara
4. Matang dalam berfikir dan emosi
5. Memiliki dorongan yang kuat dari dalam untuk memimpin

6. Memahami / menghayati kepentingan kerja sama

2.2.1.3.Fungsi Kepemimpinan

Adapun Fungsi Kepemimpinan Menurut Kartono (1990:81), yaitu :

Memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, membiarkan supervise atau pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

2.2.1.4.Azas-azas Kepemimpinan

Kartono (1990:81), Mengemukakan tentang azas-azas Kepemimpinan yaitu :

- a. Kemanusiaan : mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan, pembimbingan manusia oleh manusia, untuk meng embangkan potensi dan kemampuan setiap individu demi tujuan-tujuan human.
- b. Efisiensi : efisiensi teknis maupun sosial, berkaitan dengan terbatasnya sumber-sumber materiil dan manusia, atas prinsip penghematan dan adanya nilai-nilai ekonomis serta azas-azas manajemen modern.
- c. Kesejahteraan dan kebahagiaan yang lebih menurut manajemen pada taraf kehidupan yang lebih tinggi.

2.2.1.5.Kepemimpinan Tranformasional

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasikan oleh Burns (1978, yulk, 1994: 296) dari penelitian diskriptif mengenai pemimpin pemimpin politik.Selanjutnya Burns menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya para pemimpin dan pengikut saling

menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan bukan didasarkan atas emosi, seperti keserakahan, kecemburuan dan kebencian (Siswanto dan Sucipto, 2008 :199).

Menurut Robbins (2008:90) pemimpin transformasional (*transformasional leaders*) menginspirasi para pengikutnya pada tujuan untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya.

Tekno Lensufii (2010:81), mengemukakan kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan. Sesuai dengan natur perubahan yaitu adanya pergerakan untuk mencapai tujuan, makatujuan yang dimaksud disini adalah perubahan. Perubahan yang dimaksud diasumsikan sebagai perubahan kearah yang lebih baik.

2.2.1.6. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki empat factor yang bisa disebut 4I yaitu:

1. Karisma idealism (*Idealized Influence*) yang dimiliki pemimpin.
2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) dari pemimpin ke pengikut.
3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Motivation*) oleh pemimpin kepada pengikut.

4. Perhatian kepada Individu (*Individualized Consideration*) dari pemimpin agar pengikutnya bertumbuh.

Adapun istilah “*Transformasional Leadership*” dimunculkan pertama kali pada tahun 1973 oleh Downton. Kemudian James McGregor Burns, seorang sosiolog politik, menulis dalam buku *Leadership* pada tahun 1978 bahwa seorang pemimpin menangkap motivasi para pengikutnya dengan tujuan bersama.

Bass and Avolio (1994) dalam (Sani 2011: 64), memberi ciri kepada pemimpin yang menjalankan kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut para pemimpin transformasional yang sesungguhnya yakni ketika mereka member kesadaran tentang apa itu benar, baik, indah, ketika mereka membantu menyingkikan kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi dan ketika para pemimpin itu mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan group, organisasi maupun masyarakat.

Sebaliknya dalam kepemimpinan transformasional, yang merupakan perluasan dari kharismatik, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini para karyawan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat kepada pemimpinnya, sehingga mereka melakukan apa yang diharapkan dari mereka. Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai pemimpin yang mencakup upaya perubahan organisasi dalam mencapai tujuan yang didasarkan pada perubahan dan kondisi dan situasi organisasi.

Diyakini bahwa gaya ini akan mengarah pada kinerja superior dan terbaik dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal. Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara (Bass dan Avolio 1994 dalam Sani 2011:65) yaitu :

1. *Idealized Influence* (Charisma)

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki integritas perilaku (*Behaviorial Integrity*) atau persepsi terhadap kesesuaian antara *espoused values* dan *enacted values*. Dengan kata lain nilai-nilai yang diungkapkan lewat kata-kata kongruen sesuai dengan nilai-nilai yang ia wujudkan dengan tindakan. Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model positif* (berperan memberikan contoh yang baik) dalam perilaku, sikap, prestasi, maupun komitmen bagi bawahannya. Ini tercermin dalam standar moral dan etis yang tinggi. Pemimpin charisma sangat memperhatikan kebutuhan para karyawannya atau bawahannya, kemauan untuk menanggung resiko bersama, hanya menggunakan kekuasaan bila perlu, dan tidak memanfaatkan untuk kepentingan pribadi dan golongan, memberivisi dan misi *sense of mission*, serta menanamkan rasa bangga terhadap bawahannya. Melalui pengaruh seperti itu, para bawahan akan menaruh respek, rasa tanggung jawab, rasa kagum, dan percaya pada pimpinannya, sehingga mereka berkeinginan untuk melakukan hal yang sama sebagaimana dilakukan sang pemimpin.

2. *Inspiration Motivation*

Pemimpin transformasional memotivasi dan memberikan inspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan ekspektasi tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha dan tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme, dan optimisme diantara rekan kerja dan bawahannya.

3. *Intellectual Stimulation*

Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreatifitas. Perbedaan pendapat dipandang sebagai hal yang lumrah terjadi. Pemimpin mendorong para bawahannya untuk memunculkan ide-ide baru, dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi. Untuk itu karyawan sungguh-sungguh dilibatkan dan diberdayakan dalam perumusan masalah dan pencarian solusi. Pada dasarnya esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan (Handoko dan Tjiptono, 1996). Melalui penerapan berbagai praktik manajerial, para pemimpin mampu memberdayakan bawahannya sehingga mereka semakin yakin dalam kemampuan mereka sendiri.

4. *Individualized Consideration*

Pemimpin memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan bertindak selaku pelatih (*Coach*) atau penasehat (*Mentor*). Pemimpin menghargai dan menerima perbedaan-

perbedaan individual dalam kebutuhan dan minat. Pemimpin berinteraksi dan berkomunikasi secara personal dengan bawahannya. Berbagai macam tugas didelegasikan sebagai cara mengembangkan bawahan. Tugas yang didelegasikan akan diawasi untuk memastikan apakah bawahan membutuhkan arahan, atau dukungan tambahan dan untuk menilai kemajuan yang dicapai. Idealnya bawahan tidak akan merasa sedang diperiksa atau diawasi.

Menurut Bass (1985; dalam Yulk 1994: 297) tingkat sejauh mana seorang pemimpin dikatakan disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek kepemimpinan tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut seorang transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan merasa termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan oleh mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan : (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, dan (2) mendorong mereka untuk mementingkan organisasi atau tim kepada kepentingan diri sendiri. (Siswanto dan Sucipto 2008:199)

2.2.1.7. Ciri Kepemimpinan Transformasional

Ciri 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 (Tikno lensufiie 2010:80).

Didalam kepemimpinan tranformasional ada beberapa unsur, yaitu :

1. Unsur pemimpin
 - a. Pemimpin memiliki charisma di mata pengikut.
 - b. Pemimpin memiliki visi atau idealisme 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 diarahkan menjadi tujuan bersama.
3. Unsur kerjasama
 - a. Di dalam melaksanakan pekerjaannya, pemimpin mampu merangsang atau memicu kreativitas intelektual dari para pengikut.
4. Unsur keputusan
 - a. Di dalam kerja sama tranformasional, pengikut bebas mengambil keputusan dan bukan karena tekanan.

Didalam kepemimpinan tranformasioanal, pemimpin dianggap memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengetahui gambaran besar organisasi melebihi pengikutnya. Pemimpin memiliki kemampuan yang lebih dibandingkan pengikut yang mengantungkan kepercayaan kepada sang pemimpin. Keberhasilan dalam model ini ditentukan dari kemampuan pemimpin untuk mentransfer

kemampuannya kepada para pengikutnya, sehingga para pengikut memiliki kemampuan yang lebih baik.

Pemimpin juga memberika *empowering* dan *encouraging* (memberikan wewenang dan membesarkan hati) para pengikutnya. Hal ini bertujuan agar pemimpin dan pengikut dapat bekerja dengan sama baiknya untuk meraih tujuan akhir organisasi.

Kepemimpinan tranformasional lebih menekankan pada kegiatan pemberdayaan (*empowerment*) melalui peningkatan konsep diri bawahan atau anggota organisasi yang positif. Para bawahan / anggota organisasi yang memiliki konsep diri positif itu akan mampu mengatasi permasalahan dengan mempergunakan potensinya masing-masing, tanpa rasa tertekan dan ditekan, sehingga dengan kesadaran sendiri membengun komitmen yang tinggi terhadap pencapaian organisasi (Nawawi dan Hadari, 2006:165).

Dengan penerapan kepemimpinan tranformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, royal dan respek kepada pimpinannya, pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan yang lebih baik dari yang diharapkan (Yulk, 2009:244).

2.2.1.8. Proses Kepemimpinan Tranformasional

Menurut Tichi dan devanna 1990 dalam (Sani 2011:71), mengatakan bahwa proses kepemimpinan transformasional dan revitalisasi melibatkan langkah-langkah berikut :

a. Pengenalan kebutuhan untuk melakukan perubahan.

Pemimpin transformasional harus mampu untuk mengidentifikasi perubahan-perubahan yang signifikan dalam lingkungan baik internal maupun eksternal dan kemudian harus dapat pihak lain bahwa perubahan organisasi yang utama lebih diperlukan daripada sekedar penyesuaian-penyesuaian kecil. Terdapat paling tidak empat cara yang bertujuan untuk meningkatkan sensitivitas organisasi terhadap lingkungan:

1. Mendorong perbedaan pendapat.
2. Mendengarkan pihak luar yang dapat memberikan kritik yang objektif terhadap organisasi.
3. Mengunjungi dan belajar pada organisasi lain.
4. Mengukur performa terhadap kompetisi, dan bukan hanya sekedar terhadap fiscal tahunan sebelumnya.

b. Memanage transisi.

Menentukan perubahan apa yang diperlukan, dan membantu anak buah untuk mengatasi tekanan emosi yang menyertainya.

c. Membangun visi baru.

Mengkomunikasikan visi bagi masa depan yang menyatukan dan memberi inspirasi pada anak buah. Sampaikan sebagai ideologi jangan hitungan angka. Buatlah sebagai dorongan bagi anak buah.

d. Menginstitusikan perubahan.

Pastikan visi baru memiliki dukungan pada top manajemen dan pemain kunci lain dalam perusahaan. Mengembangkan koalisi untuk orang-orang

memiliki komitmen pada visi, pergantian personel bila perlu. Lakukan revisi struktur organisasi jika struktur yang ada pada saat ini menjadi penghambat terhadap realisasi dari visi yang dibangun.

Pendapat yang senada tentang kepemimpinan dikemukakan oleh Tichi dan Devanna (1990). Devanna mengatakan bahwa ciri-ciri atau criteria yang seharusnya dimiliki bagi pemimpin transformasional ada 7 (tujuh), ketujuh ciri-ciri tersebut adalah :

1. Mereka memandang diri mereka sendiri sebagai pelopor perubahan
2. Mereka tidak takut mengambil resiko, namun tidak gegabah
3. Mereka percaya pada tiap orang dan memperhatikan kebutuhannya
4. Mereka dapat mengidentifikasi dan menyampaikan serangkaian nilai-nilai utama yang dimilikinya
5. Mereka fleksibel dan terbuka terhadap ide baru
6. Mereka adalah pemikir yang disiplin dan berhati-hati
7. Mereka yakin akan institusinya sendiri

2.2.1.9. Kepemimpinan dalam Pandangan Islam

Ajaran islam mewajibkan perlu adanya pemimpin walaupun beranggotakan hanya 2 (dua) orang. Hal ini sebagaimana dinyatakan dalam hadist rosulullah antara lain :

Hadist riwayat Abu Daud mengemukakan bahwa :“ Apabila berangkat tiga orang dalam perjalanan, maka hendaklah mereka mengangkat salah seorang diantara mereka menjadi pemimpin”. Begitu pula hadist Riwayat Ahmad mengemukakan bahwa :“ Tidak boleh tiga orang yang berada di padang belantara,

kecuali mereka mengangkat salah seorang diantaranya untuk menjadi pemimpin mereka” (Mangkunegara 2008:57).

Ilfi nur Diana (2008:175), Mengemukakan Terdapat beberapa azaz bangunan kepemimpinan yaitu :

a. Keimanan dan ketakwaan

Seorang pemimpin haruslah mempunyai tingkat keimanan dan ketakwaan yang tinggi, sehingga memahami bahwa kemampuan memimpin yang dia miliki adalah perintah Tuhan. Dan sebagai manusia mempunyai kelebihan dan kekurangan. Ia harus berusaha dan menyandarkan usahanya pada sang pencipta dan penuh tawakal.

Ibnu Majah :

ان رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول لو أنكم توكلتم على الله
حق توأكله لرزقكم كما يرزق الطير تغدوا خصاما وتروح بطانا

Artinya: Nabi bersabda : “*Andai kamu tawakal kepada Allah dengan sepenuhnya, maka Allah akan memberimu rezeki, sebagaimana Allah member rezeki pada burung yang keluar di pagi hari dalam keadaan lapar, pulang di sore hari dalam keadaan kenyang.*” (Matan Lain: Turmudzi 2266, Ahmad 348).

b. Kekuasaan dan wewenang sesuai dengan yang diberikan oleh Tuhan

Selanjutnya kepemimpinan erat kaitannya dengan kekuasaan, namun dalam islam pemilik kekuasaan tertinggi adalah Allah SWT, manusia hanya mendapat amanah dari pemegang kekuasaan tertinggi.

Bukhori:

أن النبي صلى الله عليه وسلم قال كان يقول في دبر كل صلاة
مكتوبة لا اله الا الله وحده لا شريك له له الملك و له الحمد وهو
على كل شئ قدير اللهم لا ما نع لما أعطيت و لا معطي لما
منعت ولا ينفع ذا الجد منك الجد

Artinya: Nabi setelah selesai sholat maktubah berzikir : *“Tidak ada tuhan selain Allah, yang maha Esa yang menyamai, bagi-Nya kekuasaan dan segala puji bagi-Nya, maha kuasa atas segala sesuatu, Ya Allah, tiada yang bisa mencegah apa yang engkau berikan, tiada yang bisa member apa yang engkau tahan, dan kekayaan tidak akan member manfaat.”*

Hadis tersebut menunjukkan bahwa di atas pemimpin masih ada lagi yang maha memiliki kekuasaan yaitu Allah SWT. Seperti yang dijelas pada surat An-nisa 4: 59 yaitu :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِيَ الْاَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَاِنْ تَنَزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُوْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ۗ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*

Pemimpin hanya mendapat amanah yang harus dipertanggung jawabkan kepada-Nya. Dengan demikian, setiap manajer mesti memiliki dua amanah yakni amanah dari organisasi/lembaga dan amanah dari tuhanNya. Sebagai mana dalam al-qur’ an pada surah Al-A’ raf, 7:62 yaitu :

اُبَلِّغُكُمْ رِسٰلَتِ رَبِّيْ وَاَنْصَحُ لَكُمْ وَاَعْلَمُ مِنْ اللّٰهِ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿٦٢﴾

Artinya: *Aku sampaikan kepadamu amanat-amanat Tuhanku dan Aku memberi nasehat kepadamu. dan Aku mengetahui dari Allah apa yang tidak kamu ketahui”.*

Kesadaran spiritualitas ini memberi corak kepemimpinan yang sangat berketuhanan dan manusiawi, dia akan membawa organisasinya kearah visi ketuhanan dan kemanusiaan, bukan ke arah keserakahan.

Bukhori :

عن النبي صلى الله عليه وسلم قال ما استخلف خليفة الا له بطانتان
بطانة تأمره بالخير وتحضه عليه والمعصوم من عصم الله

Artinya: Tidak diutus seorang khalifah kecuali dua hal, yang pertama mengajak dan mendorong kepada kebaikan, dan mengajak serta mendorong pada kejelekan, sedang orang yang mau menjaga kebaikan adalah orang yang ma' sum (dijaga oleh Allah).

Dalam pandangan islam, wewenang yang diperoleh sejalan dengan ruang lingkup tingkatan tugas dan tanggung jawab manajer, serta wewenang yang diberikan oleh Tuhan kepada Khalifah-Nya, yakni memiliki kewenangan atas bumi dan segala isinya, dengan tugas memakmurkan bumi ini. Sebagaimana disebutkan dalam al-qur' an pada surah As-shaad, 38:26 yaitu :

يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ
الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ
شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٣٦﴾

Artinya :Hai Daud, Sesungguhnya kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah Keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, Karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, Karena mereka melupakan hari perhitungan.

Kesadaran spiritual adanya kewenangan yang terbatas ini akan menumbuhkan rasa tanggung jawab pada semua manusia dan juga pada Tuhannya.

c. Musyawarah

Asas yang tak kalah penting adalah asas musyawarah diterangkan dalam surah Al-Imran ayat 195 yaitu :

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٦﴾

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

Melalui musyawarah akan terbangun tradisi keterbukaan, persamaan dan persaudaraan.

Berdasarkan uraian diatas yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa islam mewajibkan perlu adanya pemimpin dan pemimpin tersebut haruslah orang-orang yang sholeh, beriman, dan berakhlak mulia dan memiliki azas kepemimpinan. Sebagai gambaran pemimpin islam telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW.

Akhlah Nabi Muhammad SAW antara lain sikap pemaaf, kasih terhadap sesama, sayang terhadap fakir miskin dan anak-anak yatim. Bahkan Muhammad SAW bersikap kasih sayang kepada musuh yang membenci dan memfitnahnya. Oleh karena itu Allah SWT berfirman dalam al qur'an dalam surat al-Qalam ayat 4 bahwa : “Sesungguhnya Muhammad SAW benar-benar berakhlak agung” .

وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴿٤﴾

Artinya: *Dan Sesungguhnya kamu benar-benar berbudi pekerti yang agung.*

Adapun sifat-sifat kepemimpinan yakni amanah, fathonah, shidig dan tablig (Mangkunegara, 2008:58).

2.2.2. Semangat Kerja

Semangat (moral) kerja dapat diartikan sebagai suatu kondisi rohaniah, atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Siswanto 1989 : 264).

Semangat kerja adalah melakukan kerja secara giat, sehingga dengan demikian pekerjaan diharapkan akan dapat lebih cepat dan lebih baik (Nitisemito, 1991: 160).

Anoraga dan Widiyanti (1990:82), berpendapat bahwa semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga pekerjaan cepat selesai dan lebih baik serta ongkos per unit dapat diperkecil.

Menurut Alexander Leighton (dalam Moekijat 1999 :130) Semangat kerja adalah “kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama”. “Bekerja sama” menekankan dengan tegas hakikat saling-hubungan dari suatu kelompok dengan keinginan yang nyata untuk bekerja sama. “Dengan giat” dan “konsekuen” menunjukkan caranya untuk sampai kepada tujuan melalui disiplin bersama. “Tujuan bersama” menjelaskan, bahwa tujuannya adalah satu yang mereka semua menginginkan.

Salah satu jalan agar bekerja dengan sepenuh hati, lembaga harus mampu menumbuhkan kegairahan karyawan dalam bekerja dan pada akhirnya akan menumbuhkan semangat kerja karyawan.

Dengan semangat kerja yang tinggi pegawai akan bekerja dengan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Namun sebaliknya, jika semangat kerja pegawai rendah, dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi.

2.2.2.1.Ciri-Ciri Semangat Kerja

Seorang pemimpin yang mengetahui ciri-ciri semangat kerja dalam suatu organisasi maka ia akan mudah melihat sejauh mana bawahan atau pegawainya mempunyai semangat kerja. Menurut Munandar (2001) dalam Hayati (2008:18) apabila mereka merasa baik, bahagia, optimis maka kebanyakan orang menggambarkan orang-orang tersebut mempunyai moril yang tinggi. Moril yang tinggi dihubungkan dengan motif-motif dan hasil yang baik dengan disiplin.Sedangkan apabila orang-orang suka membantah, menyakitkan hati atau kelihatan aneh, merasa dalam kesulitan dan tidak tenang atau tenteram maka keadaan mereka dapat digambarkan sebagai mengandung moril yang rendah.

Semangat atau moril yang rendah dihubungkan dengan ketidaktenangan atau kegelisahan, kekecewaan dan kekurangan akan dorongan.

Calhoun (1990) mengatakan bahwa semangat kerja individu meliputi:

- a. Perhatian yang positif kepada tugas maupun organisasi, artinya individu memiliki perhatian dan konsentrasi penuh disertai rasa tanggung jawab terhadap tugas dan amanat yang diterimanya.
- b. Kesiediaan untuk bekerjasama, artinya individu mampu melakukan kerja sama dengan individu yang lain untuk bersama-sama mencapai tujuan karena kebersamaan merupakan kunci keberhasilan dalam suatu aktifitas.
- c. Adanya inisiatif dalam menjalankan pekerjaan, artinya individu selalu memiliki inisiatif, usul, saran dan kreatifitas lainnya dalam rangka mempermudah dan mengoptimalkan keberhasilan yang hendak dicapai sehingga tugas dan pekerjaan yang dilakukannya mampu dilakukan dari berbagai versi (tidak monoton).
- d. Loyalitas terhadap organisasi dan pemimpin, artinya individu memiliki rasa cinta dan kepemilikan terhadap organisasi serta siap untuk bahu membahu demi tercapainya tujuan.

2.2.2.2.Faktor yang Mempengaruhi Tinggi Rendahnya Semangat Kerja

Menurut Zainun (1979: 62) dalam Iklima (2007:38) ada enam faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya moril/semangat kerja pegawai dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Hubungan hamonis antara pimpinan dan bawahan, terutama antara pimpinan kerja yang sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan para pekerja dibawahnya;
2. Kepuasan para petugas terhadap tugas dan pekerjaannya karena memperoleh tugas yang disukainya sepenuhnya;
3. Terdapatnya satu suasana dan iklim kerja bersama dengan anggota-anggota lain organisasi, apabila dengan mereka yang sehari-harinya banyak berhubungan dengan pekerjaan;
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 materiil lainnya yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan ahli terhadap jerih payah yang telah diberikan pada organisasi;
6. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan diri pribadi dan karier dalam pekerjaan.

2.2.2.3.Usaha-Usaha Meningkatkan Semangat Kerja

Adapun cara yang ditempuh manajemen dalam rangka meningkatkan semangat kerja adalah (Siswanto, 1989:268) yaitu:

1. Memberikan kompensasi kepada karyawan dengan proporsi yang wajar akan tetapi tidak memaksakan kemampuan perusahaan.
2. Menciptakan iklim dan lingkungan kerja yang menggairahkan bagi semua pihak.
3. Memperhatikan kebutuhan yang berhubungan dengan spiritual karyawan.

4. Perlu saat penyegaran sebagai media pengurangan ketegangan kerja dan memperkokoh rasa setia kawan antara tenaga kerja maupun manajemen.
5. Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat.
6. Memperhatikan hari esok para karyawan.
7. Peran serta tenaga kerja untuk menyumbangkan inspirasinya mendapat tempat yang wajar.

Mengacu pada pendapat di atas Berdasarkan pendapat para ahli maka dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah sikap atau mental atau kesediaan seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik dan mencurahkan kemampuannya secara total atau menyeluruh, dengan giat dan penuh antusias dalam mengerjakan tugas-tugas perusahaan, yang mana nantinya akan berdampak pada meningkatnya produktifitas kerja karyawan.

2.2.2.4. Indikator Semangat Kerja

Semangat kerja karyawan akan membawa pengaruh lain seperti sikap dan perilaku yang sesuai dengan peraturan perusahaan. Semangat kerja karyawan dapat diukur melalui beberapa faktor, Anoraga dan Suyati (1995:76) dalam Husni (2011:41) menyatakan bahwa semangat kerja dapat diukur melalui indikator-indikator : 1. Disiplin kerja, 2. Kerjasama, dan 3. Kegairahan kerja.

1. Disiplin kerja

Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi (Simamora, 2004: 610).

Disiplin bisa dikatakan sebagai urat organisasi, sebagai pelekats yang melekatkan beberapa bagian menjadi satu. Disiplin yang baik memungkinkan hubungan antara pimpinan dengan bawahan menjadi efektif, mendorong kerja sama dan membangun kebanggaan kelompok.

Sedangkan Moekijat (1999:138) mengemukakan ada hubungan antara disiplin kerja dengan semangat kerja yang tinggi seperti pendapatnya: Apabila pegawai merasa bahagia dalam pekerjaannya, maka mereka pada umumnya memiliki disiplin kerja, sebaliknya apabila moral kerja atau semangat kerja mereka rendah, maka mereka dapat menyesuaikan diri dengan kebiasaan-kebiasaan yang tidak baik.

2. Kerjasama

Kerjasama adalah rangkain kegiatan yang dilakukan secara bersama-sam secara teratur oleh lebih dari satu orang yang menimbulkan akibat yang sebetulnya tidak akan terjadi kalau dikerjakan oleh masing-masing individu. Kerjasama juga diartikan sebagai keadaan dimana bekerja bersama-sama yang selaras dan tepat untuk memperoleh kegunaan sebesar-besarnya dari semua factor produksi dan mendatangkan kemanfaatan bagi semua anggota untuk usaha (Poerwono, 1995: 125).

Dari definisi yang telah di uraikan di atas dapat dimengerti bahwa melalui kerjasama dapat diciptakan keselarasan hubungan antar karyawan, kelompok atau pun organisasi. Kerjasama dalam suatu pekerjaan sangatlah perlu sekali karena tidak dapat dipungkiri bahwa dengan adanya kerjasama dalam suatu kelompok atau tim, kohesivitas mereka pada tujuan akan mengikat dan keberanian mereka

untuk mempertahankan tujuan itu serta mengambil tindakan-tindakan yang diperlukan jauh lebih tinggi. Makin tinggi tingkat kerjasama, maka akan semakin besar pula tingkat kekuatan suatu kelompok untuk bekerja bersama-sama dalam mencapai suatu tujuan.

3. Kegairahan kerja

Kegairahan kerja diperlihatkan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan atau kesenangan yang mendalam dalam melaksanakan pekerjaan (Anoraga dan Suyati, 1995:77 dalam Husni 2011:41).

Meskipun semangat kerja tidak mesti disebabkan oleh kegairahan kerja, tetapi kegairahan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap semangat kerja.

2.2.2.5. Semangat Kerja dalam Pandangan Islam

Di dalam Al-quran Sudah di jelaskan terkait tuntutan kepada umat islam tentang kewajiban untuk mengamalkan ajaran-ajaran agama yang mengisyaratkan adanya kewajiban untuk bersemangat dan disiplin dalam pekerjaan. banyak ayat dalam al-quran yang mengandung akan hal tersebut antara lain dalam surat An-Nisa ayat 103 (Hayati 2008:21) yaitu :

فَإِذَا قَضَيْتُمُ الصَّلَاةَ فَادْكُرُوا اللَّهَ قِيَمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِكُمْ ۚ فَإِذَا
 أَطْمَأَنَّتُمْ فَاقْضُوا الصَّلَاةَ ۚ إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا ﴿١٠٣﴾

Artinya: *Maka apabila kamu Telah menyelesaikan shalat (mu), ingatlah Allah di waktu berdiri, di waktu duduk dan di waktu berbaring. Kemudian apabila kamu Telah merasa aman, Maka Dirikanlah shalat itu (sebagaimana biasa). Sesungguhnya shalat itu adalah fardhu yang ditentukan waktunya atas orang-orang yang beriman.*

Ayat di atas mengisyaratkan tentang pengoptimalan waktu dalam beribadah, misalnya harus disesuaikan dengan waktu yang telah ditetapkan oleh Allah SWT. Demikian juga dengan semangat dalam melaksanakan pekerjaan harus dilakukan sesuai dengan waktu dan aturan yang berlaku.

Dalam hadits lain Rasulullah saw juga bersabda:

عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: مَنْ أَعْمَرَ أَرْضًا لَيْسَتْ لِأَحَدٍ فَهُوَ أَحَقُّ

Artinya: *Barangsiapa menghidupkan tanah yang tak bertuan, maka ia lebih berhak atasnya* (HR. Bukhori).

Dalam hadits tersebut dapat kita tarik hikmah bahwa menghidupkan tanah adalah pekerjaan yang jauh lebih sulit dibanding kita menanam pada tanah yang telah terbiasa tertanami, karena kemungkinan tanah itu tidak subur. Orang yang berani mencoba dan akhirnya berhasil menghidupkan tanah tersebut maka Allah akan memberikan pahala kepadanya.

Hadits tersebut juga tersirat adanya usaha yang giat atau dalam kata lain suatu semangat yang tinggi untuk bisa menghidupkan sebidang tanah. Sesungguhnya semangat yang tinggi dan sudut kemanfaatannya inilah yang Allah lihat sehingga Allah menjanjikan pahala baginya.

Islam sebagai agama yang sempurna telah menjelaskan setiap permasalahan yang dihadapi oleh manusia karena Allah SWT telah mengetahui hal-hal yang akan dialami oleh setiap manusia sehingga Allah SWT memberikan pedoman agar manusia tidak salah arah. Permasalahan seperti semangat kerja merupakan salah satu hal yang memang menjadi permasalahan manusia dalam

memenuhi kebutuhan hidupnya dan hal tersebut telah dijelaskan dalam pedoman umat islam yaitu Al-Qur'anul karim (Hayati 2008:24).

2.2.2.6 Hubungan Kepemimpinan Dengan Semangat Kerja

Setiap individu mempunyai pengaruh terhadap individu lainnya dan sumber daya manusia menjadi perencana sekaligus pelaku aktif untuk memberikan dampak kepada individu dalam setiap aktivitas organisasi, Sistem pengelolaan sumber daya manusia yang tepat merupakan kunci keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuannya dikarenakan Mereka mempunyai potensi seperti ide-ide dan pikiran, keahlian, perasaan, keinginan, yang jika dibawa ke dalam suatu organisasi dapat dimanfaatkan dan dioptimalkan potensinya untuk mencapai tujuan organisasi. Dan pemimpin transformasional dapat menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan (Siswanto dan Sucipto 2008:199). Sehingga berdampak pada semangat kerja yang harus ditingkatkan karena semangat kerja yang tinggi sangat diperlukan untuk meningkatkan potensi yang baik bagi perusahaan.

Maka seorang pemimpin harus bisa menjadikan inspirasi agar para karyawan bisa termotivasi yang nantinya akan berdampak positif pada semangat kerja, dan selalu memberi motivasi terhadap karyawannya untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha dan mendahulukan kepentingan kelompok dari pada kepentingan pribadi. Sehingga karyawan tidak memilih kerja dengan santai tanpa dibebani target produksi.

2.3. Model konsep

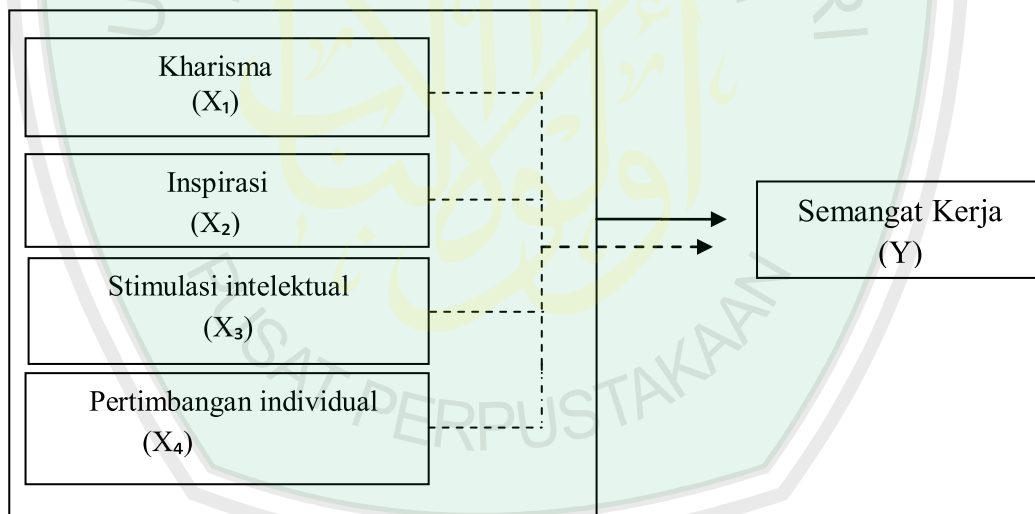
Gambar 2.2
Model Konsep



Sumber : Data diolah dari Tikno Lensufiie dan Moekijat

2.4. Model hipotesis

Gambar 2.3
Model Hipotesis



Sumber : Data Diolah dari Tikno Lensufiie dan Moekijat

Ket :

—————▶ : Simultan

- - - - -▶ : Parsial

2.5. Hipotesis Penelitian

Pada penelitian ini peneliti merumuskan model hipotesis Berdasarkan dari beberapa teori-teori yang ada, maka peneliti mempunyai hipotesis bahwa :

- a. Diduga ada pengaruh yang signifikan secara simultan model kepemimpinan transformasional yang meliputi idealized influence (X1) inspirational motivation (X2) intellectual stimulation (X3) dan individualized consideration (X4) terhadap semangat kerja karyawan (Y).
- b. Diduga ada pengaruh yang signifikan secara parsial model kepemimpinan transformasional yang meliputi idealized influence (X1) inspirational motivation (X2) intellectual stimulation (X3) dan individualized consideration (X4) terhadap semangat kerja karyawan. Diduga Inspirasi (X₂), berpengaruh paling dominan terhadap semangat kerja karyawan (Y).
- c. Diduga Variabel inspirational motivation (X2) yang paling berpengaruh dominan terhadap semangat kerja karyawan (Y).