

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL DENGAN  
SIKAP KARYAWAN TERHADAP PEKERJAAN**

**SKRIPSI**

Oleh:

**SYUKRI RAHMADIN**

**NIM: 05410029**



**FAKULTAS PSIKOLOGI**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)**

**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2010**

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL DENGAN  
SIKAP KARYAWAN TERHADAP PEKERJAAN**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Dekan Fakultas Psikologi (UIN) Maulana Malik Imbrahim  
Malang Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar  
Sarjana Psikologi (S. Psi)

**Oleh:**

**SYUKRI RAHMADIN**

**NIM: 05410029**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2010**

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL DENGAN  
SIKAP KARYAWAN TERHADAP PEKERJAAN**

**SKRIPSI**

Oleh:

**SYUKRI RAHMADIN**

**NIM: 05410029**

Telah Disetujui Oleh:

Dosen Pembimbing



Retno Mangestuti, M.Si

NIP. 19750220 200312 2004

Tanggal, 21 Januari 2010

Mengetahui

Dekan



Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I

NIP. 19550717 198203 1005

HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL DENGAN  
SIKAP KARYAWAN TERHADAP PEKERJAAN

**SKRIPSI**

Oleh:

**SYUKRI RAHMADIN**

**NIM: 05410029**

Telah Dipertahankan Di Depan Dewan Penguji dan Dinyatakan Diterima Sebagai  
Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi (S. Psi)

Tangga, 27 Januari 2010

SUSUNAN DEWAN PENGUJI	TANDA TANGAN
ELOK HALIMATUS SA'DIYAH, M.Si Ketua/Penguji	 NIP. 19740518 200501 2 002
Dra. SITI MAHMUDAH, M.Si Penguji Utama	 NIP. 19671029 199403 2 001
RETNO MANGESTUTI, M.Si Sekertaris/Penguji	 NIP. 19750220 200312 2 004



Mengesahkan  
Dekan Fakultas Psikologi

Drs. H. Mulyadi, M.Pd.I  
NIP. 19550717 198203 1005

## **SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Syukri Rahmadin

NIM : 05410029

Fakultas : Psikologi

Judul Skripsi : Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Dengan Sikap Karyawan Terhadap Pekerjaan.

Menyatakan bahwa skripsi tersebut adalah karya saya sendiri dan bukan karya orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang telah disebutkan sumbernya dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar, saya bersedia mendapatkan sanksi akademis.

Malang, 21 Januari 2010

Yang menyatakan,

Syukri Rahmadin

'MOTTO'

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا . إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا .

*"Dalam Kesulitan Pasti Ada Kemudahan  
Dalam Kesukaran Pasti Ada Kelapangan"*

*(QS. Al-Insyrah: 5-6)*

## “Persembahan”

Rasa syukur kepada Allah SWT, sang penguasa jagat atas rahmat dan hidayah-Nya. Kemudian nikmat kesempatan yang diberikan kepada penulis, sehingga penulis mampu untuk menyelesaikan skripsi dengan judul “Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Dengan Sikap Karyawan Terhadap Pekerjaan”. Kemudian shalawat dan salam semoga tercurahkan kepada junjungan kita Nabi akhirul zaman, Nabi Muhammad SWA yang telah mengantarkan kita dari zaman jahiliyah menuju zaman yang penuh dengan cahaya Islam dan dari zaman kebodohan menuju zaman ilmu pengetahuan.

Berbagai cobaan sempat menghentikan langkahku untuk menyelesaikan karya yang luar biasa ini. Itu semua menjadikan karya ini lebih bermakna dan berharga bagiku. Dengan sepenuh hati ku persembahkan karya ini untuk:

Ince, ince, ince dan Papa yang memberikan kepercayaan kepada anakmu untuk Hijrah mencari Ilmu ketanah rantauan. Do'a beserta kasih sayangmu selalu memberikan ketenangan dalam jiwaku. Motivasi dan doronganmu meringankan langkahku untuk menjadi yang terbaik. Semoga Allah selalu melindungi Ince & Papa. Allahumma Aaamieen....

Kakanda Iskandar Dinata, M. AP yang selalu memberikan arahan dan bimbingan di tanah rantauan. Kakanda Julkarnain yang selalu menghadirkan warna baru dalam keluarga dan Adinda

Imam Pajengge calon Duta. "tana'o kapoda ade aina na'e mpa'a n  
aina bengke". Mudah-mudahan kita menjadi pemimpin yang terbaik  
bagi diri kita, keluarga, dan masyarakat. Ammieeeeeeeeeen...

Cina ro angi di tanah rantaun, Kakanda Syarifuddin,  
Furkan, dan Ari M3ci ku la Rahmi, kalian adalah sumber kekuatan  
bagiku dalam menyelesaikan skripsi ini. Ya....walaupun ada  
masalah dan sebagainya kita dapat selesaikan dengan cinta dan  
kasih....hehehehe

Fitria Rahmawaty, engkau telah memberikan warna baru  
dalam hidupku...cintamu memberikan pelajaran yang berharga  
untuk hidupku...dan semua pengorbanan yang telah dilakukan  
selama ini. Cinta dan kasih sayangmu telah terukir dalam hati  
dan ingatanku... ThaNks M3ciku...

Seluruh keluarga besar di "Dana Mbozo" yang selalu  
mendorong dan membantu baik secara moril maupun materi demi  
terselesianya study ini...

Seluruh insan akademik dan para pemimpin diseluh penjuru  
bumi ...



## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Dengan Sikap Karyawan Terhadap Pekerjaan”. Kemudian shalawat dan salam semoga tercurahkan kepada junjungan kita Nabi akhirul zaman, Nabi Muhammad SWA yang telah mengantarkan kita dari zaman jahiliyah menuju zaman yang penuh dengan cahaya Islam dan dari zaman kebodohan menuju zaman ilmu pengetahuan. Semoga kita menjadi umat yang dapat meneruskan perjuangan beliau. Allahumma Amin.....!!!

Penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah berpartisipasi dan membantu baik tenaga dan pandangan epistem keilmunya dalam menyelesaikan skripsi ini. Untuk itu, iringan doa dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya penulis sampaikan, utamanya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Retno Mangestuti, M.Si selaku dosen pembimbing skripsi, yang telah membimbing, dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Seluruh Dosen Fakultas Psikologi Universitas Islam (UIN) Maulana Malik Ibrahim yang telah memberikan ilmunya kepada penulis.
5. Bapak Ir. Isbiyanto, MM selaku manajer PT. PLN (Persero) APJ. Malang, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian.
6. Bapak Ir. Abdul Syukur Ridwan selaku asisten manajer SDM dan Administrasi yang membantu penulis selama berada di tempat penelitian.

7. Bapak Suprpto, ST selaku manajer PT. PLN (Persero) UP. Dinoyo Malang
8. Para karyawan PT. PLN (Persero) UP. Dinoyo Malang yang telah bersedia memberikan informasi sehingga penulisan skripsi ini berjalan lancar.
9. Sahabatku di PSC (Irawan, Zaky, Arifin, Lia, Nora, Isti, Jihad, dan Fina), semua yang kita lakukan sangat bermanfaat untuk masa depan N kekeluargaannya tidak bisa aku lupakan; Teman-teman OASIS yang tidak bisa aku lupakan dengan ide-ide briliannya dan semua kader IMAMUPSI. Serta teman-teman Psikologi angkatan 2005.
10. Om Fauzi sekelurga yang selalu membantu dalam berbagai masalah yang dihadapi penulis pada saat menyusun skripsi ini.
11. Saudara Edi Suriaman dan Muttaqiin yang telah membantu memberikan inspirasi dalam penyusunan skripsi ini (Terimakasih ya komputernya.).
12. Dan semua pihak yang telah ikut andil dalam penyelesaian skripsi ini, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Jauh dari lubuk hati yang paling dalam penulis sadar bahwa penyusunan laporan penelitian ini, masih banyak kekurangan dan ini adalah sebagian kecil dari dinamika intelektual. Sehingga saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat diharapkan oleh penulis. Terakhir kalinya, semoga tulisan ini dapat bermanfaat dan menambah khasanah ilmu pengetahuan.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Malang, 27 Januari 2010

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul .....	i
Halaman Judul.....	ii
Halaman Persetujuan .....	iii
Halaman Pengesahan.....	iv
Halaman Pernyataan.....	v
Halaman Motto.....	vi
Halaman Persembahan .....	vii
Kata Pengantar .....	ix
Daftar Isi .....	xi
Daftar Tabel .....	xiii
Daftar Gambar.....	xiv
Daftar Lampiran .....	xv
Abstrak .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	14
C. Tujuan Penelitian .....	14
D. Manfaat Penelitian .....	15
<b>BAB II KAJIAN TEORI</b>	
A. Kepemimpinan.....	16
1. Pengertian Kepemimpinan .....	16
2. Unsur-unsur Pokok Dalam Kepemimpinan.....	19
3. Fungsi Kepemimpinan .....	20
B. Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam .....	24
1. Definisi Kepemimpinan .....	24
2. Fungsi dan Pokok Kepemimpinan Dalam Islam .....	30
C. Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional.....	32
D. Kepemimpinan Transformasional .....	35
1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	35
2. Faktor-faktor Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	37
E. Kepemimpinan Transaksional.....	39
1. Pengertian Kepemimpinan Transaksional.....	39
2. Faktor-faktor Gaya Kepemimpinan Transaksional.....	41
F. Sikap Terhadap Pekerjaan.....	42
1. Pengertian Sikap .....	42
2. Pembentukan dan Perubahan Sikap .....	46
3. Komponen-komponen Sikap .....	48
G. Hubungan antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Sikap Karyawan Pada Pekerjaan .....	49
H. Kerangka Penelitian .....	54
I. Hipotesis Penelitian .....	55

<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Rancangan Penelitian.....	56
B. Variabel Penelitian.....	56
C. Definisi Operasional .....	57
D. Populasi dan Sampel.....	58
E. Teknik Pengumpulan Data.....	59
F. Uji Coba Angket Penelitian.....	65
G. Prosedur Penelitian .....	71
H. Metode Analisa Data.....	73
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	74
1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	74
2. Visi Dan Misi Perusahaan .....	83
3. Struktur Organisasi .....	84
B. Keadaan Demografis Subyek Penelitian.....	84
C. Deskripsi Data Hasil Penelitian.....	86
D. Hasil Uji Analisis.....	90
E. Pembahasan.....	92
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan.....	103
B. Saran .....	103
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>105</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>108</b>

## Daftar Tabel

Tabel 1 Blue Print Angket Sikap Karyawan.....	61
Tabel 2 Sebaran Butir Angket Sikap Sebelum Uji Coba.....	61
Tabel 3 Sebaran Butir Angket Kepemimpinan Transformasional Sebelum Uji Coba.....	63
Tabel 4 Sebaran Butir Angket Kepemimpinan Transaksional Sebelum Uji Coba .....	64
Tabel 5 Hasil Uji Kesahihan Butir Angket Sikap Karyawan .....	67
Tabel 6 Hasil Uji Kesahihan Butir Angket Kepemimpinan Transformasional .....	68
Tabel 7 Hasil Uji Kesahihan Butir Angket Kepemimpinan Transaksional.....	68
Tabel 8 Hasil Uji Reliabilitas Angket Sikap Karyawan.....	70
Tabel 9 Hasil Uji Reliabilitas Angket Kepemimpinan Transformasional .....	70
Tabel 10 Hasil Uji Reliabilitas Angket Kepemimpinan Transaksional.....	71
Tabel 11 Umur Subjek Penelitian .....	84
Tabel 12 Masa Kerja Subjek Penelitian .....	85
Tabel 13 Jenis Kelamin Subjek Penelitian .....	85
Tabel 14 Tingkat Pendidikan Subjek Penelitian .....	86
Tabel 15&16 Tingkat Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional..	87
Tabel 17&18 Tingkat Persepsi Gaya Kepemimpinan Transaksional .....	88
Tabel 19&20 Tingkat Sikap Karyawan Terhadap Pekerjaan .....	89
Tabel 21 Hasil Uji Analisa <i>Product Moment</i> Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Sikap Karyawan Terhadap Pekerjaan.....	90
Tabel 22 Hasil Uji Analisa <i>Product Moment</i> Antara Gaya Kepemimpinan Transaksional Dengan Sikap Karyawan Terhadap Pekerjaan .....	91
Tabel 23 Hasil Uji Korelasi Parsial Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Dengan Sikap Karyawan Terhadap Pekerjaan.....	92

## Daftar Gambar

Gambar 1 Unsur-unsur pokok dalam kepemimpinan.....	19
Gambar 2 Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi.....	34
Gambar 3 Kerangka penelitian .....	54

## **Daftar Lampiran**

Angket Penelitian  
Sebaran Skor Angket  
Hasil Uji Analisis Validitas dan Reliabilitas  
Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) APJ. Malang  
Surat Penelitian  
Bukti Konsultasi

## ABSTRAK

Syukri Rahmadin, 2010, *Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Dengan Sikap Karyawan Terhadap Pekerjaan*. Skripsi; Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

Pembimbing: Retno Mangestuti, M.Si

---

**Kata Kunci: Persepsi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, sikap.**

Seiring dengan perkembangan zaman organisasi atau perusahaan terus bertambah, sehingga persaingan tidak dapat dihindari. Melihat iklim persaingan yang begitu ketat, menuntut organisasi atau perusahaan untuk terus membenah diri melalui pengembangan sumber daya organisasi secara maksimal. Organisasi atau perusahaan mempunyai berbagai tujuan yang hendak dicapai. Agar tujuan tersebut tercapai membutuhkan seorang pemimpin yang mampu menggerakkan dan membentuk sikap yang positif dalam lingkungan organisasi. Untuk itu, dengan mempraktekkan gaya kepemimpinan transformasional yang merupakan gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik bahkan lebih dari apa yang diharapkan sebelumnya. Kemudian gaya kepemimpinan transaksional yang merupakan gaya kepemimpinan yang memperhatikan pertukaran timbal balik antara pekerjaan dan imbalan yang akan diperoleh. Dengan mempraktekkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakter individu yang ada di dalam organisasi, maka mempermudah dalam pencapaian tujuan.

Penelitian ini dilakukan di lingkungan PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang. Adapun tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan sikap karyawan pada pekerjaan. Penelitian ini merupakan penelitian populasi dengan jumlah subjek 13 orang. Data yang sudah terkumpul kemudian di analisa dengan menggunakan analisa *product moment* dan korelasi parsial.

Berdasarkan hasil analisa statistik, maka hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Hal ini dibuktikan dari hasil analisa *product moment* yang menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0.587, (2) terdapat hubungan yang negatif dan tidak signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Hal ini dibuktikan dari hasil analisa *product moment* yang menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0.079, (3) terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Hal ini dibuktikan dari hasil analisa korelasi parsial yang menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0.586.



## ABSTRACT

Rahmadin, Syukri. 2010. Relationships Between Perception of transformational leadership style and Transactional With Employee Attitude to Work. Thesis, School of Psychology State Islamic University (UIN) Malang Maulana Malik Ibrahim.

Mentors: Retno Mangestuti, M. Si

---

Keywords: Perception, transformational leadership style, Transactional Leadership Style, attitude.

Along with the development organization age increased, so the competition can not be avoided. Seeing such a climate of tight competition, demanding the organization or company to keep themselves evaluation through organizational development resources optimally. Organizations or companies have different objectives to be achieved. In order for that purpose tercapai need a leader who can move and form a positive attitude within the organization. Therefore, by practicing transformational leadership style is a style of leadership that can motivate employees to do a good job even more than what was expected previously. Then transactional leadership style which is a leadership style that observes the reciprocal exchange between work and rewards to be gained. By practicing the appropriate leadership style to the existing character of the individual in the organization, it is easier to reach our objectives. This research was conducted by environmental PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Malang Dinoyo. The purpose of this research is to determine the relationship between the perception of transformational leadership style and employee attitudes, transactional with the job. This study is a population study of subjects with 13 people. The data was collected and analyzed by using analysis of product moment and partial correlation.

Based on the results of statistical analysis, the results of this study indicate that: (1) there is a positive and significant relationship between transformational leadership style with employee attitudes toward work. It is evident from the results of analysis of product moment correlation coefficients show for 0.587, (2) there is a negative relationship and not significant between transactional leadership styles in employee attitudes toward work. It is evident from the results of analysis of product moment correlation coefficients show for 0.079, (3) there are positive and significant relationship between the force of transformational and transactional leadership together with employee attitudes toward work. It is evident from the results of partial correlation analysis shows the correlation coefficient for 0.586.

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا  
وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

*Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berkata kepada malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata: “apakah Engkau mau jadikan padanya makhluk yang akan berbuat bencana padanya, dan akan menumpahkan darah, padahal kami berbakti dengan memuji-Mu dan memuliakan-Mu?” Ia berkata: “Sesungguhnya aku mengetahui apa yang kamu tidak mengetahui”. (QS. Al-Baqarah: 30)<sup>1</sup>.*

Allah SWT menciptakan manusia sebagai khalifah di muka bumi, yang akan membawa misi suci dan membawa perdamaian di bumi. Bagi hamba Allah SWT menjadi pemimpin adalah sebuah fitrah yang harus dijalankan oleh seluruh manusia tanpa terkecuali. Manusia sebagai sumber daya yang paling utama di muka bumi ini, karena baik dan rusaknya dunia ini tergantung dari manusia yang mengelolanya. Manusia diciptakan untuk menjadi khalifah dan menjadi pemimpin bagi sebagian yang lainnya, agar terjadinya keselarasan dan membawa kedamaian di muka bumi. Sebagai mana hadist yang diriwayatkan Bukhari<sup>2</sup>, Nabi Muhammad SAW bersabda “Setiap kamu adalah pemimpin (pelindung) dan bertanggung jawab terhadap yang kamu pimpin”.

Setiap organisasi atau perusahaan mempunyai berbagai tujuan yang hendak dicapai, oleh karena itu organisasi berusaha untuk mengembangkan atau mendayagunakan sumber daya organisasi atau perusahaan yang ada. akan tetapi, faktor sumber daya manusia adalah faktor yang kompetitif yang potensial dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Tidak terkecuali kepemimpinan

---

<sup>1</sup> A. Hassan, *Tafsir Qur'an*, Al-Ikhwan, Surabaya, 1986, Hal. 9.

<sup>2</sup> Fuad Nashori (Ed), *Psikologi Kepemimpinan*, Pustaka Fahima, Yogyakarta, 2009, Hal. 5.

yang diterapkan oleh para pemimpin untuk memberdayakan sumber daya organisasi yang telah ada.

Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang selalu menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling banyak diamati sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. Selain itu, kepemimpinan memiliki andil yang besar dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat terlihat dari beberapa dekade terakhir di Indonesia, fenomena kepemimpinan sudah membuktikan bagaimana kepemimpinan telah berpengaruh sangat besar terhadap kehidupan berpolitik dan bernegara. Dalam dunia bisnis, kepemimpinan berpengaruh sangat kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidupnya.

Seiring dengan perkembangan zaman, berbagai organisasi baik pemerintahan maupun swasta terus bertambah, hal ini menandakan persaingan dalam organisasi atau lembaga tidak dapat dihindari, sehingga untuk menghadapi persaingan tersebut dibutuhkan seorang pemimpin yang mempunyai kemampuan mengatur, mengonsep, mengelola, mengontrol dan mengendalikan seluruh aktivitas-aktivitas dari orang-orang yang ada dalam organisasi atau lembaga untuk mencapai visi-misi dan pencapaian tujuan dari organisasi tersebut. Dalam kepemimpinannya tidak serta merta seorang pemimpin mengarahkan para bawahannya seperti mesin, oleh karena itu seorang pemimpin harus memahami orang-orang yang dipimpinnya. Dengan persaingan yang begitu ketat, ada sebagian organisasi tenggelam dalam persaingan dan sebaliknya banyak organisasi yang semakin maju dan berkembang ditengah-tengah persaingan. Dari sinilah seorang pemimpin dituntut untuk mengelola dan mengembangkan organisasi yang

dipimpinnya dengan manajemen yang strategis, memberdayakan seluruh potensi organisasi yang ada dan mendapat dukungan penuh seluruh anggota organisasi.

Menciptakan pemberdayaan, tim-kerja yang solid, dan menghargai keberagaman dalam organisasi akan gagal jika pemimpin dan anggota organisasi masih terjebak di dalam paradigma lama yang lebih menekankan pada pengawasan ketat, menciptakan stabilitas dan homogenitas. Masih banyak pemimpin yang sering mengarahkan bawahannya seperti mereka mengarahkan mesin, sekali jadi dan sekali perintah. Adalah mustahil membawa orang-orang di dalam organisasi menjadi orang-orang yang handal dan mempunyai kualitas prima, jika seorang pemimpin tidak menggunakan hati dan sikap bijaksana untuk mengarahkan dan memberdayakan mereka. Manusia mempunyai hati dan jiwa serta kebutuhan yang harus terpenuhi secara baik sehingga penghargaan manusiawi akan menjadi syarat utama untuk hasil yang maksimal.

Siagian (2004) menyampaikan bahwa organisasi yang berhasil mewujudkan perubahan memiliki ciri-ciri mampu bergerak lebih cepat, sadar tentang pentingnya komitmen peningkatan mutu produk, peningkatan keterlibatan para anggota organisasi, orientasi pada pelanggan, serta organisasi yang strukturnya menjurus pada bentuk yang semakin datar dan bukan piramidal<sup>3</sup>. Kepemimpinan adalah salah satu faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi. Bagaimana seorang pemimpin mampu menumbuhkan sikap positif para bawahannya, karena lebih banyak keberhasilan usaha yang disebabkan oleh sikap ketimbang pencapaian secara teknis.

---

<sup>3</sup> Fuad Nashori (Ed), *Op. cit.*, Hal. 189.

Salah satu penelitian yang dilakukan oleh *Center for Creative Leadership* di *Greensboro, Nort Carolina* memberikan inspirasi baru bagi pemimpin. Penelitian ini membandingkan 21 eksekutif yang gagal dengan 20 eksekutif yang berhasil menduduki puncak organisasi. Para eksekutif yang gagal ini sebenarnya merupakan orang-orang yang cerdas, ahli dibidangnya masing-masing, seorang pekerja keras dan diharapkan maju dengan cepat. Akan tetapi, sebelum mereka sampai ke puncak organisasi, mereka dipecat atau dipaksa untuk pensiun atau mengundurkan diri (Morgan McCall & Michael Lombardo, 1983)<sup>4</sup>.

Dari uraian hasil penelitian di atas, terlihat bahwa keahlian dan kerja keras tidak cukup untuk menjadi sukses, akan tetapi bagaimana seorang pemimpin dapat memahami dan menjalin hubungan yang baik dengan seluruh anggota organisasi. Menjalinkan komunikasi yang baik dan bertingkah laku sebagai seorang pemimpin yang berkarismatik, memiliki rasa empati dan menghargai setiap pendapat orang lain (Morgan McCall & Michael Lombardo, 1983)<sup>5</sup>.

Para pemimpin yang gagal bukan karena mereka tidak ahli di bidangnya masing-masing, tetapi karena mereka tidak mampu menguasai keterampilan berhubungan dengan orang lain. Pemimpin yang demikian digambarkan sebagai seorang yang dingin, tidak memiliki sikap empati, mementingkan diri sendiri, menjaga jarak, terlalu ambisius sehingga mereka lebih banyak dibenci oleh bawahannya.

Melihat kondisi yang demikian patutlah sebuah organisasi mengharapakan sosok pemimpin organisasi yang mampu untuk merubah dan bahkan unggul ditengah-tengah persaingan global. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan

---

<sup>4</sup> Triantoro Safaria, *Kepemimpinan*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2004, Hal. 14.

<sup>5</sup> *Ibid.*, Hal. 15.

pemimpin yang mampu memimpin perubahan visi, strategis dan budaya organisasi, memunculkan inovasi dalam produk dan teknologi.

Pemimpin sebagai pengarah dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan, menjalankan pekerjaannya dengan menggunakan bantuan orang lain. Sebagaimana yang dijelaskan oleh D.E. Mc. Farland (1978) kepemimpinan adalah suatu proses dimana pemimpin dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. J.M. Pfiffner (1980) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan<sup>6</sup>.

Pemimpin sebagai pengarah tercapainya tujuan organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai media praktek untuk memberikan pengaruh, bimbingan, dan memotivasi para karyawannya agar mereka bersikap positif terhadap organisasi maupun pemimpinnya. Oleh karena itu, praktek gaya kepemimpinan sangat penting untuk meningkatkan kinerja baik secara individu maupun kelompok.

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

---

<sup>6</sup> Sudarman Danim, *Motivasi, Kepemimpinan, dan Efektifitas Kelompok*, Rineka cipta, Jakarta, 2004, Hal. 55.

sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Gaya kepemimpinan merupakan usaha atau cara seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan unsur-unsur falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap karyawan atau bawahannya. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan yang dapat mendorong atau memotivasi para bawahannya, menumbuhkan sikap positif bawahan pada pekerjaan dan organisasi, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Melihat peran penting gaya kepemimpinan, sangat urgen untuk mempraktekkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi persaingan yang selalu berubah dengan cepat dan peta persaingan yang sulit untuk ditebak. Adapun gaya kepemimpinan yang dibutuhkan dalam menghadapi iklim persaingan seperti itu adalah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Menurut Burns (1978) kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Sedangkan menurut Bass gaya kepemimpinan transformasional adalah pengaruh pemimpin terhadap pengikutnya, sehingga para pengikut merasakan kepercayaan, kegunaan, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> *Ibid.*, Hal. 305.

Selanjutnya Gery Yulk (2009:320) para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Para pemimpin mengembangkan keterampilan dan keyakinan pengikut untuk menyiapkan mereka mendapatkan tanggung jawab yang lebih banyak dalam sebuah organisasi yang memberikan wewenang. Para pemimpin memberikan dorongan dan dukungan saat diperlukan untuk mempertahankan antusiasme dan upaya dihadapan halangan, kesulitan dan kelelahan. Hasil dari pengaruh ini, para pengikut merasa percaya dan hormat terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan sebelumnya.

Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional menurut Bursn (1978)<sup>8</sup>, adalah kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka. Burs juga mengidentifikasi bentuk ketiga dari pengaruh kepemimpinan berdasarkan otoritas yang sah dan rasa hormat akan peraturan dan tradisi. Organisasi birokratis menekankan bentuk pengaruh ini lebih daripada pengaruh yang didasarkan pada pertukaran atau inspirasi. Yulk (2009:291), kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan timbal balik. Sedangkan Bass (1985), berdasarkan pada konsep kepemimpinan transaksional dari Burns (1978), penelitian-penelitian mengenai kepemimpinan, pada umumnya merumuskan konsep kepemimpinan sebagai proses pertukaran timbal balik. Misalnya, bawahan akan menerima

---

<sup>8</sup> Gery Yulk, *Op., Cit.*, Hal. 291.



imbalan berdasarkan perilakunya yang sesuai dengan keinginan pemimpin. Imbalan tersebut bersifat material (upah atau insentif) atau immaterial (kebanggaan, kepuasan)<sup>9</sup>.

Sejauhmana pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional, dapat diukur dalam hubnngannya dengan pengaruh pemimpin tersebut terhadap karyawan. Pemimpin transformasional mampu menumbuhkan rasa percaya, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat dari karyawan, dan memotivasi karyawan untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan sebelumnya. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi karyawannya dengan tiga cara yakni: 1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, 2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim dari pada kepentingan diri sendiri, dan 3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi<sup>10</sup>.

Yulk (1998) bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal, yakni: 1) pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila untuk kerjanya sesuai dengan harapan; 2) pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan; dan 3) pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Antara gaya kepemimpinan tranformasional dengan gaya kepemimpinan transaksional memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi yang

---

<sup>9</sup> Bagus Riyono, *Kepemimpinan Transformasional*, Fakultas Psikologi UGM., Buletin Psikologi Tahun VII. No. 1. Juni 1999, Hal. 28.

<sup>10</sup> Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Prenhallindo, Jakarta, 1998, Hal. 297.

diwujudkan dengan adanya kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen dari bawahannya.

Selain itu, pemimpin dengan gaya kepemimpinannya harus memperhatikan sikap bawahannya terhadap pekerjaan yang akan diselesaikan, karena akan berpengaruh terhadap produktivitas dari pekerjaan itu sendiri.

Sikap diartikan sebagai perilaku, gerak-gerik, bertingkah laku dengan gaya yang dibuat-buat. Sikap adalah determinan perilaku, sebab sikap berkaitan dengan persepsi, kepribadian, dan motivasi.

Sikap disini akan berkaitan dengan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, sebab mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan. Sikap akan berkaitan dengan nilai, artinya nilai akan mengatur bahkan membentuk sikap. Selain itu, sikap sangat erat kaitannya dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan cara seseorang merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap terhadap pekerjaannya, yang didasarkan atas banyak aspek pekerjaan. Dikatakan juga bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang dimiliki individu mengenai pekerjaannya. Hal ini dihasilkan oleh perspsi karyawan terhadap pekerjaannya, dan didasarkan pada faktor lingkungan kerja. Pada kenyataannya tidak ada pemimpin yang tidak menginginkan tercapainya tujuan organisasi. Hampir semua dari mereka menginginkan pencapaian tujuan dengan berusaha meningkatkan produktifitas dan kepuasan terhadap pekerjaan.

Seorang pemimpin harus mampu menjalankan kepemimpinannya sesuai dengan karakteristik karyawannya. Dengan demikian, seorang pemimpin harus

mampu untuk meningkatkan motivasi karyawannya agar mereka memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya.

Sikap positif sangat dihargai dalam lingkungan kerja karna disebabkan oleh<sup>11</sup>:

1. Bagi banyak orang, pekerjaan bukanlah suatu yang sangat mereka sukai. Bekerja didekat orang yang positif membuat pekerjaan terasa lebih nikmat
2. Beberapa rekan kerja mungkin mempunyai masalah-masalah pribadi di rumah. Tempat kerja mungkin satu-satunya tempat di mana mereka dapat menjumpai orang-orang positif dan melupakan sebagian masalah mereka
3. Para penyelia mengandalkan sikap positif dari bawahan guna membina semangat kelompok. Sikap positif membuat pekerjaan setiap orang sedikit menjadi mudah.
4. Hampir separu dari waktu jaga seseorang dihabiskan di tempat kerja. Tanpa sikap yang positif, waktu itu akan terasa sangat panjang. Baik sikap positif maupun negatif sangat cepat menular di tempat kerja. Bekerja di dekat orang yang sikapnya positif merupakan pengalaman yang menggembirakan. Mereka dapat membuat rekan yang lainnya yakin terhadap diri sendiri. Akan berbeda dengan rekan kerja yang memiliki sikap negatif. Makin serasi suasana kerja, makin tinggi produktivitas suatu bagian. Hasil yang diperoleh akan semakin banyak, mutunya semakin tinggi dan kesalahan yang terjadi akan makin sedikit.

---

<sup>11</sup> Elwood N. Chapman. *Seri Majemen Terapan: Sikap (Kekayaan Anda Yang Paling Berharga)*. Alih Bahasa Agus Maulana. Batam: Binarupa Aksara Hal. 31-33.

Bila orang merasa gembira dan tidak tegang, mereka akan dapat berkonsentrasi lebih baik dan makin dekat dengan potensi optimal mereka. Suasana yang riang dan produktivitas dapat dilihat pada sikap orang-orang yang terlibat didalamnya. Orang luar biasanya dapat merasakan bila suatu lingkungan pekerjaan nyaman, efisien dan produktif dengan mengamati sikap para karyawan. Para karyawan saling bertoleransi, pekerjaan dipandang lebih sebagai tantangan dari pada sebagai rangkaian tugas-tugas yang menjemukan.

Sejalan dengan tujuan di atas, yang menjadi standar dari sukses tidaknya sebuah perusahaan akan terlihat pada tingkat kinerjanya. Hal ini, akan berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin karena akan berpengaruh terhadap sikap positif karyawan terhadap pekerjaan. Berkaitan dengan hal itu, peneliti berusaha untuk melihat sikap yang dimiliki oleh karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo dengan persepsi mereka terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer (pemimpin). Dari hasil wawancara peneliti dengan manajer (pemimpin) PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo bahwa beliau selaku pemimpin menerapkan komunikasi yang baik terhadap karyawan, dengan memberikan gambaran tentang tujuan yang akan dicapai pada satu semester kedepan dan mendengarkan pendapat dari karyawan, sebagai bahan pertimbangan. Target-target yang harus dicapai terkadang menjadi beban bagi karyawan. Hal ini, terlihat dari tingkat pencapaian target dari masing-masing karyawan yang sangat bervariasi. Karyawan terkadang tidak maksimal dalam melaksanakan tugasnya, karena masih banyak target yang belum tercapai, seperti tunggakan dari pelanggan yang belum sempat ditagih dan pemutusan listrik bagi

pelanggan yang tidak membayar tagihan selama jangka waktu yang sudah ditetapkan<sup>12</sup>. Dengan target-target yang sudah ditetapkan, karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo perlu memiliki sikap positif untuk mencapai tujuan tersebut. Tanpa adanya sikap yang positif terhadap pekerjaan, maka target-target yang sudah ditetapkan sulit untuk dicapai.

Karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang secara umum memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaan, walaupun masih ada diantara karyawan yang memiliki sikap yang negatif. Ini terlihat dari bervariasinya tingkat pencapaian target dari masing-masing individu dan berdampak pada pendapatan perusahaan secara umum. Seperti yang disampaikan oleh Pak Hartono selaku supervise keuangan dan administrasi bahwa pada tahun 2008 secara garis besar pendapatan menurun<sup>13</sup>.

Pentingnya sikap yang positif terhadap pekerjaan, tidak lain untuk meningkatkan produktifitas dan kepuasan karyawan dalam melakukan pekerjaan, maka gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional sebagai salah satu solusi untuk menjadikan karyawan memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaan mereka. Selain itu, banyak asumsi bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional yang efektif untuk diterapkan ditengah-tengah persaingan dan perubahan iklim organisasi yang begitu cepat.

Beberapa penelitian lain berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dilakukan oleh Rita Andarika (2002) yang meneliti mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan

---

<sup>12</sup> Hasil wawancara pada tanggal 15 Desember 2009.

<sup>13</sup> Hasil wawancara pada tanggal 16 Desember 2009.

transaksional dengan kepuasan kerja karyawan pada badan koordinasi koperasi kredit daerah Sumatera Selatan. Dengan hasil bahwa persepsi gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dan sangat signifikan dengan kepuasan Kerja dengan koefisien korelasi sebesar 0,835;  $p < 0,01$ . Dan persepsi gaya kepemimpinan transaksional memiliki hubungan yang negatif dan tidak signifikan dengan kepuasan kerja dengan koefisien korelasi sebesar -0,061;  $p < 0,01$ . Kemudian kedua gaya kepemimpinan tersebut secara bersama-sama memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja dengan koefisien korelasi sebesar 0,695;  $p < 0,01$ .

Memet Yudi Hermanto (2004) melakukan penelitian mengenai hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen karyawan pada organisasi PT. Telkom Malang. Dengan hasil bahwa persepsi gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dan sangat signifikan dengan komitmen dengan koefisien korelasi sebesar 0,540;  $p < 0,01$ . Dan persepsi gaya kepemimpinan transaksional memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen dengan koefisien korelasi sebesar 0,407;  $p < 0,01$ . Kemudian kedua gaya kepemimpinan tersebut secara bersama-sama memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen dengan koefisien korelasi sebesar 0,391;  $p < 0,01$ .

Walaupun studi dan penelitian tentang kepemimpinan sudah banyak dilakukan oleh para peneliti lain dan sejauh pengetahuan peneliti belum ada penelitian mengenai hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Dalam hal ini, sikap yang positif dari karyawan terhadap pekerjaan akan

berdampak baik terhadap produktivitas kerja. Jadi berdasarkan latar belakang dan pentingnya kepemimpinan untuk dikaji, maka penulis ingin meneliti tentang: **“Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Dengan Sikap Karyawan Terhadap Pekerjaan”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah ada hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan di PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang?
2. Apakah ada hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transaksional dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan di PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang?
3. Apakah ada hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan di PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk mengetahui hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan.

2. Untuk mengetahui hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transaksional dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan.
3. Untuk mengetahui hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Secara Teoritis, melalui penelitian ini diharap akan memberikan kontribusi akademis terhadap Ilmu Psikologi khususnya dalam mengembangkan konsep sikap, gaya kepemimpinan serta pengembangan sumber daya manusia (SDM).
2. Secara Praktis, melalui penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebuah masukan dan acuan bagi Perusahaan atau PT. PLN (Persero) khususnya Unit Pelayanan Dinoyo untuk mengembangkan perusahaannya dalam kaitannya dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan gaya kepemimpinan yang cukup mendukung untuk diterapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.



## BAB II KAJIAN TEORI

### A. Kepemimpinan

#### 1. Pengertian Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan merupakan terjemahan dari *Leadership* yang asal katanya *leader* yang berarti pemimpin, kepala atau ketua. Istilah kepemimpinan juga diambil dari kata-kata yang umum dipakai dan merupakan gabungan dari kata ilmiah yang tidak didefinisikan kembali secara tepat. Maka kata ini memiliki konotasi yang tidak ada hubungannya dengan kepemimpinan sehingga mempunyai arti yang ganda (Janda, 1990)<sup>14</sup>.

Dengan demikian banyak Ahli yang melakukan penelitian tentang kepemimpinan dan memberikan definisi kepemimpinan sebagai berikut<sup>15</sup>:

1. Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktifitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama (Hemphill & Coons, 1957, h.7)
2. Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya (Burns, 1978, h.18)
3. Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan (Jacobs & Jaques, 1990, h.281)

---

<sup>14</sup> Gary Yulk, *Op., Cit.*, Hal. 3.

<sup>15</sup> *Ibid.*, Hal. 4.

Sedangkan D.E. Mc. Farland (1978) kepemimpinan adalah suatu proses dimana pemimpin dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan J.M. Pfiffner (1980) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Oteng Sutisna (1983) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerja sama ke arah terciptanya tujuan<sup>16</sup>.

Sementara itu, Sudarwan Danim (2004: 56) dalam bukunya yang berjudul “Motivasi, kepemimpinan, dan efektifitas kelompok” mendefinisikan kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan Stogdill (1984) mendefinisikan “*Leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement*” (Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan)<sup>17</sup>.

Menurut Veithal Rivai (2008: 2) dalam bukunya yang berjudul “Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi” mendefinisikan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku

---

<sup>16</sup> Sudarman Danim, *Op., Cit.*, Hal. 55.

<sup>17</sup> Djoko Santoso, *Teori-teori kepemimpinan (Leadership Theories)*, LPP UNS dan UNS Press, Surakarta, 2008, Hal. 2.

pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Pada hakikatnya kepemimpinan adalah:

1. Proses mempengaruhi atau member contoh dari pemimpin pada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi
2. Seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama
3. Kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan
4. Melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut dan situasi tertentu

Menurut Schermerharn (2003) bahwa pimpinan atau manajer yang baik adalah yang mampu menciptakan suatu kondisi sehingga orang secara individu atau kelompok dapat bekerja dan mencapai produktivitas kerja yang tinggi<sup>18</sup>.

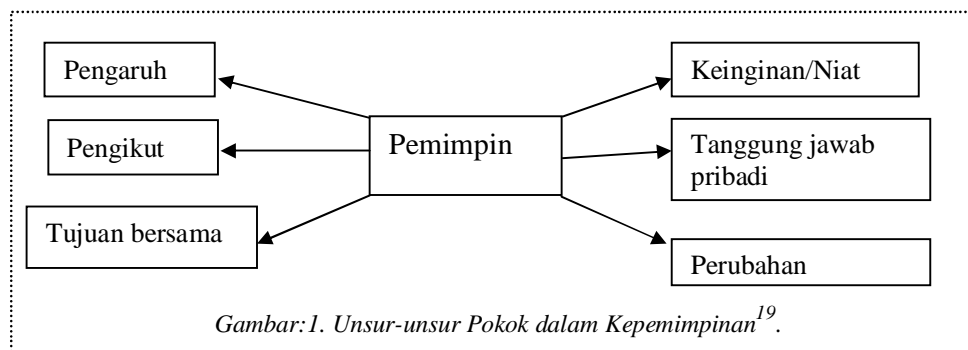
Antara pemimpin dan bawahan memiliki hubungan yang kuat dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga keduanya memiliki tanggung jawab terhadap tercapainya tujuan organisasi. Dari beberapa definisi di atas, penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain, oleh seorang pemimpin untuk mengarahkan dan memanfaatkan sumber daya organisasi dalam rangka mengembangkan dan mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini seorang pemimpin dan bawahan terlibat secara langsung baik fisik maupun psikis untuk mencapai target dan tujuan dari organisasi.

---

<sup>18</sup> John R. Schermerharn, *Manajemen*, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2003, Hal. 7.

## 2. Unsur-unsur Pokok Dalam Kepemimpinan

Kepemimpinan melibatkan hubungan pengaruh yang mendalam, yang terjadi di antara orang-orang yang menginginkan perubahan yang cepat, dan perubahan tersebut sebagai gambaran dari usaha yang dilakukan oleh pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Pengaruh dalam hal ini bukan sesuatu yang pasif karena antara pemimpin dan bawahan memiliki hubungan timba balik, sehingga dalam mencapai tujuan organisasi melibatkan kedua unsure tersebut. Dengan demikian kepemimpinan itu sendiri merupakan proses yang saling mempengaruhi. Hubungan saling mempengaruhi dari beberapa unsur tersebut terlihat pada bagan berikut ini.



Gambar:1. Unsur-unsur Pokok dalam Kepemimpinan<sup>19</sup>.

Dari gambar di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa hubungan dari beberapa unsure tersebut akan mempengaruhi kegiatan kepemimpinan itu sendiri. Dimana orang-orang yang terlibat didalamnya menginginkan perubahan sehingga diharapkan pemimpin mampu melakukan perubahan secara cepat. Selanjutnya, perubahan bukanlah sesuatu yang diinginkan oleh pemimpin semata melainkan wujud dari tujuan bersama. Tujuan tersebut lebih dari harapan masa depan sebagai motivasi untuk mencapai visi dan misi organisasi. Kepemimpinan sendiri yang merupakan aktivitas orang-orang, bukan dilakukan untuk orang-orang sehingga

<sup>19</sup> Triantoro Safari, *Op., Cit.*, Hal. 4.

pemimpin melibatkan pengikut (*followers*). Kegiatan kepemimpinan juga hadir sebagai keinginan dan niat, serta keterlibatan pemimpin dan bawahan secara aktif untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, keterlibatan pemimpin ataupun pengikut mengambil tanggung jawab pribadi (*personal responsibility*) dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

### **3. Fungsi Kepemimpinan**

Kartini Kartono (2002:200), fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangun motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan *supervise* atau pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kesasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Kepemimpinan berfungsi sebagai media praktek bagi para pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu pemimpin harus menjalankan fungsi kepemimpinan yang sesuai dengan situasi sosial yang ada dalam organisasi. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, yang diwujudkan melalui interaksi antara pemimpin dan bawahan dalam situasi sosial organisasi. Dengan demikian fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi pokok yaitu, mengarahkan (*direktion*) dan tingkat dukungan (*support*).

Dalam menjalankan kepemimpinan seorang pemimpin perlu untuk memperhatikan hak dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin. Untuk itu fungsi-fungsi kepemimpinan sekiranya dijalankan sebagaimana mestinya, hal tersebut dilakukan untuk mengurangi permasalahan yang ada dalam organisasi.

Melihat pentingnya fungsi kepemimpinan dalam menjalankan roda organisasi, sekiranya perlu untuk menguraikan fungsi-fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

a. Fungsi instruktif

Dengan fungsi ini pemimpin sebagai pengambil keputusan akan mengkomunikasikan setiap keputusan yang telah diambil dan kemudian memberikan instruksi kepada bawahannya untuk dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah diperintahkan. Disini pemimpin dituntut untuk menjadi komunikator yang baik, karena untuk menjelaskan maksud dan tujuan yang sudah diperintahkan secara jelas, agar dalam pelaksanaan tugas-tugas tersebut bawahan mengerti tentang tugas yang telah diberikan kepada mereka. Komunikasi antara pimpinan dan bawahan sifatnya searah.

b. Fungsi konsultatif

Berbeda dengan fungsi sebelumnya, dalam fungsi konsultatif seorang pemimpin mendengarkan masukan dari bawahan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil suatu keputusan. Disini pemimpin melakukan konsultasi dengan bawahannya. Konsultasi ini dapat berlangsung terbatas hanya dengan orang-orang tertentu saja, yang dianggap memiliki informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Kemudian seorang pemimpin juga dapat melakukannya secara luas, hal ini dilakukan untuk memperoleh masukan berupa *feedback*, yang berguna untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah diambil sebelumnya. Karena fungsi konsultatif ini bersifat komunikasi dua arah, maka dapat berlangsung sebaliknya yaitu dari bawahan kemudian pemimpin yang menetapkan keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya.

Dengan fungsinya ini diharapkan keputusan-keputusan yang diambil dapat diterima dan mendapat dukungan dari bawahan, sehingga kepemimpinan dapat berlangsung sebagaimana mestinya. Dalam menjalankan fungsi konsultatif seorang pemimpin harus bisa menjadi pendengar yang baik dari setiap saran dan masukan yang disampaikan.

c. Fungsi partisipatif

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha menggerakkan bawahannya dalam keikutsertaan pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaan tugas-tugas. Partisipasi disini bukan berarti bebas untuk melakukan apa saja, akan tetapi bawahan memiliki hak yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan tugas sesuai dengan jabatan dan bidangnya masing-masing.

Disini pemimpin juga harus bersedia untuk tidak berpangku tangan pada saat bawahan melaksanakan keputusannya. Dalam artian pemimpin masih dalam batas-batasnya sebagai pemimpin tanpa menggeser dan mengganti bawahan yang telah ditempatkan untuk bertanggung jawab melaksanakan tugas tersebut. Keikutsertaan pemimpin tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Pelimpahan wewenang ini dilakukan oleh pemimpin dengan melihat kemajuan organisasinya karena tidak memungkinkan diwujudkan sendiri dan pemimpin dalam mendelegasikan tugas dan tanggung jawab harus benar-benar pada orang yang dipercaya sesuai dengan kemampuan dan

jabatannya. Sedangkan penerima delegasi harus mampu mengemban tugas yang telah dipercayakan kepadanya dan melakukannya dengan penuh tanggung jawab.

e. Fungsi pengendalian

Fungsi ini cenderung bersifat satu arah, meskipun memungkinkan untuk dilakukan dengan cara komunikasi dua arah. Pemimpin mengendalikan bawahan secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan membimbing, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Pengarahan dan bimbingan yang dilakukan selama bawahan menjalankan tugasnya, tidak lain untuk melakukan pengawasan sedini mungkin untuk menghindari kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam pelaksanaan tugas. Koordinasi dimaksudkan sebagai kegiatan pengendalian untuk mewujudkan kegiatan yang saling menunjang antara satu karyawan dengan karyawan yang lain dan keterkaitan antara unit-unit yang ada. Kemudian pengawasan dimaksudkan untuk mengontrol pelaksanaan tugas, selain sebagai usaha pemimpin untuk menghindari kesalahan-kesalahan yang terjadi, fungsi pengendalian melalui pengawasan ini yaitu untuk melakukan perbaikan terhadap kesalahan-kesalahan yang sudah terjadi.

Pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin tidak untuk mencari kesalahan dalam setiap pelaksanaan tugas, melainkan untuk mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan tugas dan sebagai usaha kuratif dari fungsi kepemimpinan itu sendiri.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis menyimpulkan fungsi kepemimpinan yaitu: 1) fungsi instruktif, dengan fungsinya ini pimpinan langsung memberikan perintah mengenai tugas yang akan dilaksanakan oleh bawahan tanpa mendengarkan masukan dari mereka; 2) fungsi konsultatif, berbeda dengan fungsi



sebelumnya, disini pimpinan terlebih dahulu mendiskusikan dengan bawahan mengenai tugas yang akan dilaksanakan; 3) fungsi partisipasi, disini pimpinan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengambil keputusan dan pimpinan tetap ikut serta didalamnya. Pimpinan dan bawahan tetap memperhatikan hak dan tanggung jawab masing-masing; 4) fungsi delegasi, pimpinan memberikan wewenang kepada bawahan untuk mengambil keputusan. Disini pimpinan dituntut untuk memilih bawahan yang memiliki kemampuan pada bidangnya dan dapat dipercaya; 5) fungsi pengendalian, pimpinan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas, untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Apabila terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya dapat dilakukan perbaikan sedini mungkin.

## **B. Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam**

### **1. Definisi Kepemimpinan**

Kepemimpinan dalam Islam didasari oleh kepercayaan, serta menekankan pada ketulusan, integritas dan kepedulian. Kepemimpinan dalam Islam berakar dari kepercayaan dan kesediaan untuk berserah diri kepada Allah SWT yang Maha Pencipta. Semua kembali menjalankan kehendak Tuhan. Kepemimpinan Islam, sudah merupakan fitrah bagi semua manusia yang sekaligus memotivasi kepemimpinan yang Islami. Hal ini, dijelaskan dalam surat Al-Baqarah; 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا  
وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

*Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berkata kepada malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata:*

“apakah Engkau mau jadikan padanya makhluk yang akan berbuat bencana padanya, dan akan menumpahkan darah, padahal kami berbakti dengan memuji-Mu dan memuliakan-Mu?” Ia berkata: “Sesungguhnya aku mengetahui apa yang kamu tidak mengetahui”. (Q.S. Al-Baqarah: 30)<sup>20</sup>.

Ayat di atas menghimbau kepada manusia bahwa menjadi pemimpin adalah fitrah manusia, karena menjadi khalifah atau pemimpin akan membawa dan merealisasikan misi suci sebagai pembawa rahmat bagi semesta alam. Manusia sekaligus berfungsi sebagai Abdullah (hamba Allah) yang senantiasa patuh dan terpanggil untuk mengabdikan segenap jiwa dan raganya di jalan Allah.

Dalam Islam manusia yang diberikan amanah untuk menjadi khalifah fill ardlī menjadi hal yang sangat penting dalam kepemimpinan Islam. Betapa pentingnya kepemimpinan dan pemimpin di dalam Islam untuk melanjutkan misi suci yang disampaikan oleh Allah untuk umatnya, ini terlihat dari banyaknya ayat-ayat dalam Al-Qur’an dan hadis Nabi yang memberikan petunjuk tentang siapa yang disebut pemimpin, tugas dan tanggung jawabnya, maupun mengenai sifat-sifat atau perilaku yang harus dimiliki oleh seseorang yang disebut pemimpin. Selain ayat di atas, dapat dijelaskan dalam ayat-ayat dan hadis berikut ini:

الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ وَبِمَا أَنْفَقُوا مِنْ أَمْوَالِهِمْ  
فَالصَّالِحَاتُ قَنَاطِتٌ حَافِظَاتٌ لِّلْغَيْبِ بِمَا حَفِظَ اللَّهُ وَاللَّتِي تَخَافُونَ نُشُوزَهُنَّ فَعِظُوهُنَّ  
وَأَهْجُرُوهُنَّ فِي الْمَضَاجِعِ وَاصْرَبُوهُنَّ ۚ فَإِنَ أَطَعْتِكُمْ فَلَا تَبْغُوا عَلَيْهِنَّ سَبِيلًا ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ  
عَلِيمًا كَبِيرًا

*Laki-laki itu pengurus atas perempuan-perempuan, lantaran Allah telah lebihkan sebahagian dari mereka atas sebahagian yang lain, dan dengan sebab (nafkah) yang mereka belanjakan dari harta-harta mereka. Maka perempuan-perempuan yang baik itu ialah yang taat, yang memelihara (perkara-perkara) yang tersembunyi dengan cara yang dipelihara oleh Allah, dan perempuan-perempuan yang kamu takut kedurhakaannya itu hendaklah kamu nasehati*

<sup>20</sup> A. Hassan, *Op., Cit.*, Hal. 9.

mereka dan hendaklah kamu tinggalkan mereka dari tempat-tempat tidur, dan hendaklah kamu pukul mereka, tetapi jika mereka taat kepada kamu, maka janganlah kamu cari-cari jalan buat menyusahkan mereka, karena sesungguhnya Allah itu Maha Tinggi, Maha Besar (Q.S. An-Nisa': 34)<sup>21</sup>.

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا قُوًا أَنفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ

Hai orang-orang yang beriman peliharalah diri-diri kamu dan anak istri kamu dari pada neraka yang pembakarannya itu manusia dan batu, yang penjaganya itu malaikat yang kasar, yang tegak, yang tidak durhaka kepada Allah tentang apa yang Ia suruh mereka, dan mereka berbuat apa yang mereka diperintahkan (Q.S. At-Tahrim: 6)<sup>22</sup>.

Kalian adalah pemimpin dan setiap kalian bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang suami adalah pemimpin keluarganya, dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang istri adalah pemimpin, dan bertanggung jawab atas penggunaan harta suaminya. Seorang pelayan (karyawan) bertanggung jawab atas harta majikannya (perusahaan). Tiap kamu akan ditanya dari apa yang kamu pimpin. Seorang anak bertanggung jawab atas penggunaan harta ayahnya (HR. Al-Bukhari dan Muslim)<sup>23</sup>.

Dari ayat dan hadis di atas, dapat dirumuskan yang dimaksud dengan pemimpin dalam pandangan Islam adalah seorang laki-laki yang karena jabatannya baik fungsional maupun formal, seperti kepala rumah tangga, tokoh informal dalam masyarakat atau pejabat formal dalam pemerintahan, kepadanya diberikan tugas, wewenang dan tanggung jawab. Seorang pemimpin harus memiliki kepribadian yang harmonis, jiwa yang mantap, emosi yang stabil, serta kesadaran yang tinggi, terutama untuk memperjuangkan cita-cita organisasi atau persatuan maupun kebutuhan anggota kelompok yang dipimpinnya.

Dalam ajaran Islam, seorang pemimpin harus mampu dan dapat menempatkan diri sebagai pembawa obor kebenaran dengan memberi contoh teladan yang baik, karena dia adalah uswatun hasanah. Dengan jiwa sosial

---

<sup>21</sup> *Ibid.*, Hal. 162.

<sup>22</sup> *Ibid.*, Hal. 1116.

<sup>23</sup> RB. Khatib Pahlawan Kayo, *Kepemimpinan Islam & Dakwah*, Amzah, Jakarta, 2005, Hal. 73.

pemimpin akan dapat mengamati dan melakukan pendekatan yang manusiawi terhadap kelompoknya. Dengan kecakapan berpikir yang tajam, pemimpin diharapkan dapat merenungkan setiap permasalahan yang tumbuh dan berkembang di lingkungannya. Sedangkan dengan emosi yang stabil, pemecahan masalah akan dapat dilakukan dengan cara berpikir yang jernih, berdasarkan landasan fakta dan data yang kongkrit, rasional, dan argumentatif.

Islam menjelaskan bahwa menjadi seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki sekurang-kurangnya empat sifat dalam menjalankan kepemimpinannya, yaitu *Sidiq* (jujur) sehingga ia dapat dipercaya; *Tabliq* (penyampai) atau kemampuan berkomunikasi dan bernegosiasi; *Amanah* (bertanggung jawab) dalam menjalankan tugasnya; *Fathanah* (cerdas) dalam membuat perencanaan, visi, misi, strategi, dan mengimplementasikannya. Selain itu, juga dikenal ciri pemimpin Islam, seperti sabda Nabi Saw: “*Pemimpin suatu kelompok adalah pelayan kelompok tersebut.*” Oleh sebab itu, pemimpin hendaklah melayani dan bukan dilayani, serta orang lain untuk maju<sup>24</sup>.

Altalib (Al-Jundi, 2008), mengatakan ada beberapa ciri penting yang menggambarkan kepemimpinan Islam yaitu: *Pertama, setia pada Allah.* Pemimpin dan orang yang dipimpin terikat dengan kesetiaan kepada Allah; *kedua, tujuan Islam secara menyeluruh.* Pemimpin melihat tujuan organisasi bukan saja berdasarkan kepentingan kelompok, tetapi juga dalam ruang lingkup kepentingan Islam yang lebih luas; *ketiga, berpegang pada syariat dan akhlak Islam.* Pemimpin terikat dengan peraturan Islam, dan boleh menjadi pemimpin selama ia berpegang teguh pada perintah syariah. *Keempat, pengembalian amanat.*

---

<sup>24</sup> Fuad Nashori (Ed), *Op., Cit.*, Hal. 44.

Pemimpin menerima kekuasaan sebagai amanah dari Allah SWT., yang disertai oleh tanggung jawab yang besar. Al-Qur'an memerintahkan pemimpin melaksanakan tugasnya untuk Allah dan menunjukkan sikap yang baik kepada pengikut atau bawahannya<sup>25</sup>.

Allah SWT., berfirman dalam surat Al-Hajj: 44.

وَأَصْحَابُ مَدْيَنَ ۖ وَكُذِّبَ مُوسَىٰ فَأَمَلَيْتُ لِلْكَافِرِينَ ثُمَّ أَخَذْتُهُمْ ۖ فَكَيْفَ كَانَ نَكِيرِ.

Artinya: *Dan penduduk Madyan, dan Telah didustakan Musa, lalu Aku tangguhkan (azab-Ku) untuk orang-orang kafir, Kemudian Aku azab mereka, Maka (lihatlah) bagaimana besarnya kebencian-Ku (kepada mereka itu).*

Menurut konsep Al-Qura'an sekurang-kurangnya ada lima syarat kepemimpinan yang harus dikembangkan, yaitu sebagai berikut<sup>26</sup>:

a. Beriman dan bertakwa

Diterangkan dalam ayat berikut:

وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَىٰ ءَامَنُوا وَأَتَّقَوْا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِّنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ وَلَٰكِن كَذَّبُوا فَأَخَذْنَاهُم بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ

Artinya: *Dan jikalau penduduk negeri-negeri itu, beriman serta berbakti, niscaya Kami karuniakan atas mereka beberapa karunia dari langit dan bumi, tetapi mereka dustakan, lalu Kami siksa mereka lantaran apa yang mereka usahakan (Q.S. Al-A'raf: 96)<sup>27</sup>.*

b. Berilmu pengetahuan

Diterangkan dalam ayat berikut:

---

<sup>25</sup> *Ibid.*, Hal. 44.

<sup>26</sup> *Ibid.*, Hal. 75.

<sup>27</sup> A. Hassan, *Op., Cit.*, Hal. 311.

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ  
 أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ  
 خَبِيرٌ

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman! Apabila dikatakan kepada kamu dalam majlis-majlis: "Luaskanlah", hendaklah kamu luaskan niscaya Allah akan balas meluaskan bagi kamu; dan apabila dikatakan: "Berdirilah!" maka hendaklah kamu bangun, niscaya Allah akan tinggikan beberapa derajat bagi orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang memiliki pengetahuan; dan Allah mengetahui apa-apa yang kamu kerjakan (Q.S. Al-Mujadilah: 11)*<sup>28</sup>.

c. Mempunyai kemampuan menyusun perencanaan dan evaluasi

Diterangkan dalam ayat berikut:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا  
 تَعْمَلُونَ

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman! Berbaktilah kepada Allah, dan hendaklah tiap-tiap jiwa memperhatikan apa yang ia telah sediakan untuk besok, dan berbaktilah kepada Allah, karena sesungguhnya Allah mengetahui apa-apa yang kamu kerjakan (Q.S. Al-Hasyr: 18)*<sup>29</sup>.

d. Mempunyai kekuatan mental melaksanakan kegiatan

Diterangkan dalam ayat berikut:

الْحَقُّ مِنْ رَبِّكَ ۖ فَلَا تَكُونَ مِنَ الْمُمْتَرِينَ

Artinya: *Kebenaran itu dari Tuhanmu, lantaran itu, janganlah kamu menjadi seorang dari pada mereka yang ragu-ragu (Q.S. Al-Baqarah: 147)*<sup>30</sup>.

e. Mempunyai kesadaran dan tanggung jawab moral, serta mau menerima kritik

<sup>28</sup> *Ibid.*, Hal. 1081.

<sup>29</sup> *Ibid.*, Hal. 1089.

<sup>30</sup> *Ibid.*, Hal. 40.

Diterangkan dalam ayat berikut:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لِمَ تَقُوْلُوْنَ مَا لَا تَفْعَلُوْنَ , كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللّٰهِ اَنْ تَقُوْلُوْا مَا لَا تَفْعَلُوْنَ

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman! Mengapa kamu berkata apa yang tidak kamu kerjakan?. Besar kemurkaan disisi Allah lantaran kamu berkata apa yang tidak kamu kerjakan (Q.S. Ash-Shaff: 2-3)<sup>31</sup>.*

Dengan demikian kepemimpinan dalam Islam pada hakikatnya merupakan perwujudan eksistensi manusia sebagai khalifah dan sekaligus menjadi hamba Allah di muka bumi. Untuk itu manusia menjaga dan mengimplementasikan kepemimpinannya dengan menjaga hubungan vertical dengan Allah, dan tanpa melupakan hubungan horizontal dengan sesama manusia dan alam semesta.

## 2. Fungsi dan Pokok Kepemimpinan Dalam Islam

Yamani (dalam Jundi, 2008)<sup>32</sup>, mengemukakan bahwa dalam Islam pokok-pokok kepemimpinan didasarkan atas empat dasar falsafati, antara lain: Pertama, Allah adalah hakim mutlak seluruh alam semesta dan segala isinya. Allah adalah malik *an-nas*, pemegang kedaulatan, pemilik kekuasaan, dan pemberi hukum. Dengan aturan hidup seperti ini disebut sistem Islam, sedangkan aturan yang tidak sesuai dengan aturan Allah disebut aturan atau system jahiliyah.

*Kedua*, Kepemimpinan manusia (*qiyadah a-basyariyyah*) yang mewujudkan hakimiyah Allah di bumi ini ialah nubuwwah. Nabi tidak hanya menyampaikan Kitabullah, tetapi juga pelaksanaan dari Kitab tersebut. Untuk itu,

---

<sup>31</sup> *Ibid.*, Hal. 1096.

<sup>32</sup> Fuad Nasori (Ed), *Op., Cit.*, Hal. 42.

harus adanya eksekutif atau pelaksana agar hokum sanggup menjamin kebahagiaan dan kebaikan manusia.

*Ketiga*, garis imamah melanjutkan garis nubuwwah dalam memimpin umat. Setelah zaman para Nabi berakhir, maka kepemimpinan umat diserahkan kepada para imam yang sudah diwariskan oleh Rasulullah dan *ahl-al-bait*-Nya.

*Keempat*, para faqih adalah khalifah para imam dan kepemimpinan umat dibebankan kepada mereka. Kepemimpinan Islam adalah kepemimpinan yang berlandaskan hukum Allah. Oleh karena itu, pemimpin Islam harus paham tentang hukum Ilahi. Untuk itu, setelah para imam tiada, kepemimpinan dipegang oleh para faqih dan apabila tidak ada yang memenuhi syarat, maka harus dibentuk majelis fukaha. Karena dalam Islam figur pemimpin yang ideal adalah Muhammad Saw. Beliau sebagai figur pemimpin dan sekaligus menjadi rahmat bagi manusia dan alam semesta, sebagaimana dalam firman-Nya: Al-Ahjab:21

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ  
اللَّهَ كَثِيرًا .

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.*

Berdasarkan uraian di atas, penulis menyimpulkan pokok-pokok kepemimpinan Islam adalah menyadari bahwa Allah SWT., sebagai pemegang kekuasaan secara mutlak, kemudian Allah SWT., memberikan tugas kepada para Nabi untuk menyampaikan suaranya melalui Kitab-Nya serta melaksanakannya. Setelah zaman para Nabi berakhir, maka dilanjutkan oleh para imam dan para khalifah. Mereka melanjutkan misi Allah SWT., di muka bumi. Khalifah yang menjadi pemimpin adalah orang-orang yang taat, beriman dan bertakwa.



### C. Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Manusia dalam lingkungan perusahaan sangat bervariasi dan memiliki latar belakang yang berbeda pula, sehingga antara satu individu dengan individu lain akan memandang sesuatu dengan cara pandang yang berbeda juga. Untuk memberikan nilai tentang kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan juga berbeda. Oleh karena itu, memahami individu sangat diperlukan dalam lingkungan perusahaan. Menurut Robbins (2008: 175), persepsi (*perception*) adalah proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka. Namun, apa yang diterima seseorang pada dasarnya bisa berbeda dari realitas objektif.

Ketika seorang individu melihat sebuah target dan berusaha untuk menginterpretasikan apa yang telah dilihat, interpretasi itu sangat dipengaruhi oleh berbagai karakteristik pribadi dari pembuat persepsi individual tersebut. Karakteristik pribadi yang mempengaruhi persepsi meliputi sikap, kepribadian, motif, minat, pengalaman masa lalu, dan harapan-harapan seseorang.

Definisi lain menyebutkan bahwa persepsi adalah kemampuan membedakan, mengelompokkan, memfokuskan perhatian terhadap suatu objek rangsangan. Dalam proses mengelompokkan dan membedakan ini persepsi melibatkan proses interpretasi berdasarkan pengalaman terhadap suatu peristiwa atau objek.

Salah satu firman Allah SWT, sebagai dasar untuk memahami persepsi adalah sebagai berikut:

يَعْلَمُ خَائِبَةَ الْأَعْيُنِ وَمَا تُخْفِي الصُّدُورُ

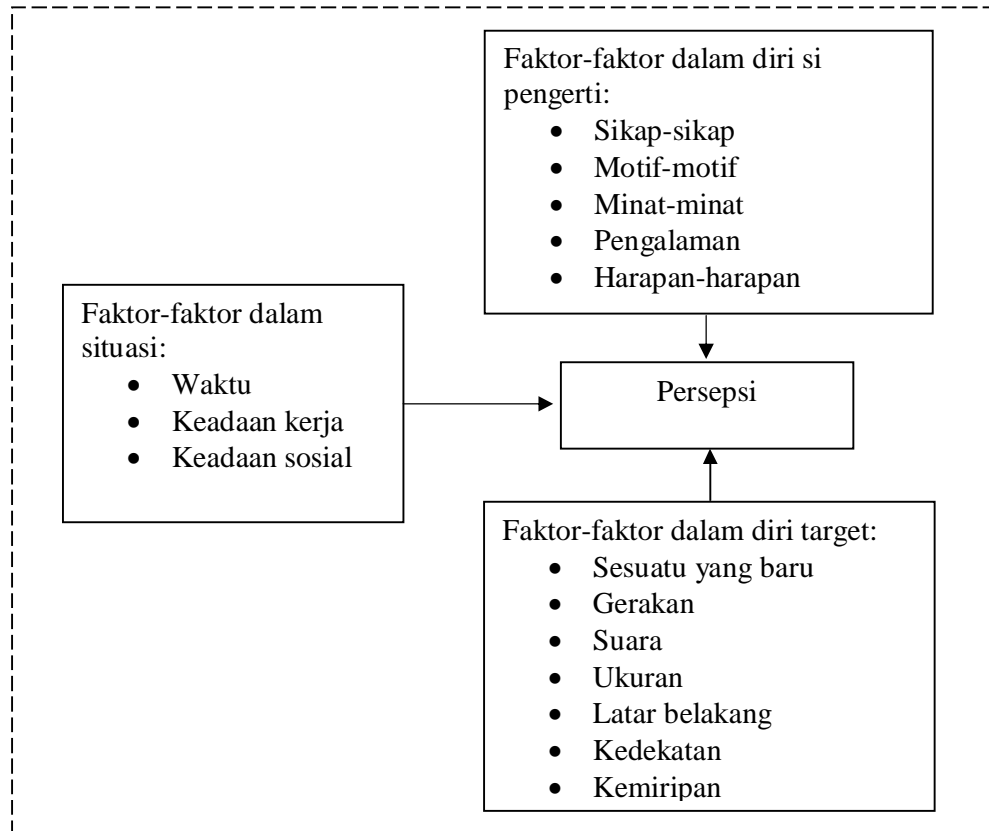
*Ia mengetahui pandangan-pandangan yang khianat dan apa-apa yang disembunyikan oleh dada-dada (Q.S. Al-Mu'min: 19)<sup>33</sup>.*

Persepsi diartikan sebagai tanggapan (penerimaan) langsung dari sesuatu, proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui penginderaan. Dengan demikian, yang dimaksud dengan persepsi adalah proses dari seseorang dalam memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam suatu pengalaman psikologi. Persepsi juga diartikan sebagai suatu proses dimana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka. Disamping itu, persepsi dapat pula dilihat dari proses kognitif yang dialami oleh setiap orang dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman. Selanjutnya, dikatakan bahwa kunci untuk memahami persepsi dalah terletak pada pengenalan bahwa persepsi merupakan penafsiran yang unik terhadap situasi dan bukannya suatu pencatatan yang benar terhadap situasi.

Untuk mempersepsikan tentang situasi yang dihadapi atau yang sedang dilihat oleh individu untuk menafsirkan baik atau buruk untuk dirinya itu tergantung dari cara pandang individu tersebut. Oleh karena itu, bayak factor yang mempengaruhi individu dalam mempersepsikan sesuatu. Adapun faktor-faktor tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini:

---

<sup>33</sup> A. Hassan, *Op., Cit.*, Hal. 919.



Gambar: 2. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi<sup>34</sup>

Dari uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa persepsi karyawan adalah suatu proses pengolahan informasi dalam diri karyawan untuk memberikan penafsiran atau tanggapan terhadap lingkungan dan situasi kerja dan termasuk didalamnya untuk memberikan penafsiran terhadap gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, pemimpin adalah objek dari persepsi itu sendiri, sehingga karyawan memberikan persepsi terhadap gaya kepemimpinan yang telah diterapkan oleh pemimpinnya. Apakah pemimpin telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional itu tergantung dari informasi dan penafsiran dari karyawan terhadap pemimpinnya, begitu pula dengan gaya kepemimpinan transaksional,

<sup>34</sup> S.P. Robbins & T.A. Judge, *Perilaku Organisasi: Organization Behaviour (Edisi 12)*, Salemba Empat, Jakarta, 2008, Hal. 176.

bagaimana seorang karyawan menafsirkan informasi yang ada dalam lingkungan kerjanya.

#### **D. Kepemimpinan Transformasional**

##### **1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Kebanyakan teori terbaru dari kepemimpinan transformasional amatlah terpengaruhi oleh James McGreogor Burns (1978), yang menulis sebuah buku mengenai kepemimpinan politis. Menurut Burns kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi<sup>35</sup>.

Sedangkan menurut Bass gaya kepemimpinan transformasional adalah pengaruh pemimpin terhadap pengikutnya, sehingga para pengikut merasakan kepercayaan, kegunaan, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka<sup>36</sup>. Pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Selanjutnya Yulk (2009:315) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana para pemimpin memperkuat sikap saling mempercayai dan kerja sama, identifikasi

---

<sup>35</sup> Gary Yulk, *Op., Cit.*, Hal. 290.

<sup>36</sup> *Ibid.*, Hal. 305.

dengan tim, kemandirian diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Disini para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi.

Berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku karyawan, Podsakoff dkk. (1996) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan di mana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi, kepuasan kerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi<sup>37</sup>.

Tjiptono dan Syakhroza (1999) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses transformasi. Apabila cara-cara lama dinilai sudah tidak lagi sesuai, maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategik dan motivasional. Visi tersebut menyatakan dengan tegas tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen<sup>38</sup>.

Sementara itu, Locke (1997) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dipertentangkan dengan kepemimpinan yang memelihara status quo. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena

---

<sup>37</sup> Marselius ST & Rita Andarika, *Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan, Jurnal PSICHE (Vol. 1. No. 1)*, Desember 2004, Hal. 38.

<sup>38</sup> Yulius Suryo Pidekso dan Th. Agung M. Harsiwi, *Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin*, Universitas Atma Jaya, Yogyakarta Volume 5, No.1, Juni Th. 2001.

kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru<sup>39</sup>.

Dari beberapa definisi di atas, kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara mengarahkan, menyadarkan bahwa kepentingan kelompok lebih diutamakan, dan berusaha memberikan motivasi kepada para bawahannya untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan sebelumnya.

## **2. Faktor-faktor Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Bass (1990)<sup>40</sup> merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional antara lain:

- a. Pemimpin tersebut memiliki karisma yang diakui oleh pengikutnya (*charisma*)
- b. Pemimpin dapat memberikan inspirasi atau menjadi sumber inspirasi bagi anak buahnya (*inspirational*)
- c. Perilakunya dan perhatiannya terhadap anak buah yang sifatnya individual (*individualized consideration*)
- d. Pemimpin dapat menstimulasi pemikiran atau ide-ide dari bawahannya (*intelektual stimulation*)

Dari ciri-ciri tersebut maka faktor-faktor dari gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

- a) Karisma (*Charisma*)

---

<sup>39</sup> *Ibid.*,

<sup>40</sup> Bagus Riyono, *Op., Cit.*, Hal. 29.

Karisma ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, memunculkan kebanggaan, menimbulkan hormat dan kepercayaan, dan meningkatkan optimisme. Pemimpin yang karismatik membuat anak buah bersemangat, terangsang dan terinspirasi (Bass & Avolio, 1989; Bass, 1985; Yammarino & Bass, 1990).

b) Inspirasional

Dimensi inspirasi mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk bertindak sebagai model atau panutan bagi pengikutnya. Tindakan itu dapat juga berupa cara mengkomunikasikan visi dan penggunaan simbol-simbol sehingga anak buah dapat bekerja dan berusaha secara fokus (Bass, 1990).

c) Perhatian Individual (*individualized consideration*)

Perhatian individual dapat berupa aktivitas pembimbingan dan mentoring, yang merupakan proses pemberian *feedback* yang berkelanjutan dan pengkaitan misi organisasi dengan kebutuhan individual bawahan. Dengan demikian bawahan akan merasa pentingnya berusaha dan bekerja semaksimal mungkin karena itu terkait langsung dengan kebutuhannya sendiri (Bass, 1990).

d) Stimulus Intelektual (*intelektual stimulation*)

Dimensi stimulus intelektual ditandai oleh kemampuan pemimpin untuk mencetuskan ide-ide segar yang merangsang pemikiran dan memberikan tantangan untuk pemecahan permasalahan yang berbeda dengan cara-cara yang lazim. Stimulus intelektual ini merangsang kesadaran akan permasalahan, kesadaran akan cara berpikirnya selama ini dan merangsang imajinasi. Oleh karena itu stimulus intelektual ini meningkatkan penghargaan anak buah terhadap keyakinan dan nilai-nilai sang pemimpin. Adanya stimulus intelektual dapat

dilihat dari kemampuan bawahan dalam hal konseptualisasi, pemahaman komprehensif, dan analisis permasalahan, serta pemecahan masalah yang mereka lakukan (Bass, 1990).

Berdasarkan ciri-ciri kepemimpinan transformasional yang dijelaskan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional meliputi: 1) karisma yakni pemimpin memiliki andil besar dalam membangkitkan motivasi dari bawahnya; 2) inspirasional yakni pemimpin sebagai inspirasi bawahannya dengan menyampaikan tujuan secara jelas dan sebagai contoh yang baik; 3) perhatian individu yakni pemimpin memberikan bimbingan kepada bawahan dengan memperhatikan kebutuhan bawahannya; 4) stimulus intelektual yakni kemampuan pemimpin dalam mencetuskan pemikiran-pemikiran baru dan menstimulus pemikiran-pemikiran dari bawahannya dalam memecahkan permasalahan.

## **E. Kepemimpinan Transaksional**

### **1. Pengertian Kepemimpinan Transaksional**

Definisi tentang kepemimpinan transaksional tidak terlepas dari pendapat yang disampaikan oleh Bursn (1978)<sup>41</sup>, kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka. Burs juga mengidentifikasi bentuk ketiga dari pengaruh kepemimpinan berdasarkan otoritas yang sah dan rasa hormat akan peraturan dan tradisi. Organisasi birokratis menekankan bentuk pengaruh ini lebih daripada pengaruh yang didasarkan pada pertukaran atau inspirasi.

---

<sup>41</sup> Gery Yulk, *Op., Cit.*, Hal. 291.



Yulk (2009:291), kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan timbal balik.

Sedangkan Bass (1985), berdasarkan pada konsep kepemimpinan transaksional dari Burns (1978), penelitian-penelitian mengenai kepemimpinan, pada umumnya merumuskan konsep kepemimpinan sebagai proses pertukaran timbal balik. Misalnya, bawahan akan menerima imbalan berdasarkan perilakunya yang sesuai dengan keinginan pemimpin. Imbalan tersebut bersifat material (upah atau insentif) atau immaterial (kebanggaan, kepuasan)<sup>42</sup>.

Kepemimpinan transaksional dilandasi oleh ide bahwa hubungan pemimpin dan bawahan merupakan serangkaian pertukaran atau tawar-menawar secara implisit. Peran pemimpin adalah sebagai pengisi kekosongan dalam hubungan pekerja dengan pekerjaannya serta lingkungannya. Ketika pekerjaan dan lingkungan tidak menyediakan bimbingan, kepuasan atau dorongan motivasi, maka adalah tugas pemimpin untuk menyediakan hal-hal tersebut (Den Hartog dkk, 1997). Pada prinsipnya, kepemimpinan transaksional memotivasi bawahannya untuk berprestasi sesuai dengan yang diharapkan<sup>43</sup>. Jadi kepemimpinan transaksional hanya bersifat transaksi interpersonal antara pemimpin dengan bawahannya, ketika pemimpin tidak mampu untuk memberikan imbalan maka sikap dan semangat bahkan produktivitas akan menurun.

Menurut Bycio dkk. (1995) serta Koh dkk. (1995), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan

---

<sup>42</sup> Bagus Riyono, *Op., Cit.*, Hal. 28.

<sup>43</sup> *Ibid.*, Hal. 28.

karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan<sup>44</sup>.

Dengan demikian kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara mengarahkan setiap pekerjaan yang sudah disepakati sebelumnya dan memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan yang sudah ditargetkan dengan memberikan imbalan.

## **2. Faktor-faktor Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Menurut Bass (1990)<sup>45</sup> adapun faktor-faktor gaya kepemimpinan transaksional adalah sebagai berikut:

### **a. Reinforcement yang sesuai (*Contingent Reinforcement*)**

Kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan penghargaan yang sesuai dengan usaha dan prestasi yang telah dicapai. Dimensi ini mengukur apakah imbalan yang diberikan oleh pemimpin sudah sesuai dengan usaha yang diberikan dan prestasi yang dicapai. Kesesuaian imbalan dengan usaha dan prestasi ini akan mempengaruhi prestasi selanjutnya dan kepuasan kerja bawahan.

### **b. Manajemen seperlunya (*Management by Exeption*)**

Dimensi manajemen seperlunya adalah sikap pemimpin yang sekedar mempertahankan cara kerja yang sudah ada asalkan berjalan baik. Pemimpin akan bertindak jika ada penyimpangan atau ada masalah. Dimensi ini dibagi dua yang aktif dan pasif. Disebut aktif jika pemimpin secara aktif mencari apakah ada

---

<sup>44</sup> Marselius ST & Rita Andarika, *Op., Cit.*, Hal. 38.

<sup>45</sup> Bagus Riyono, *Op., Cit.*, Hal. 31.

penyimpangan prosedur atau kesalahan-kesalahan, dan jika ditemukan akan mengambil tindakan seperlunya. Disebut pasif jika pemimpin hanya bertindak jika ada laporan penyimpangan atau kesalahan, sehingga tanpa adanya informasi yang diberikan padanya sang pemimpin tidak mengambil tindakan apa-apa.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional meliputi: 1) imbalan kontingen yakni kepemimpinan benar-benar tepat dalam memberikan imbalan yang sesuai dengan prestasi yanglihatkan oleh bawahan; 2) manajemen eksepsi yakni kepemimpinan berusaha untuk mempertahankan prestasi dan cara kerja dari bawahannya, apabila ada kesalahan pemimpin langsung bertindak untuk memperbaikinya.

## **F. Sikap Karyawan Terhadap Pekerjaan**

### **1. Pengertian Sikap**

Secara historis, istilah sikap (*attitude*) digunakan pertama kali oleh Herbert Spencer di tahun 1862 yang pada saat itu diartikan olehnya sebagai status mental seseorang (Allen, Guy & Edgley, 1980).

Sikap manusia atau kita sebut sikap telah banyak didefinisikan dalam berbagai versi oleh para ahli. Berbagai versi definisi tersebut dapat dikelompokkan kedalam salah satu diantara tiga kerangka pemikiran. Ketiga kerangka pemikiran tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut<sup>46</sup>:

Pertama adalah para ahli psikologi seperti Louis Thurnstone (1928; tokoh dalam pengukuran sikap), Rensis Likert (1932; juga pionir dibidang pengukuran sikap), dan Charles Osgood. Menurut mereka, sikap adalah suatu bentuk evaluasi

---

<sup>46</sup> Saifudin Azwar, *Op., Cit.*, Hal. 4-5.

atau reaksi perasaan. Sikap seseorang terhadap suatu obyek adalah perasaan mendukung atau memihak (*favorable*) maupun perasaan tidak mendukung atau tidak memihak (*unfavorable*) pada obyek tersebut (Berkowitz, 1972). Secara spesifik, Thurstone sendiri memformulasikan sikap sebagai derajat afek positif atau afek negatif terhadap suatu obyek psikologis (Edwards, 1957).

Kedua diwakili oleh para ahli seperti Chave (1928), Bogardus (1931), LaPierre (1934), Mead (1934), dan Gordon Allport (1935; tokoh terkenal dibidang psikologi sosial dan psikologi kepribadian) yang konsepsinya lebih kompleks. Menurut mereka sikap merupakan semacam kesiapan untuk bereaksi terhadap suatu obyek dengan cara-cara tertentu. Dapat dikatakan bahwa kesiapan yang dimaksudkan merupakan kecenderungan potensial untuk bereaksi untuk bereaksi dengan cara tertentu apabila individu dihadapkan pada suatu stimulus yang menghendaki adanya respons. LaPierre (1934 dalam Allen, Guy & Edgley, 1980) mendefinisikan sikap sebagai “suatu pola perilaku, tendensi atau kesiapan antisipasif, predisposisi untuk menyesuaikan diri dalam situasi sosial, atau secara sederhana, sikap adalah respon terhadap stimuli sosial yang telah terkondisikan”.

Kemudian kelompok ketiga yang berorientasi kepada skema triadik (*tradic schema*). Menurut mereka suatu sikap merupakan konstelasi komponen-komponen kognitif, afektif, dan konatif yang saling berinteraksi dalam memahami, merasakan, dan berperilaku terhadap suatu obyek. Secord & Backman (1946), misalnya, mendefinisikan sikap sebagai “keteraturan tertentu dalam hal perasaan (afeksi), pikiran (kognitif), dan predikposisi tindakan (konasi) seseorang terhadap suatu aspek di lingkungan sekitarnya”.

Mac Dougall menyebutkan *attitude* atau sikap sebagai sentiment. Maka merupakan totalitas dari instink-instink yang terorganisir, yang berkaitan erat dengan emosi-emosi, dan semuanya menjadi sumber penyebab tingkah laku manusia, sehingga menimbulkan bentuk tingkah laku yang berkesinambungan, teratur dan berlangsung cukup lama<sup>47</sup>.

Sedangkan Muzafer Sherif menterjemahkan *attitude* sebagai “...*the main body of what sosializet in man*” (unsur pertama yang tersosialisasi pada diri manusia)<sup>48</sup>.

Singkatnya sikap merupakan organisasi dari unsur-unsur kognitif, emosional dan momen-momen kemauan, yang khusus dipengaruhi oleh pengalaman-pengalaman masa lampau, sehingga sifatnya sangat dinamis, dan memberikan pengarahan pada setiap tingkah laku buruh atau pegawai.

Selain itu, Menurut Prof. DR. Koentjaraningrat dalam buku “Manusia dan Kebudayaan di Indonesia” tahun 1981 mendefinisikan sikap adalah potensi pendorong yang ada dalam jiwa individu untuk bereaksi terhadap lingkungannya beserta segala hal yang ada dalam lingkungannya<sup>49</sup>.

Graham H.T dalam buku *Human Recourses Management 4<sup>th</sup> edition* tahun 1983 mendefinisikan Sikap (*Attitude*) merupakan karakteristik individual yang berhubungan dengan tata cara seseorang bereaksi terhadap objek atau situasi

---

<sup>47</sup> Kartini Kartono, *Psikologi Sosial Untuk Manajemen Perusahaan & Industri*. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta, 2002, Hal. 297.

<sup>48</sup> *Ibid.*, Hal. 299.

<sup>49</sup> F.X. Oerip S.P. & T.A. Tatang Utomo, *Mengatasi Krisis Manusia di Perusahaan (Solusi Melalui Pengembangan Sikap Mental)*, PT. Grasindo, Jakarta, 2004, Hal 23.

tertentu. Reaksi ini sangat bergantung pada pengalaman pribadi masing-masing individu, yang pada akhirnya menghasilkan perilaku atas pendapat tertentu<sup>50</sup>.

Sedangkan F.X. Oerip S. Poerwapoespito & T.A. Tatang Utomo (2004:24) sikap adalah konsepsi perilaku yang muncul dari jiwa seseorang sebagai reaksi atas dasar situasi yang mempengaruhinya.

Sikap adalah organisasi yang relatif menetap dari perasaan-perasaan, keyakinan-keyakinan, ide-ide atau obyek-obyek tertentu (Fishbein & Ajzen, 1975)<sup>51</sup>. Dari pengertian ini, ada tiga hal penting yang terkandung dalam sikap, yaitu aspek afeksi (perasaan), aspek kognitif (keyakinan), dan aspek perilaku (tindakan nyata atau kecenderungan).

Krech, Corchfield, dan Ballachey (1863) mengemukakan pengertian sikap adalah suatu sistem pengevaluasian yang bisa positif dan negatif, perasaan emosi, kecenderungan bertingkah laku atau kontan terhadap suatu obyek.

Sikap merupakan faktor yang menentukan perilaku, hubungan dengan persepsi kepribadian, belajar dan motivasi. Sikap adalah kesiapan mental yang diorganisasikan lewat pengalaman yang mempunyai pengaruh pada tanggapan seseorang terhadap orang lain, obyek dan situasi yang berhubungan dengan dirinya.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa sikap (*ettitude*) adalah suatu proses yang dilakukan oleh karyawan untuk menilai, mengevaluasi, serta reaksi emosi dan tingkah lakunya terhadap pekerjaan maupun lingkungan kerja. Hal ini bisa bersifat positif atau negatif.

---

<sup>50</sup> *Ibid.*, Hal. 24.

<sup>51</sup> Faturochman, *Pengantar Psikologi Sosial*, Pustaka, Yogyakarta, 2006, Hal. 43.

## 2. Pembentukan dan Perubahan Sikap

Setiap orang memiliki sikap yang sama dalam perkembangannya, tetapi berbeda dalam pembentukannya (Krech, Corchfield, dan Ballachey, 1865:180)<sup>52</sup>. Hal ini yang menyebabkan adanya perbedaan sikap dari setiap individu.

Sebagian ahli berpendapat adanya faktor genetik yang mempengaruhi dalam pembentukan sikap individu (Waller dkk, 1990; Keller dkk, 1992). Sedangkan sebagian besar ahli psikologi sosial berpendapat sikap terbentuk dari pengalaman, melalui proses belajar.

Pembentukan sikap melalui teori belajar atau dikenal dengan *Classical Conditioning Theory*. Telah dilakukan penelitian dengan mengondisikan kata terang dan gelap kemudian digeneralisasikan dengan putih dan hitam sebagai warna kulit. Dari penelitian ini ditemukan pembentuk sikap positif dan negatif terhadap objek yaitu sikap positif pada orang yang kulit putih dan sebaliknya sikap negatif pada orang yang berkulit hitam. Dengan melihat hal tersebut bahwa munculnya sikap karena adanya respon individu terhadap objek tertentu.

Selain itu, ada teori yang menerapkan prinsip *reward* dan *punishment* terhadap munculnya respon-respon dari subyek. Dimana respon yang muncul sesuai dengan yang diinginkan akan diberi hadiah dan sebaliknya apa bila respon tidak sesuai dengan yang dikehendaki mendapatkan hukuman. Teori ini biasa dikenal dengan *instrumental Conditioning*. Kemudian belajar melalui observasi (*Modeling*), dimana pembentukan sikap terbentuk akibat adanya tanggapan terhadap suatu objek dan meresponnya dengan melihat apa yang dilakukan oleh individu lain.

---

<sup>52</sup> Alex Sobur, *Psikologi Umum*, Pustaka Setia, Bandung, 2003, Hal. 362.

Terbentuknya sikap seseorang pada dasarnya dilandasi oleh norma-norma yang di hayati, dengan norma-norma dan pengalaman masa lalunya individu akan bersikap bahkan bertindak. Dengan demikian, sikap terbentuk setelah individu mengadakan internalisasi dari hasil (Roucek, 1951)<sup>53</sup>: pengamatan terhadap kelompok, membandingkan pengalaman yang sama dengan respons yang diberikan, serta hasil reaksi terhadap diri sendiri, melibatkan emosi atau tidak dalam menanggapi sesuatu, dan membandingkan sesuatu yang dihadapi dengan pengalaman orang lain yang lebih berpengalaman.

Ada berbagai faktor yang mempengaruhi proses pembentukan sikap seseorang. *Pertama*, adanya akumulasi pengalaman dari tanggapan-tanggapan yang sama. Kecenderungan individu untuk berinteraksi dengan individu yang mempunyai sikap yang sama terhadap sesuatu. *Kedua*, pengamatan terhadap sikap yang berbeda. Dimana individu dapat menentukan sikap terima atau tidak terhadap sesuatu. *Ketiga*, pengalaman baik atau buruk yang pernah dialami oleh individu. *Keempat*, mengikuti sikap individu lain yang dinggap baik secara sadar atau tidak sadar.

Selanjutnya, Saifuddin Azwar (2008:30) dalam bukunya “Sikap Manusia: Teori dan pengukurannya”, bahwa sikap sosial terbentuk dari adanya interaksi sosial yang dialami oleh individu. Interaksi sosial yang dimaksud meliputi hubungan antara individu dengan lingkungan fisik maupun lingkungan psikologis disekelilingnya.

---

<sup>53</sup> Alex Sobur, *op. Cit.*, Hal. 362.



Dalam interaksi sosialnya, individu beraksi membentuk pola sikap tertentu terhadap berbagai obyek psikologis yang dihadapinya. Diantara berbagai faktor yang mempengaruhi pembentukan sikap adalah sebagai berikut:

- a. Pengalaman pribadi
- b. Kebudayaan
- c. Orang lain yang dianggap penting
- d. Media massa
- e. Lembaga pendidikan dan lembaga agama
- f. Emosi individu

Dengan demikian, pembentukan sikap terjadi karena pengaruh berbagai faktor dan dengan adanya interaksi antara individu dengan lingkungannya. Interaksi yang dilakukan oleh individu yang berhubungan dengan faktor fisik maupun faktor psikologis.

### **3. Komponen-komponen Sikap**

Mengikuti skema triadik, struktur sikap terdiri atas tiga komponen yang saling menunjang yaitu komponen kognitif (*cognitive*), komponen (*affective*) dan komponen konatif (*conative*).

Komponen kognitif merupakan representasi apa yang dipercayai oleh individu pemilik sikap, komponen afektif merupakan perasaan yang menyangkut aspek emosional, dan komponen konatif merupakan aspek kecenderungan berperilaku tertentu sesuai dengan sikap yang dimiliki oleh seseorang. Kothandapani (dalam Middlebrook, 1974) merumuskan ketiga komponen tersebut

sebagai komponen kognitif (kepercayaan atau *beliefs*), komponen emosional (perasaan), dan komponen perilaku (tindakan)<sup>54</sup>.

Mann (1969) menjelaskan bahwa komponen kognitif berisi persepsi, kepercayaan, dan stereotipe yang dimiliki individu mengenai sesuatu. Seringkali komponen kognitif ini disamakan dengan pandangan (opini), terutama apabila menyangkut masalah isu atau problem yang kontroversial. Komponen afektif merupakan perasaan individu terhadap objek sikap dan menyangkut masalah emosi. Aspek emosional inilah yang biasanya berakar paling dalam sebagai komponen sikap dan merupakan aspek yang paling bertahan terhadap pengaruh-pengaruh yang mungkin akan mengubah sikap seseorang. Komponen perilaku berisi tendensi atau kecenderungan untuk bertindak atau bereaksi terhadap sesuatu dengan cara-cara tertentu<sup>55</sup>.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa komponen sikap meliputi: 1) kognitif yakni berisi persepsi yang dimiliki individu untuk menilai lingkungannya secara sadar dan logis; 2) afektif yakni berisi perasaan dan muatan emosional dari individu terhadap lingkungannya; 3) konatif yakni berisi tindakan atau reaksi individu terhadap lingkungannya.

## **G. Hubungan antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Sikap Karyawan Pada Pekerjaan**

Graham H.T dalam buku *Human Resources Management 4<sup>th</sup> edition* tahun 1983 mendefinisikan Sikap (*Attitude*) merupakan karakteristik individual yang berhubungan dengan tata cara seseorang bereaksi terhadap objek atau situasi

---

<sup>54</sup> Saifuddin Azwar, *Op., Cit.*, Hal. 24.

<sup>55</sup> *Ibid.*, Hal. 24.

tertentu. Reaksi ini sangat bergantung pada pengalaman pribadi masing-masing individu, yang pada akhirnya menghasilkan perilaku atas pendapat tertentu.

Pada umumnya, para karyawan itu tidak banyak mengeluh menanggapi setiap kondisi kerja, betapapun buruknya. Jika karyawan banyak mengeluh, pada umumnya bukan disebabkan oleh kondisi fisik yang benar-benar buruk dalam perusahaan, akan tetapi disebabkan oleh perasaan mereka yang beranggapan bahwa kondisi tersebut tidak seharusnya sedemikian jelek, dan seharusnya bisa lebih baik atau kondisi tersebut dapat dihindari.

Sikap karyawan terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapan terhadap pengalaman masa depan. Oleh karena itu, bagaimana seorang pemimpin menjalankan kepemimpinannya sesuai dengan karakteristik karyawannya. Bagaimana seorang pemimpin mampu untuk meningkatkan motivasi karyawannya agar mereka memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya.

Seseorang dapat mempunyai ribuan sikap, tapi dalam hal ini terbatas pada yang berkaitan dengan pekerjaan. Dalam hal ini ada tiga sikap yang sangat berpengaruh terhadap suatu pekerjaan yakni: a). Kepuasan kerja (*job satisfaktion*) merujuk pada sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan tingkat kepuasan tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu dan begitu sebaliknya. b). Keterlibatan kerja (*job involvemen*) yang mengukur derajat sejauhmana seseorang memihak secara psikologi pada pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya yang dipersepsikan sebagai penting untuk harga diri. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi telah ditemukan berkaitan dengan

kemangkiran yang lebih rendah dan tingkat permohonan berhenti yang lebih rendah. c). Komitmen pada organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Jadi keterlibatan kerja yang tinggi berarti pemihakan seseorang pada pekerjaannya yang khusus; komitmen pada organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya.

Untuk memelihara tiga hal tersebut, pemimpin diharapkan mampu memotivasi dan menjaga karyawannya untuk selalu bersikap positif terhadap pekerjaannya. Karena ketika sikap positif terhadap pekerjaannya tinggi maka kepuasan dan kenyamanan untuk melakukan setiap pekerjaan semakin tinggi, sehingga akan mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan.

Dalam mewujudkan harapan tersebut seorang pemimpin akan menerapkan gaya kepemimpinan yang akan membangkitkan dan membentuk sikap positif karyawan terhadap pekerjaan. Sebagaimana yang disinyalir oleh Landrum, Howell & Paris (2000) bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya memberikan kontribusi terhadap perubahan namun juga memiliki efek positif di lingkungannya antara lain, yaitu menginspirasi atau memotivasi pengikut, mendapatkan komitmen dari pengikut, perubahan sikap, keyakinan dan atau tujuan individu, merubah norma organisasi, membuat bawahan merasa bahwa mereka diperlukan sebagai individu, membantu individu melihat masalah melalui perspektif yang berbeda, menceritakan dan menyebarkan visi organisasi.

Banyak pendapat yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu untuk memotivasi karyawannya melakukan pekerjaan

lebih baik dari pada yang diharapkan, apabila karyawan telah melakukan pekerjaannya lebih baik dari apa yang telah diharapkan, hal ini menandakan bahwa karyawan memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Untuk itu, menurut Bass gaya kepemimpinan transformasional adalah pengaruh pemimpin terhadap pengikutnya, sehingga para pengikut merasakan kepercayaan, kegunaan, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka. Pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Selanjutnya Yukl (2009:315) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana para pemimpin memperkuat sikap saling mempercayai dan kerja sama, identifikasi dengan tim, kemandirian secara kolektif, dan pembelajaran tim. Disini para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi.

Podsakoff dkk. (1996) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan di mana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi, kepuasan kerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi.

Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional memotivasi karyawan dengan cara memberi imbalan yang sesuai dengan pekerjaannya. Menurut Bass (1985), berdasarkan pada konsep kepemimpinan transaksional dari Burns (1978), penelitian-penelitian mengenai kepemimpinan, pada umumnya merumuskan konsep kepemimpinan sebagai proses pertukaran timbal balik. Misalnya, bawahan akan menerima imbalan berdasarkan perilakunya yang sesuai dengan keinginan pemimpin. Imbalan tersebut bersifat material (upah atau insentif) atau immaterial (kebanggaan, kepuasan).

Yulk (2009:291), kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan timbal balik.

Kepemimpinan transaksional dilandasi oleh ide bahwa hubungan pemimpin dan bawahan merupakan serangkaian pertukaran atau tawar-menawar secara implisit. Peran pemimpin adalah sebagai pengisi kekosongan dalam hubungan pekerja dengan pekerjaannya serta lingkungannya. Ketika pekerjaan dan lingkungan tidak menyediakan bimbingan, kepuasan atau dorongan motivasi, maka adalah tugas pemimpin untuk menyediakan hal-hal tersebut (Den Hartog dkk, 1997). Pada prinsipnya, kepemimpinan transaksional memotivasi bawahannya untuk berprestasi sesuai dengan yang diharapkan. Jadi kepemimpinan transaksional hanya bersifat transaksi interpersonal antara pemimpin dengan bawahannya, ketika pemimpin tidak mampu untuk memberikan imbalan maka sikap dan semangat bahkan produktivitas akan menurun.

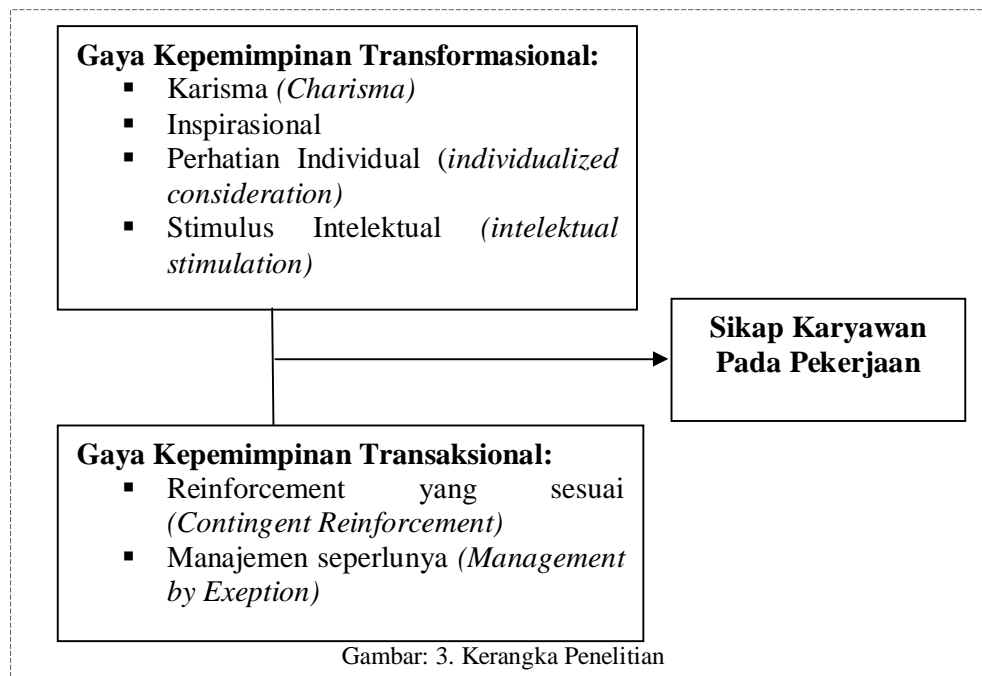
Untuk itu kepemimpinan transaksional akan terus memberikan imbalan sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawannya, dengan

demikian dapat mencapai tujuan dan harapan pemimpin dari pekerjaan itu. Dengan imbalan yang sesuai akan berdampak pada kepuasan terhadap pekerjaan, hal tersebut menandakan adanya sikap yang positif terhadap pekerjaan mereka.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan sikap karyawan pada pekerjaannya. Ini terlihat dari kedua gaya kepemimpinan tersebut memiliki tujuan untuk meningkatkan motivasi, kepercayaan, sikap, komitmen dan harga diri yang tinggi terhadap karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi. Hanya saja kedua gaya kepemimpinan tersebut memiliki cara yang berbeda untuk mencapainya.

## H. Kerangka Penelitian

Dengan melihat adanya hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan sikap karyawan pada pekerjaan, maka kerangka penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



## **I. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari permasalahan yang ada dalam suatu penelitian. Oleh karena itu, berdasarkan landasan teori yang ada, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ada hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Artinya, bahwa semakin tinggi persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi (positif) pula sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Sebaliknya semakin rendah persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional maka semakin rendah (negatif) sikap karyawan terhadap pekerjaannya.

2. Ada hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transaksional dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Artinya, bahwa semakin tinggi persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional, maka semakin tinggi (positif) pula sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Sebaliknya semakin rendah persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transaksional, maka semakin rendah (negatif) sikap karyawan terhadap pekerjaannya.

3. Ada hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Artinya, bahwa semakin tinggi persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, maka semakin tinggi (positif) pula sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Sebaliknya semakin rendah persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, maka semakin rendah (negatif) sikap karyawan terhadap pekerjaannya.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Rancangan Penelitian**

Setiap peneliti yang ingin melakukan penelitian perlu untuk menentukan rancangan dan pendekatan penelitian yang sesuai dengan tujuan penelitian yang akan dilakukan. Untuk itu, rancangan penelitian yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah rancangan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menggunakan angka-angka dan pengolahan data menggunakan metode statistika. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif korelasi yaitu jenis penelitian yang menjelaskan kekuatan atau signifikansi hubungan antara variabel-variabel penelitian dan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan statistik non-parametrik.

#### **B. Variabel Penelitian**

Dalam setiap melakukan penelitian variabel penelitian tidak pernah ketinggalan, karena merupakan obyek penelitian. Sutrisno Hadi mendefinisikan variabel sebagai gejala yang bervariasi. Gejala adalah obyek penelitian, sehingga variabel adalah obyek penelitian yang bervariasi<sup>56</sup>. Jadi variabel adalah suatu atribut atau nilai yang berbentuk apa saja atau obyek yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian informasi itu sebagai dasar untuk menari suatu kesimpulan. Ada dua macam variabel yang ditentukan dalam penelitian ini yaitu variabel bebas (*independent variable*) merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menyebabkan perubahan pada variable terikat. Sedangkan variable

---

<sup>56</sup> Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik (Edisi Revisi VI)*, Rineka Cipta, Jakarta, 2006, Hal. 116.

terikat (*dependent variable*) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas, jadi besarnya perubahan pada variabel terikat tergantung dari besarnya pengaruh yang dilakukan oleh variabel bebas.

Berdasarkan uraian di atas, maka variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

2. Variabel bebas (*independent variable*):
  - a. Persepsi gaya kepemimpinan transformasional
  - b. Persepsi gaya kepemimpinan transaksional
3. Variabel terikat (*dependent variable*): Sikap karyawan terhadap pekerjaan

### **C. Definisi Operasional**

Definisi operasional merupakan unsur yang sangat membantu dalam penelitian karena definisi operasional akan menunjuk indikator-indikator, aspek-aspek variabel atau konstruk, dan alat pengumpul data yang digunakan dalam penelitian.

Berdasarkan variabel dalam penelitian ini, maka variabel tersebut dapat dioperasionalkan sebagai berikut:

#### **1. Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Persepsi gaya kepemimpinan transformasional adalah persepsi karyawan terhadap tingkah laku kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi dengan cara mengarahkan, menyadarkan bahwa kepentingan kelompok lebih diutamakan, dan berusaha memberikan motivasi

kepada para karyawan untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan sebelumnya.

## 2. Persepsi Gaya Kepemimpinan Transaksional

Persepsi gaya kepemimpinan transaksional adalah persepsi karyawan terhadap tingkah laku kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara mengarahkan setiap pekerjaan yang sudah disepakati sebelumnya dan memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan yang sudah ditargetkan dengan memberikan imbalan.

## 3. Sikap Karyawan

Sikap karyawan adalah suatu proses yang dilakukan oleh karyawan untuk menilai, mengevaluasi, serta reaksi emosi dan tingkah lakunya terhadap pekerjaan maupun lingkungan kerja. Hal ini bisa bersifat positif dan negatif.

### **D. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Jika kita hanya akan meneliti sebagian dari populasi, maka penelitian tersebut disebut penelitian sampel. Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti.

Dengan demikian subjek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang yang berjumlah 13 orang. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan populasi sebagai subjek atau disebut sebagai studi populasi.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Adapun metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1. Angket atau kuesioner (*Questionnaires*)**

Angket atau kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui (Suharsini Arikunto, 2006: 151). Keuntungan dari penggunaan metode angket atau kuesioner ini adalah sebagai berikut:

- a. Tidak memerlukan hadinya peneliti
- b. Dapat dibagikan secara serentak kepada banyak responden
- c. Dapat dijawab oleh responden menurut kecepatannya masing-masing dan menurut waktu senggang responden
- d. Dapat dibuat anonym sehingga responden bebas, jujur dan tidak malu-malu menjawab
- e. Dapat dibuat terstandar sehingga bagi semua responden dapat diberi pertanyaan yang benar-benar sama

Selain keuntungan yang diperoleh, setiap metode pasti ada kelemahannya.

Adapun kelemahan dari metode angket atau kuesioner adalah sebagai berikut:

- a. Responden sering tidak teliti dalam menjawab sehingga ada pertanyaan yang terlewat tidak dijawab, padahal sukar diulang untuk diberikan kembali padanya
- b. Sering sukar dicari validitasnya

- c. Walaupun dibuat anonym, kadang-kadang responden dengan sengaja memberikan jawaban yang tidak betul atau tidak jujur
- d. Sering tidak kembali, terutama jika dikirim lewat pos. menurut penelitian, angket yang dikirim lewat pos angka pengembaliannya sangat rendah, hanya sekitar 20% (Anderson)
- e. Waktu pengembaliannya tidak bersama-sama, bahkan kadang-kadang ada yang terlalu lama sehingga terlambat

## **2. Dokumentasi**

Metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat dan sebagainya. Metode ini dipergunakan untuk menghimpun berbagai informasi atau data-data yang diperlukan dalam penelitian dari bahan-bahan dokumentasi yang ada dalam perusahaan.

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

### **1. Angket sikap karyawan**

Angket sikap ini terdiri dari 36 pertanyaan untuk mengetahui sejauhmana sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Angket sikap yang digunakan dalam penelitian ini, disusun berdasarkan komponen sikap yang dijelaskan oleh Mann (1969). Adapun blue printnya sebagai berikut:

**Tabel: 1**  
**Blue Prin Sikap Karyawan**

No.	Indikator	Deskriptor
1.	Kognitif	a. Penilaian karyawan terhadap pekerjaan b. Kepercayaan yang dimiliki karyawan bahwa setiap karyawan berkesempatan untuk maju c. Kesesuaian minat karyawan terhadap pekerjaan
2.	Afektif	a. Menerima beban kerja secara positif atau negatif b. Kondisi lingkungan kerja
3.	Konatif	a. Kebebasan bertindak dalam menyelesaikan masalah pekerjaan b. Tingkat kesungguhan karyawan dalam melakukan pekerjaan c. Reaksi dan tanggung jawab karyawan terhadap penyelesaian pekerjaan dengan lebih baik

**Tabel: 2**  
**Sebaran Butir Angket Sikap Sebelum Uji Coba**

No.	Indikator	Item Favorabel	Item Unfavorabel	Jumlah
1.	Kognitif	1, 3, 5, 7, 9	2, 4, 6, 8, 10	<b>10</b>
2.	Afektif	11, 13, 15, 17, 19	12, 14, 16, 18, 20	<b>10</b>
3.	Konatif	21, 23, 25, 27, 29, 31, 33, 35	22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 36	<b>16</b>
<b>Jumlah</b>		<b>18</b>	<b>18</b>	<b>36</b>

Angket sikap disusun dalam empat skala kontinum dengan besar nilai dari 4 sampai 1 untuk butir *favorable*, dengan rincian: Sangat Setuju (SS) nilai = 4; Setuju (S) nilai = 3; Tidak Setuju (TS) nilai = 2; Sangat Tidak Setuju (STS) nilai = 1. Butir *unfavorable* bergerak dari 1 sampai 4 dengan rincian: Sangat Setuju (SS) nilai = 1; Setuju (S) nilai = 2; Tidak Setuju (TS) nilai = 3; Sangat Tidak Setuju (STS) nilai = 4. Semakin tinggi skor yang diperoleh maka semakin positif sikap karyawan terhadap pekerjaan. Sebaliknya, semakin rendah skor yang diperoleh berarti semakin negatif sikap karyawan terhadap pekerjaan.

Peniadaan pilihan jawaban ragu-ragu menurut Hadi (1993) adalah sebagai berikut<sup>57</sup>:

- a. Jawaban ragu-ragu dikategorikan sebagai jawaban tidak memutuskan, sehingga dapat menimbulkan makna ganda berupa belum memberi keputusan, sehingga Nampak masih mengambang dan tidak pasti, atau diartikan sebagai netral.
- b. Tersedianya pilihan jawan ditengah akan menimbulkan kecenderungan subjek untuk memilih jawaban di tengah (*central tendency effect*), terutama bila masih ragu-ragu dalam menentukan pilihan.
- c. Tidak tersedianya jawaban di tengah secara tidak langsung membuat subjek harus menentukan pendapat dengan lebih pasti ke arah setuju atau tidak setuju.

## **2. Angket kepemimpinan transformasional**

Angket kepemimpinan transformasional yang terdiri dari 33 butir pernyataan, digunakan untuk mengetahui bagaimana persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan pemimpin yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional. Angket kepemimpinan transformasional disusun berdasarkan *Multifaktor Leadership Questionnaire (MLQ)* oleh Bass dan Avolio (1990).

Angket kepemimpinan tranformasional yang digunakan merupakan modifikasi dari angket kepemimpinan yang disusun oleh Rita Andarika dengan jumlah butir adalah 33. Angket tersebut sebelumnya telah diujicobakan pada karyawan Badan Koordinasi Koperasi Kredit Daerah Sumatera Selatan dengan

---

<sup>57</sup> Rita Andarika, *Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Dengan Kepuasan Kerja. Tesis, UGM, 2002, Hal. 87.*

koefisien reliabilitas cukup baik, yaitu bergerak antara 0,683 sampai dengan 0,878. Angket kepemimpinan transformasional mengungkap empat faktor kepemimpinan transformasional yaitu: karisma, inspirasional, stimulus intelektual, dan perhatian individual. Sebaran butir angket kepemimpinan transformasional sebelum uji coba dapat dilihat pada tabel 3 sebagai berikut.

**Tabel: 3**  
**Sebaran Butir Angket Kepemimpinan Transformasional**  
**Sebelum Uji Coba**

No.	Faktor	Nomor Butir	Jumlah
1.	Karisma	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	7
2.	Inspirasional	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	8
3.	Stimulus Intelektual	16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25	10
4.	Perhatian Individual	26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33	8
<b>Jumlah</b>			<b>33</b>

Angket kepemimpinan transformasional disusun berdasarkan *Metode Summated Ratings* yang terdiri dari lima jenjang penilaian, dengan besar nilai dari 1 sampai 5, dengan rincian: Tidak Pernah (TP) nilai = 1; Sangat Jarang (SJ) nilai = 2; Kadang-kadang (KK) nilai = 3; Sering (S) nilai = 4; Hampir Selalu (HS) nilai = 5. Semakin tinggi skor yang diperoleh berarti semakin baik persepsi subjek terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin. Semakin rendah skor yang diperoleh, maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin semakin tidak sesuai dengan konsep kepemimpinan transformasional.

### 3. Angket kepemimpinan transaksional

Angket kepemimpinan transaksional yang terdiri dari 10 butir pernyataan, digunakan untuk mengetahui bagaimana persepsi karyawan terhadap gaya



kepemimpinan pemimpin yang berkaitan dengan kepemimpinan transaksional. Angket kepemimpinan transaksional disusun berdasarkan *Multifaktor Leadership Questionnaire* (MLQ) oleh Bass dan Avolio (1990).

Angket kepemimpinan transaksional yang digunakan merupakan modifikasi dari angket kepemimpinan transaksional yang disusun oleh Rita Andarika dengan jumlah butir adalah 10. Angket tersebut sebelumnya telah diujicobakan pada karyawan Badan Koordinasi Koperasi Kredit Daerah Sumatera Selatan dengan koefisien reliabilitas cukup baik yaitu bergerak antara 0,379 sampai 0,686. Angket kepemimpinan transaksional mengungkap dua faktor kepemimpinan transaksional yaitu: reinforcement yang sesuai (*Contingent Reinforcement*) dan manajemen seperlunya (*Management by Exemption*). Sebaran butir angket kepemimpinan transaksional sebelum uji coba dapat dilihat pada tabel 4. sebagai berikut.

**Tabel 4:**  
**Sebaran Butir Angket Kepemimpinan Transaksional**  
**Sebelum Uji Coba**

No	Faktor	Nomor Butir	Jumlah
1.	Imbalan Kontingen	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	7
2.	Manajemen Ekksepsi	8, 9, 10	3
<b>Jumlah</b>			<b>10</b>

Angket kepemimpinan transaksional disusun berdasarkan Metode Summated Ratings yang terdiri dari lima jenjang penilaian, dengan besar nilai dari 1 sampai 5, dengan rincian: Tidak Pernah (TP) nilai = 1; Sangat Jarang (SJ) nilai = 2; Kadang-kadang (KK) nilai = 3; Sering (S) nilai = 4; Hampir Selalu (HS) nilai = 5. Semakin tinggi skor yang diperoleh berarti semakin baik persepsi subjek terhadap gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh pemimpin.

Semakin rendah skor yang diperoleh, maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin semakin tidak sesuai dengan konsep kepemimpinan transaksional.

## **F. Uji Coba Angket Penelitian**

Penelitian ini menggunakan angket uji coba terpakai. Hal ini berarti bahwa hasil uji cobanya langsung digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Hadi, (2000) menjelaskan bahwa penggunaan uji coba terpakai ini didasarkan pada pertimbangan bahwa dengan menggunakan cara uji coba ini peneliti tidak perlu membuang-buang waktu, tenaga, dan biaya untuk keperluan uji coba semata<sup>58</sup>. Untuk mengungkap aspek-aspek atau variabel-variabel yang ingin kita teliti itu diperlukan alat ukur atau tes, yang reliabel dan valid agar kesimpulan penelitian nantinya tidak keliru dan tidak memberikan gambaran yang jauh berbeda dari keadaan yang sebenarnya. Bila variabel penelitian termasuk diungkap oleh alat ukur yang reliabilitas dan validitasnya belum teruji tentu kesimpulan penelitian tidak sepenuhnya dipercaya. Oleh karena itu, perlu diadakan uji coba agar alat ukur dapat dipercaya<sup>59</sup>.

### **a. Uji Validitas**

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu tes atau instrument pengukuran dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurannya, atau memberikan hasil ukur

---

<sup>58</sup> *Ibid.*, Hal. 90

<sup>59</sup> Saifuddin Azwar, *Reliabilitas dan Validitas*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2007, Hal. 3.

yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut<sup>60</sup>. Selanjutnya, Azwar (1997) menyatakan bahwa validitas alat ukur dapat ditempuh dengan membandingkan hasil dari pengukuran faktor dengan kriterium yang digunakan untuk menguji ketepatan dan kecermatan alat ukur, yaitu: 1) kriterium luar (*external criterion*) adalah kriterium yang diambil dari luar alat ukur, 2) kriterium dalam (*internal criterion*) merupakan kriterium yang diambil dari skor total. Dalam penelitian ini, validitas suatu alat ukur (angket) diperoleh dengan cara mengkorelasikan skor setiap butir dengan kriterium dalam yang berupa skor tiap faktor pada masing-masing angket.

Hal ini berarti uji kesahihan butir bermaksud untuk menembak konsistensi internal butir dalam mengungkap faktor dengan jalan mencari koefisien kesahihannya (Hadi, 2000). Koefisien kesahihan diperoleh dari korelasi antara skor butir dengan skor faktor, sedangkan skor faktor diperoleh dari jumlah skor semua butir dalam faktor. Teknik yang digunakan adalah korelasi *product moment* dari pearson<sup>61</sup>.

Kesahihan butir angket dinyatakan secara empiris oleh suatu koefisien validitas tertentu. Koefisien validitas memiliki makna jika bergerak dari 0,00 sampai 1,00 dan batas minimum koefisien korelasi sudah dianggap memuaskan jika  $r = 0,30$ .

Kesahihan butir angket sikap karyawan pada pekerjaan, angket kepemimpinan transformasional, dan angket kepemimpinan transaksional ini menggunakan taraf signifikansi  $p < 0,05$ . Jadi dari semua butir yang dianggap sah hanyalah butir yang memiliki tingkat peluang ralat  $p$  tidak lebih dari 5

---

<sup>60</sup> *Ibid.*, Hal. 5.

<sup>61</sup> Rita Andarika, *Op., Cit.*, Hal. 91.

persen ( $p < 0,05$ ). Teknik yang di gunakan untuk menguji kesahihan butir ketiga angket ini menggunakan jasa komputer paket *SPSS 16 for windows*.

Hasil analisis kesahihan butir angket sikap karyawan terdapat 4 butir yang gugur dari 36 butir yang diuji. Hasil komputasi uji kesahihan butir yang menyatakan butir-butir yang sah dan gugur dapat dilihat pada halaman **lampiran** dan terangkum pada tabel 5 sebagai berikut.

**Tabel: 5**  
**Hasil Uji Kesahihan Butir Angket Sikap Karyawan**

No.	Indikator	Butir sah		Butir gugur		Jumlah
		F	UF	F	UF	
1.	Kognitif	3, 5, 7, 9	2, 4, 8, 10	1	6	<b>10</b>
2.	Afektif	11, 13, 17	12, 14, 16, 18, 20	15, 19	-	<b>10</b>
3.	Konatif	21, 23, 25, 27, 29, 31, 33, 35	22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 36	-	-	<b>16</b>
<b>Jumlah</b>		<b>15</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>36</b>

Keterangan:

F : Favorabel

UF : Unfavorabel

Hasil analisis uji kesahihan angket kepemimpinan transformasional terdapat 3 butir yang gugur dari 33 butir yang diuji. Hasil komputasi uji kesahihan butir yang menyatakan butir-butir yang sah dan gugur dapat dilihat pada halaman **lampira** dan terangkum dalam tabel 6 sebagai berikut.

**Tabel: 6**  
**Hasil Uji Kesahihan Butir Angket Kepemimpinan Transformasional**

No.	Faktor	Butir sah	Butir gugur	Jumlah
1.	Karisma	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	-	7
2.	Inspirasional	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	-	8
3.	Stimulus Intelektual	16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25	-	10
4.	Perhatian Individual	26, 27, 28, 29, 30,	31, 32, 33	8
<b>Jumlah</b>		<b>30</b>	<b>3</b>	<b>33</b>

Hasil analisis uji kesahihan angket kepemimpinan transaksional terdapat 2 butir yang gugur dari 10 butir yang diuji. Hasil komputasi uji kesahihan butir yang menyatakan butir-butir yang sah dan gugur dapat dilihat pada halaman **lampiran** dan terangkum pada tabel 7 sebagai berikut.

**Tabel: 7**  
**Hasil Uji Kesahihan Butir Angket Kepemimpinan Transaksional**

No.	Faktor	Butir sah	Butir gugur	Jumlah
1.	Imbalan Kontingen	3, 4, 5, 6, 7	1, 2	7
2.	Manajemen Eksepsi	8, 9, 10	-	3
<b>Jumlah</b>		<b>8</b>	<b>2</b>	<b>10</b>

#### **b. Uji Reliabilitas**

Reliabilitas berasal dari kata *reliability* yang mempunyai asal kata *rely* dan *ability*. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi disebut sebagai pengukuran yang reliabel. Reliabilitas memiliki berbagai istilah lain seperti: keterpercayaan, keterandalan, kejelasan, kestabilan, dan konsistensi. Namun ide pokok yang

terkandung dalam konsep reliabilitas adalah sejauhmana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya<sup>62</sup>.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauhmana alat ukur mempunyai konsistensi hasil yang relatif tetap jika dilakukan pengukuran ulang terhadap subjek yang sama. Semakin tinggi koefisien korelasi berarti menunjukkan tingkat reliabilitas semakin baik. Koefisien reliabilitas memiliki dua komponen yaitu angka yang berarti adalah seberapa besar tingkat korelasi dan tanda positif atau negatif yang berarti adalah arah hubungan antara alat ukur tersebut. Besar koefisien reliabilitas berkisar antara 0,00 sampai 1,00 dan tidak ada patokan yang pasti. Namun demikian besar koefisien reliabilitas yang baik adalah sebesar mungkin. Bila koefisien reliabilitas semakin mendekati nilai 1,00 berarti terdapat konsistensi hasil ukur yang semakin sempurna (Azwar, 1997).

Uji reliabilitas dilakukan dengan konsistensi internal yaitu menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Alasan penggunaan teknik *Alpha Cronbach* karena dapat digunakan untuk menguji angket atau tes, tingkat kesukarannya seimbang atau hampir seimbang, digunakan untuk butir-butir dikotomi dan nirdikotomi (Hadi, 2000)<sup>63</sup>. Teknik analisis yang digunakan untuk menguji reliabilitas butir ketiga angket ini menggunakan jasa komputer paket *SPSS 16 for windows*.

Hasil uji reliabilitas angket sikap karyawan dapat dilihat pada tabel 8 sebagai berikut.

---

<sup>62</sup> Saifuddin Azwar, *Op., Cit.*, Hal. 4.

<sup>63</sup> Rita Andarika, *Op., Cit.*, Hal. 94.

**Tabel: 8**  
**Hasil Uji Reliabilitas Angket Sikap Karyawan**

**Reliability**

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	13	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	13	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.979	36

Tabel di atas menunjukkan bahwa hasil uji reliabilitas angket sikap karyawan dinyatakan reliabel dengan *Alpha Cronbach* sebesar 0.979 pada  $p < 0,01$ .

Hasil uji reliabilitas angket kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel 9 sebagai berikut.

**Tabel: 9**  
**Hasil Uji Reliabilitas Angket Kepemimpinan Transformasional**

**Reliability**

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	13	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	13	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.968	33

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa hasil uji reliabilitas angket kepemimpinan transformasional dinyatakan reliabel dengan *Alpha Cronbach* sebesar 0.968 pada  $p < 0,01$ .

Hasil uji reliabilitas angket kepemimpinan transaksional dapat dilihat pada tabel 10 sebagai berikut.

**Tabel: 10**  
**Hasil Uji Reliabilitas Angket Kepemimpinan Transaksional**  
**Reliability**

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	13	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	13	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.846	10

Tabel di atas menunjukkan bahwa hasil uji reliabilitas angket kepemimpinan transaksional dinyatakan reliabel dengan *Alpha Cronbach* sebesar 0.846 pada  $p < 0,01$ .

### **G. Prosedur Penelitian**

Prosedur dalam penelitian ini terdiri dari tiga tahap yaitu tahap persiapan, tahap pelaksanaan, dan tahap pasca pelaksanaan. Dari tiga prosedur ini dapat dijelaskan secara operasional sebagai berikut:

1. Tahap persiapan



Persiapan yang dilakukan peneliti sebelum melaksanakan penelitian adalah mengajukan permohonan surat ijin observasi dan wawancara pada bagian administrasi Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Maliki Malang untuk melakukan observasi dan wawancara. Hal ini dilakukan untuk mengamati tingkah laku karyawan dan melakukan wawancara dengan Manajer. Kemudian surat ijin tersebut diajukan kepada Manajer SDM PT. PLN (Persero) Dist. Jatim APJ Malang.

## 2. Tahap pelaksanaan

Pada tahap pelaksanaan peneliti menyiapkan ketiga angket yaitu angket sikap karyawan, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan transaksional. Kemudian peneliti menyebarkan ketiga angket tersebut kepada seluruh karyawan yang menjadi subjek penelitian. Setelah itu, peneliti memberikan jeda waktu dua hari untuk memberikan kesempatan kepada subjek untuk mengerjakan angket tersebut. Dengan pertimbangan subjek tidak memiliki banyak waktu luang karena dihabiskan untuk menyelesaikan pekerjaannya masing-masing.

## 3. Tahap pasca pelaksanaan

Angket yang sudah disebarkan kepada karyawan, kemudian peneliti mengumpulkan dan mengecek semua angket yang sudah diisi apakah sudah sesuai terkumpul semua dan mengecek kembali apakah ada jawaban yang dilewati atau yang belum diisi. Setelah angket sudah terkumpul semua, langkah selanjutnya peneliti melakukan analisis terhadap data yang sudah dikumpulkan. Dengan menggunakan jasa komputer paket SPSS 16 *for windows*.

## H. Metode Analisa data

Berdasarkan uraian sebelumnya bahwa penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui hubungan dua variabel bebas dengan satu variabel terikat. Teknik statistik yang digunakan dalam uji hipotesis pada penelitian ini adalah korelasi parsial, dan korelasi *product moment*.

Analisa korelasi parsial dimaksudkan untuk menguji hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat yang telah bersih dari pengaruh variabel bebas lainnya (Hadi, 1995)<sup>64</sup>.

Analisa korelasi *product moment* digunakan untuk mencari hubungan antara variabel bebas dan terikat (Hadi, 2000)<sup>65</sup>.

Selanjutnya, untuk mengetahui tinggi rendahnya persepsi gaya kepemimpinan tranformasional dan transaksional dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan, maka akan digunakan kategorisasi berikut ini.

- a. Kategori tinggi =  $X > (\text{Mean} + 1\text{SD})$
- b. Kategori sedang =  $(\text{Mean} - 1\text{SD}) < X \leq \text{Mean} + 1\text{SD}$
- c. Kategori Rendah =  $X < (\text{Mean} - 1\text{SD})$

- Untuk mencari Mean;  $M = \sum \frac{F}{N}$

- Untuk mencari standar deviasi;  $SD = \sqrt{\frac{\sum F (X-m)^2}{N-1}}$

- Analisa Prosentase;  $P = \frac{F}{N} 100\%$

Keterangan: F = Frekuensi; N = Jumlah subjek

---

<sup>64</sup> *Ibid.*, Hal. 101.

<sup>65</sup> *Ibid.*, Hal. 101.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Tempat Penelitian**

##### **1. Sejarah Singkat Perusahaan**

###### **a. Listrik Bersinar Di Indonesia**

Untuk menyusun sejarah listrik yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia tidak mudah. Penyusunan sejarah listrik yang bermutu hanya dimungkinkan apabila bisa ditemukan arsip-arsip kelistrikan arsip Departemen Kehakiman dan arsip Departemen V & W (PUT). Sebagai gambar singkat berdasarkan beberapa catatan yang bisa ditemukan sejarah listrik di Indonesia dapat diuraikan sebagai berikut. Menurut berbagai keterangan yang ditemukan bahwa cahaya listrik mulai bersinar di wilayah Indonesia mulai akhir abad ke-19, zaman pemerintahan Hindia-Belanda. Perkembangan kelistrikan di wilayah Indonesia terjadi sebagai berikut: 1) Elctrifikasi di wilayah kota Batavia sekitar tahun 1893 merupakan stand Bedriji yang dikelola oleh Pemerintah Daerah setempat dengan nama Electricileil Bedriji Batavia; 2) Elektrifikasi di wilayah kota Medan sekitar tahun 1903 sebagai stand Bedriji yang dikelola oleh Pemerintah Daerah dengan nama Electricileil Bedriji Medan (Dall); 3) Elektrifikasi di wilayah kota Surabaya kira-kira tahun 1907 merupakan stand Bedriji yang dikelola oleh Pemerintah Daerah dengan nama Electricileil Bedriji Surabaya.

Tahun-tahun berikutnya menurut keterangan dari beberapa sumber yang kurang jelas, kelistrikan antara lain dibangun di Palembang, dalam kaitannya

dengan usaha pertambangan minyak di Makasar dan Ambon untuk kepentingan militer.

#### **b. Perusahaan Listrik Pada Zaman Hindia-Belanda**

Setelah perusahaan listrik yang berpusat di Negeri Belanda didirikan di beberapa wilayah Indonesia (umumnya pembangkitan), maka pendistribusian tenaga listrik oleh Pemerintah Daerah dialihkan kepada perusahaan-perusahaan listrik swasta.

Menurut catatan pendirian perusahaan-perusahaan listrik Belanda di Indonesia terjadi sebagai berikut:

#### **a) Perusahaan Listrik NV NIGM (berubah menjadi NV. OGM)**

- i. Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan No.28 tanggal 27 Juni 1913 pemberian konsesi untuk melistriki wilayah kota Batavia
- ii. Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan no.29 tanggal 1 Nopember 1916 pemberian konsesi untuk melistriki wilayah kota Messlercornelis (Jatinegara)
- iii. Izin beroperasi pemberian konsesi untuk melistriki wilayah kota Tangerang
- iv. Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan no.6 bulan Nopember 1924 pemberian konsesi untuk melistriki wilayah kota Cirebon
- v. Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan no.20 tanggal 25 Nopember 1925 pemberian konsesi untuk melistriki wilayah kota Kebayoran Lama

- vi. Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan no.12 tanggal 16 Juni 1927 pemberian konsesi untuk melistriki wilayah Cirebon luar kota

Pemberian izin beroperasi kepada NV. NIGM di luar Jawa antara lain mulai dikeluarkan untuk wilayah kota Medan kemudian acara berturut-turut menyusul wilayah Palembang, Makasar / Ujung Pandang, Tanjung Karang (Lampung) dan Manado.

Keterangan yang jelas mengenai ijin beroperasi kepada NV. NIGM konsesi diluar Jawa belum ditemukan tetapi menurut berbagai pendapat dan keterangan yang diperoleh untuk wilayah Palembang terjadi sebelum tahun 1920, misalnya: Medan, Tanjung Karang, Ujung Pandang, Manado, dsb.

#### **b) Perusahaan Listrik NV ANIEM**

- i. Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan no.6 tanggal 8 Februari 1914 pemberian konsesi untuk elektrifikasi wilayah Surabaya, Semarang, Jogjakarta.
- ii. Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan no.25 tanggal 9 Mei 1927 pemberian konsesi untuk Elektrifikasi wilayah berbagai kota di Jawa Tengah dan Jawa Timur diluar wilayah yang telah dikelola oleh OJEM, Electrician, EMR, dan EAIB.
- iii. Pemberian izin beroperasi kepada NV. ANIEM untuk Elektrifikasi wilayah diluar Jawa antara lain Bukit Tinggi, Pontianak, Ambon, dsb.

#### **c) Perusahaan Listrik NV. GEBEO**

Perusahaan Listrik NV. GEBEO merupakan usaha bersama dimana Pemerintah Jawa Barat ikut serta dengan keputusan yang dikeluarkan sebagai berikut:

- i. Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan no.24 tanggal 30 Januari 1923 / 1928 pemberian konsesi untuk Elektrifikasi wilayah Bandung dan sekitarnya (sebelum lampu gas, listrik oleh militer)
- ii. Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan no.24 tanggal 10 Maret 1923 / 1928 pemberian konsesi untuk kota Bogor dan sekitarnya (sebelum lampu gas)
- iii. Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan no.24 bulan Desember 1938, no.17 tanggal 21 Desember 1939, no.21 tanggal 20 Mei 1940, no.30 tanggal 13 Januari 1940 pemberian konsesi untuk Elektrisasi wilayah Karesidenan dan Kabupaten seluruh Propinsi Jawa Barat kecuali Cirebon dan Jakarta yang telah dikelola oleh NV. GIM

**d) Perusahaan Listrik Electra**

- i. Izin beroperasi dikeluarkan kepada Perusahaan Listrik Electra dengan S.K. no.37 tgl 7 Juni 1915 pemberian konsesi untuk elektrifikasi wilayah kota Atultng Agung
- ii. Izin beroperasi dikeluarkan dengan S.K. no.33 tgl 30 Maret 1927 pemberian konsesi untuk Elektrisasi wilayah diluar kota Tulung Agung

**e) Perusahaan Listrik SEM**

- i. izin beroperasi dikeluarkan kepada perusahaan listrik SEM dengan surat keputusan No. 15 tanggal 21 Desember 1925 pemberian konsesi untuk Elektrifikasi wilayah kota Kesunanan Surakarta
- ii. izin beroperasi dikeluarkan dengan surat keputusan No. 8 tanggal 3 Januari 1937 pemberian konsesi untuk Elektrifikasi wilayah Kabupaten dan sebagainya yang termasuk dalam Kesunanan Surakarta.

**f) Perusahaan Listrik OJEM**

Izin beroperasi dikeluarkan kepada OJEM dengan surat keputusan No. 28 tanggal 24 Februari 1925, No.8 tanggal 26 Desember 1925, No.61 dan 62 tanggal 29 Agustus 1927, No.16 tanggal 8 Juni 1920 untuk melistriki wilayah karesidenan Panarukan dan beberapa Kabupaten disekitarnya.

**g) Berdiri Dan Beroperasinya Perusahaan Listrik EMR**

- i. izin beroperasi dikeluarkan kepada NV. EMR dengan surat keputusan No. 12 tanggal 25 Juni 1927 pemberian konsesi untuk elektrifikasi kota Rembang.
- ii. Izin beroperasi dikeluarkan kepada NV.EMR dengan surat keputusan No.8, No.9, No.10 tanggal 4 Maret 1929 untuk menambah konsesinya memperluas elektrifikasi diwilayah Kabupaten Blora dan Kabupaten Bojonegoro.

#### **h) Berdiri Dan Beroperasinya Perusahaan Listrik**

Izin beroperasinya dikeluarkan kepada NV.EMB pemberian konsesinya untuk elektrifikasi wilayah Karisidenan Banyumas dan beberapa Kabupaten sekitarnya (No.31 tanggal 27 september 1939).

#### **c. Perusahaan Listrik Di Zaman Jepang**

Di dalam Perang Dunia Kedua semua Perusahaan listrik di wilayah Indonesia dengan sendirinya berada dibawah pengawasan tentara Jepang, antara lain Perusahaan Listrik Belanda yang berada di Jawa oleh Angkatan Darat Jepang, diajadikan Perusahaan Listrik Jepang dengan nama sebagai berikut :1) Jawa Denki Jogyokosho kantor pusat di Jakarta; 2) Seibu Jawa Denki Sha diwilayah Jawa Barat; 3) Chobu Jawa Denki Sha diwilayah Jawa Tengah; 4) Cabang-cabang Perusahaan Listrik tetap seperti semula.

Denang menjadinya Perusahaan Listrik Jepang dibawah pengawasan Angkatan Darat, maka pimpinan Perusahaan dipegang oleh tenaga yang didatangkan dari Jepang.

#### **d. Perusahaan Listrik Setelah Masa Proklamasi Kemerdekaan**

Perang Dunia Kedua diakhiri dengan pernyataan menyerahnya Jepang kepada Sekutu pada tanggal 14 Agustus 1945. Dengan menyerahnya Jepang kepada Sekutu berarti pula bahwa Tentara Sekutu akan memasuki dan menduduki wilayah Indonesia yang dikuasai Tentara Jepang untuk melucuti Tentara Jepang dan membebaskan warga negara Sekutu yang ditawan Jepang.



Sebelum Tentara Sekutu mengambil alih kekuasaan dari penguasa Jepang, Pemimpin-pemimpin Indonesia telah mendahului memproklamasikan Kemerdekaan Indonesia menjadi Republik Indonesia. Berkumandangnya Proklamasi Kemerdekaan Republik Indonesia dan gagalnya serta tidak dapat berlangsungnya Bung Karno waktu itu menggembelng rakyat dalam rapat raksasa dilapangan Ikada pada tanggal 19 September 1945, karena dihalangi Tentara Jepang telah menimbulkan pengaruh dan rasa tidak puas, tidak saja dikalangan rakyat , tetapi juga telah menggugah hati dan mempertebal tekad para karyawan Perusahaan Listrik dan pengusaha Jepang.

Pengambilalihan Pimpinan Perusahaan Listrik pertama-tama terjadi pada tanggal 21 September 1945 di pusat ( Jawa Denki Jogyo Kosah ) Jakarta oleh kesatuan Aksi Karyawan Listrik, setelah gagalnya rapat tanggal 19 September 1945 dan dalam hari berikutnya pengambil alihan meluas kedaerah lainnya, seperti Perusahaan Listrik di Surabaya, Semarang, Bandung, Jogjakarta dan berbagai kota lainnya di pulau Jawa maupun luar Jawa.

Keatuan Aksi para Karyawan Perusahaan Listrik di seluruh kawasan wilayah Indonesia berhasil mengambil alih pimpinan dari Perusahaan Listrik Penguasa Jepang secara keseluruhan dapat diselesaikan pada pertengahan bulan Oktober 1945.

Perusahaan-perusahaan Listrik yang telah diambil alih dari Penguasa Jepang kemudian oleh Kesatuan Aksi Karyawan Perusahaan Listrik diserahkan kepada Pemerintah Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga di Jakarta.

Dengan penetapan Pemerintah No. 1 SD/ 1945 tanggal 27 Oktober 1945 merupakan hari dan tanggal yang sangat bersejarah bagi Karyawan Listrik

Generasi 1945, karena hari tersebut ditetapkan sebagai hari jadi Listrik yang telah diperolehnya melalui perjuangan pengambil alihan yang cukup berat dan banyak meminta pengorbanan baik yang gugur maupun yang cacat dan kehilangan harta terjadi diseluruh Indonesia sebagai manifestasi perjuangan Karyawan Listrik ikut mengisi dan mempertahankan Proklamasikan Kemerdekaan Indonesia.

Dalam salah satu persetujuan hasil konferensi Meja Bundar Negeri Belanda antara lain ditetapkan bahwa kecuali Perusahaan milik Pemerintah (Lands Waterkrache Bedrijven atau LWB), semua Perusahaan Listrik dikembalikan pada pemiliknya sebelum perang, Perusahaan Listrik Belanda dan sebagainya. Setelah penyerahan kedaulatan dari Pemerintah Belanda kepada Republik Indonesia Serikat yang kemudian menjadi Kesatuan Republik Indonesia, Perusahaan Listrik yang beroperasi di Indonesia adalah Perusahaan Listrik asing / Belanda antara lain : NV. ANEM, NV. GEBEO, NV. OGEM dan sebagainya kecuali pembangkitan tenaga listrik yang semula LWB tetap dikuasi Pemerintah Indonesia dengan PLN. Direksi, Pembangkitan yang bernaung dibawah Direktorat Jendral Ketenagaan Kementerian PUT.

#### **e. Nasionalisasi Perusahaan Listrik Indonesia**

Tuntutan Nasionalisasi Perusahaan Listrik Belanda merupakan salah satu program Organisasi Buruh (SBLGI) non Vaksentral. Dalam melaksanakan program perjuangannya masalah Nasionalisasi Perusahaan Listrik oleh Ketua Umum PB. SBLGI Kobarsih dibawa ke forum Dewan Perwakilan Rakyat dan dapat menjadi "Mosi Sidik Joyosukarto Cs" yang diterima dengan aklamasi oleh

sidang DPR pada tahun 1952 atas dasar habisnya masa konsesi yang diberikan Perusahaan Listrik Belanda.

Pelaksanaan Nasionalisasi terhadap Perusahaan Listrik Belanda NV. OGEM untuk Jakarta Cirebon terjadi pada tanggal 1 Januari 1954 dan terhadap NV. ANIEM, terjadi pada tanggal 1 November 1954 untuk pelistrikan wilayah Jawa Timur dan Jawa Tengah. Setelah kedua Perusahaan Listrik dinasionalisasi maka dibentuklah “PENUDITEL” sebagai pusatnya adalah Direksi Distribusi dan Penuputel dengan pusatnya adalah Direksi Pembangkitan yang keduanya dibawah Direktorat Jenderal Keterangan Kementerian PUT. Tahun 1967 karena tuntutan kembalinya Irian Barat menjadi sengketa dan menimbulkan bentrokan senjata, maka semua Perusahaan Listrik yang masih dikuasai Perusahaan asing diambil alih oleh para karyawan, kemudian diserahkan kepada Pemerintah. Untuk pengelolaan selanjutnya Pemerintah membentuk Dewan Direksi yang anggotanya terdiri dari Direktur Penuditel, Direktur Penuputel, Direktur eks NV. GEBEO, Direksi eks. NV. ANIEM dan Sekjan PUT yang bertindak sebagai ketua Dewan Direktur.

#### **f. Perkembangan Organisasi Hingga Sekarang**

Sebagai tindak lanjut setelah pembentukan Dewan Direktur, maka untuk mempersatukan kelistrikan di seluruh wilayah Indonesia yang semula terdiri dari Penuditel., Penuputel dan eks. Perusahaan-perusahaan listrik yang diambil alih tahun 1957 oleh Pemerintah kemudian dimasukkan dalam satu wadah Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik yang dibentuk berlandaskan pada Undang-undang No. 19 tahun 1960 dengan keputusan menteri PUT No.16/20 tanggal 20

Mei 1961. Pada tahun 1965, Struktur Organisasi Perusahaan Listrik Negara diseluruh wilayah Indonesia ditetapkan menjadi 14 kesatuan wilayah dengan cabang-cabang yang terdiri dari, 12 PLN Eksploitasi Distribusi, satu PLN Eksploitasi Pembangkitan, satu PLN gas. Pada tahun 1965 dengan peraturan PUT No.9/PRT/1964 BPU PLN dibekukan dan dengan peraturan No.1/PRT/1965 dua Perusahaan Listrik dan Gas dipecah menjadi dua yaitu Perusahaan Listrik Negara (PLN), Perusahaan Gas Negara (PGN). Dalam Struktur Organisasi khusus PLN yang baru, ditetapkan 15 buah keastuan wilayah eksploitasi dimana didalam masing-masing eksploitasi termasuk sektor pembangkitannya.

Sebagai kelanjutan dari Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 1972 maka dengan keputusan PUTL No. 01/PRT/1973 Perusahaan Listrik Negara berubah menjadi Perusahaan Umum Listrik Negara yang memiliki wewenang satu-satunya. Perusahaan Negara yang dibentuk oleh Pemerintah untuk merencanakan, membangun, membangkitkan dan mindistribusikan tenaga listrik di seluruh wilayah Negara Republik Indonesia.

## **2. Visi dan Misi Perusahaan**

### **MOTO**

“Listrik untuk kehidupan yang lebih baik”

### **VISI**

Visi PT. PLN (Persero) adalah diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh-kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumbuh pada potensi insani.

## **MISI**

- a. Menjalankan bisnis kelistrikan, dan bidang lain yang terkait berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
- b. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- c. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- d. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

### **3. Struktur Organisasi**

Terlampir

## **B. Keadaan Demografis Subjek Penelitian**

Keadaan demografis subjek dalam penelitian ini menggambarkan umur, tingkat pendidikan, masa kerja, dan jenis kelamin.

Data demografis subjek penelitian berupa umur dapat dilihat pada tabel 11 berikut ini.

**Tabel:11**  
**Umur Subjek Penelitian**

<b>No.</b>	<b>Umur/Tahun</b>	<b>Jumlah</b>
1.	18-31	<b>4</b>
2.	32-45	<b>6</b>
3.	46-59	<b>3</b>
<b>Total</b>		<b>13</b>

Berdasarkan klasifikasi umur pada tabel di atas, karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang mayoritas berusia antara 32 sampai 35 tahun.

Data demografis subjek penelitian berupa masa kerja dapat dilihat pada tabel 12 berikut ini.

**Tabel: 12**  
**Masa Kerja Subjek Penelitian**

<b>No.</b>	<b>Masa Kerja/Tahun</b>	<b>Jumlah</b>
1.	>1-15	4
2.	16-30	7
3.	31-75	2
<b>Total</b>		<b>13</b>

Berdasarkan klasifikasi masa kerja pada tabel di atas, karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang mayoritas 16 sampai dengan 30 tahun.

Data demografis subjek penelitian berupa jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 13 berikut ini.

**Tabel: 13**  
**Jenis Kelamin Subjek Penelitian**

<b>No.</b>	<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>
1.	Laki-laki	5
2.	Perempuan	8
<b>Total</b>		<b>13</b>

Data demografis subjek penelitian berupa tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 14 berikut ini.

**Tabel: 14**  
**Tingkat Pendidikan Subjek Penelitian**

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1.	SMA	7
2.	D-I	1
3.	D-II	1
4.	D-III	1
5.	S-I	2
6.	S-II	1
<b>Total</b>		<b>13</b>

Berdasarkan klasifikasi tabel di atas, karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang mayoritas pada strata pendidikan SMA.

### C. Deskripsi Data Hasil Penelitian

#### 1. Persepsi gaya kepemimpinan transformasional

untuk mengetahui tingkat persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dapat dilakukan dengan mengategorikan subjek kedalam tiga kategori yaitu tinggi, sedang dan rendah. untuk mencari skor kategori dapat diperoleh dari pembagian sebagai berikut.

$$a. \text{ Kategori Tinggi} = X > (\text{Mean} + 1\text{SD})$$

$$= X > (122,77+1.16,31)$$

$$= X > 139.08$$

$$b. \text{ Kategori Sedang} = (\text{Mean} - 1\text{SD}) < X \leq \text{Mean} + 1\text{SD}$$

$$= (122,77-1.16,31) < X < 122,77+ 1.16,31$$

$$= 106.46 < X < 139.08$$

$$c. \text{ Kategori Rendah} = X < (\text{Mean} - 1\text{SD})$$

$$= X < (122,77-1.16,31)$$

$$= X < 106.46$$

Setelah dilakukan perhitungan maka didapat mean sebesar 122.77 Dan standar deviasi sebesar 16.31. untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel: 15**  
**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	13	122.77	16.310
Valid N	13		

**Tabel: 16**  
**Kategorisasi Tingkat Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Kategori	Nilai	Jumlah	Persen
Tinggi	$\leq 139$	5	38,46%
Sedang	106 – 136	6	46,15%
Rendah	$\geq 106$	2	15,40%
<b>Jumlah</b>		<b>13</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan tabel kategori di atas, dapat diketahui bahwa dari 13 subjek, terdapat 5 orang pada kategori tinggi atau sebesar 38.46% dan 6 orang pada kategori sedang atau sebesar 46.15%, serta terdapat 2 orang pada kategori rendah atau sebesar 15.40%. Dengan demikian, tingkat persepsi gaya kepemimpinan transformasional rata-rata pada tingkat sedang.

## 2. Persepsi gaya kepemimpinan transaksional

untuk mengetahui tingkat persepsi gaya kepemimpinan transaksional dapat dilakukan dengan mengategorikan subjek kedalam tiga kategori yaitu tinggi, sedang dan rendah. untuk mencari skor kategori dapat diperoleh dari pembagian sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 \text{a. Kategori Tinggi} &= X > (\text{Mean} + 1\text{SD}) \\
 &= X > (36,38 + 1.5,059) \\
 &= X > 41.44
 \end{aligned}$$



$$\begin{aligned}
 \text{b. Kategori Sedang} &= (\text{Mean} - 1\text{SD}) < X \leq \text{Mean} + 1\text{SD} \\
 &= (36,38-1.5,059) < X \leq 36,38+ 1.5,059 \\
 &= 31.32 < X \leq 41.44
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{c. Kategori Rendah} &= X < (\text{Mean} - 1\text{SD}) \\
 &= X < (36,38-1.5,059) \\
 &= X < 31.32
 \end{aligned}$$

Setelah dilakukan analisis maka didapat mean sebesar 36.38 dan standar deviasi sebesar 5.059. untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel: 17**  
**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL	13	36.38	5.059
Valid N	13		

**Tabel: 18**  
**Kategorisasi Tingkat Persepsi Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Kategori	Nilai	Jumlah	Persen
Tinggi	$\leq 41$	3	23,07%
Sedang	31 – 41	8	61,53%
Rendah	$\geq 31$	2	15,40%
<b>Jumlah</b>		<b>13</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan tabel kategori di atas, dapat diketahui bahwa dari 13 subjek, terdapat 3 orang pada kategori tinggi atau sebesar 23.07% dan 8 orang pada kategori sedang atau sebesar 61.53%, serta terdapat 2 orang pada kategori rendah atau sebesar 15.40%. Dengan demikian, tingkat persepsi gaya kepemimpinan transformasional rata-rata pada tingkat sedang.

### 3. Sikap karyawan terhadap pekerjaan

untuk mengetahui tingkat sikap karyawan terhadap pekerjaan dapat dilakukan dengan mengategorikan subjek kedalam tiga kategori yaitu tinggi,

sedang dan rendah. untuk mencari skor kategori dapat diperoleh dari pembagian sebagai berikut.

- a. Kategori Tinggi =  $X > (\text{Mean} + 1\text{SD})$   
 $= X > (105,08+1.12,54)$   
 $= X > 117.62$
- b. Kategori Sedang =  $(\text{Mean} - 1\text{SD}) < X \leq \text{Mean} + 1\text{SD}$   
 $= (105,08-1.12,54) < X \leq 105,08+ 1.12,54$   
 $= 92.54 < X \leq 117.62$
- c. Kategori Rendah =  $X < (\text{Mean} - 1\text{SD})$   
 $= X < (105,08-1.12,54)$   
 $= X < 92.54$

Setelah dilakukan analisis maka didapat mean sebesar 105.08 dan standar deviasi sebesar 12.540. untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel: 19**  
**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
SIKAP KARYAWAN TERHADAP PEKERJAAN	13	105.08	12.540
Valid N	13		

**Tabel: 20**  
**Sikap Karyawan Terhadap Pekerjaan**

Kategori	Nilai	Jumlah	Persen
Tinggi	$\leq 117$	1	7,69%
Sedang	92 – 117	10	76,91%
Rendah	$\geq 92$	2	15,40%
<b>Jumlah</b>		<b>13</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan tabel kategori di atas, dapat diketahui bahwa dari 13 subjek, terdapat 1 orang pada kategori tinggi atau sebesar 7.69% dan 10 orang pada kategori sedang atau sebesar 74.91%, serta terdapat 2 orang pada kategori rendah

atau sebesar 15.40%. Dengan demikian, tingkat persepsi gaya kepemimpinan transformasional rata-rata pada tingkat sedang.

#### D. Hasil Uji Analisis

Uji hipotesis dilakukan untuk menguji ketiga hipotesis dalam penelitian ini.

##### 1. Hipotesis pertama

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan, hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima. Hasil analisis menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Hipotesis ini diuji dengan menggunakan analisa *product moment* dengan koefisien korelasi sebesar 0,587. Hasil uji dapat dilihat pada tabel 21 sebagai berikut.

**Tabel: 21**  
**Hasil Uji Analisa *Product Moment* Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Sikap Karyawan Terhadap Pekerjaan**

Correlations			
		Gaya Kepemimpinan Transformasional	Sikap Karyawan terhadap Pekerjaan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	Pearson Correlation	1	.587 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)		.035
	N	13	13
Sikap Karyawan terhadap Pekerjaan	Pearson Correlation	.587 <sup>*</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.035	
	N	13	13
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

##### 2. Hipotesis kedua

Hasil uji hipotesis yang dilakukan menunjukkan tidak ada hubungan yang positif atau tidak signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan transaksional

dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Berarti hipotesis kedua dalam penelitian ini ditolak. Hipotesis ini diuji menggunakan analisa *product moment* dengan koefisien korelasi sebesar 0,079. Hasil uji dapat dilihat pada tabel 22 berikut ini.

**Tabel:22**  
**Hasil Uji Analisa *Product Moment* Antara Gaya Kepemimpinan Transaksional Dengan Sikap Karyawan Terhadap Pekerjaan**

Correlations			
		Gaya Kepemimpinan Transaksional	Sikap Karyawan terhadap Pekerjaan
Gaya Kepemimpinan Transaksional	Pearson Correlation	1	.079
	Sig. (2-tailed)		.797
	Sum of Squares and Cross-products	260.923	54.154
	Covariance	21.744	4.513
	N	13	13
Sikap Karyawan terhadap Pekerjaan	Pearson Correlation	.079	1
	Sig. (2-tailed)	.797	
	Sum of Squares and Cross-products	54.154	1787.692
	Covariance	4.513	148.974
	N	13	13

### 3. Hipotesis ketiga

Hasil uji hipotesis yang dilakukan menunjukkan terdapat hubungan yang positif atau signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Berarti hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima. Hipotesis ini diuji dengan analisa korelasi parsial dengan koefisien korelasi sebesar 0,586. Hasil uji hipotesis dengan analisa korelasi parsial dapat dilihat tabel 23 berikut ini.

**Tabel: 23**  
**Hasil Uji Korelasi Parsial Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Dengan Sikap Karyawan Terhadap Pekerjaan.**

Correlations			
		Gaya Kepemimpinan	Sikap Karyawan
Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	.586*
	Sig. (2-tailed)		.035
	N	13	13
Sikap Karyawan	Pearson Correlation	.586*	1
	Sig. (2-tailed)	.035	
	N	13	13
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

Berdasarkan hasil analisa korelasi parsial di atas, menunjukkan bahwa secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berhubungan secara positif dengan sikap karyawan pada pekerjaan.

## **E. Pembahasan**

### **1. Tingkat Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Berdasarkan hasil analisis bahwa tingkat persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional oleh karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang dapat dibagi menjadi tiga tingkatan yakni tinggi, sedang, dan rendah. Karyawan dengan tingkat penerimaan sedang terdiri dari 6 orang. Dari 13 subjek terdapat 46.15% yang menerima praktek gaya kepemimpinan transformasional. Kemudian dengan kategori tinggi terdapat 5 orang yang menerima praktek gaya kepemimpinan transformasional dengan jumlah presentase sebesar 38.46%. Serta terdapat 2 orang karyawan pada tingkat penerimaan rendah dengan jumlah presentase sebesar 15.40%. Dari hasil tersebut secara umum karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang

menerima praktek gaya kepemimpinan transformasional atau memiliki persepsi yang positif terhadap gaya kepemimpinan transformasional.

Hasil penemuan ini mendukung pendapat Landrum, Howell & Paris (2000) bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya memberikan kontribusi terhadap perubahan namun juga memiliki efek positif di lingkungannya antara lain, yaitu menginspirasi atau memotivasi pengikut, mendapatkan komitmen dari pengikut, perubahan sikap, keyakinan dan atau tujuan individu, merubah norma organisasi, membuat bawahan merasa bahwa mereka diperlukan sebagai individu, membantu individu melihat masalah melalui perspektif yang berbeda, menceritakan dan menyebarkan visi organisasi.

Untuk itu, praktek gaya kepemimpinan transformasional perlu dilakukan di PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang mengingat tingkat penerimaan karyawan terhadap gaya kepemimpinan tersebut tinggi dan karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap praktek gaya kepemimpinan tersebut.

## **2. Tingkat Persepsi Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Berdasarkan hasil analisis bahwa tingkat persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional oleh karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang dapat dibagi menjadi tiga tingkatan yakni tinggi, sedang, dan rendah. Karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang rata-rata memiliki tingkat penerimaan sedang dengan prosentase sebesar 61.53% atau terdapat 8 orang dari 13 orang karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang yang menjadi subjek. Kemudian dengan tingkat penerimaan tinggi hanya 23.07% atau terdapat 3 orang dari 13 orang karyawan PT. PLN

(Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang yang menjadi subjek. Serta terdapat 15.40% dengan penerimaan rendah atau terdapat 2 orang dari 13 orang yang menjadi subjek. Dari hasil tersebut rata-rata karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang hanya memiliki tingkat penerimaan dengan kategori sedang pada praktek gaya kepemimpinan transaksional atau memiliki persepsi yang standar terhadap gaya kepemimpinan transaksional.

Dari hasil di atas, dapat disimpulkan bahwa praktek gaya kepemimpinan transaksional di PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang, hanya untuk mempertahankan tingkat pencapaian secara standar tanpa adanya usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik. Temuan ini mendukung pendapat Bycio dkk. (1995) serta Koh dkk. (1995), bahwa kepemimpinan transaksional menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

### **3. Tingkat Sikap Karyawan Terhadap Pekerjaan**

Bardasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka tingkat sikap karyawan terhadap pekerjaan dapat dikategorikan dalam tiga tingkatan yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Hampir semua karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaan dengan prentase sebesar 76.91% dari jumlah karyawan atau terdapat 10 orang karyawan yang menjadi subjek memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaan. Hanya saja tingkat sikap karywan terhadap pekerjaan dengan rata-rata standar, karena tidak

dibarengi dengan sikap yang sangat positif terhadap pekerjaan. Hal ini, dapat dilihat dari prosentase pada kategori tinggi hanya sebesar 7.69% dari total subjek atau karyawan. Sedangkan 15.40% lainnya pada kategori rendah.

Dari hasil yang diperoleh di atas, dapat disimpulkan bahwa secara umum karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaan, walaupun dalam tingkat standar. Hal ini dimungkinkan karena banyaknya komponen yang turut mempengaruhi objek sikap. Dimana komponen sikap itu sendiri terdiri dari komponen kognitif, afektif, dan konatif. Dengan saling berinteraksi antara ketiga komponen tersebut yang akan mempengaruhi karyawan dalam menilai dan mengevaluasi pekerjaannya baik dalam bentuk psikis maupun fisik. Baik secara positif maupun negatif karyawan menilai pekerjaan maupun lingkungan kerja.

#### **4. Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Dengan Sikap Karyawan Terhadap Pekerjaan.**

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, hasil dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

##### **a. Hipotesis pertama**

Hipotesis pertama dalam penelitian ini berbunyi: 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.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Podsakoff dkk. (1996) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan di mana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi, kepuasan kerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini mendukung pendapat Landrum, Howell & Paris (2000) bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya memberikan kontribusi terhadap perubahan namun juga memiliki efek positif di lingkungannya antara lain, yaitu menginspirasi atau memotivasi pengikut, mendapatkan komitmen dari pengikut, perubahan sikap, keyakinan dan atau tujuan individu, merubah norma organisasi, membuat bawahan merasa bahwa mereka diperlukan sebagai individu, membantu individu melihat masalah melalui perspektif yang berbeda, menceritakan dan menyebarkan visi organisasi. Senada dengan pendapat tersebut Gary Yukl (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana para pemimpin memperkuat sikap saling mempercayai dan kerja sama, identifikasi dengan tim, kemanjuran diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Disini para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi. Sejalan dengan pendapat di atas, dalam Al-Qur'an menjelaskan bahwa seorang pemimpin hendaknya memiliki ilmu pengetahuan dan memiliki kemampuan dalam

menyusun perencanaan dan evaluasi serta mempunyai kesadaran, tanggung jawab moral dan mau menerima kritikan.

Dijelaskan pada ayat berikut:

بِمَا حَبِيرَ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ وَاتَّقُوا لِعَدِّ قَدَمَتِ مَا نَفْسٌ وَلْتَنْظُرَ اللَّهُ اتَّقُوا ءَامَنُوا الَّذِينَ يَتَأْتِيهَا  
تَعْمَلُونَ

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman! Berbaktilah kepada Allah, dan hendaklah tiap-tiap jiwa memperhatikan apa yang ia telah sediakan untuk besok, dan berbaktilah kepada Allah, karena sesungguhnya Allah mengetahui apa-apa yang kamu kerjakan (Q.S. Al-Hasyr: 18).*

Ayat di atas, menjelaskan bahwa seorang pemimpin dituntut untuk memiliki visi kedepan dan mampu untuk merealisasikan dalam kehidupan organisasi. Karena itu pelaksanaan tugas itu dengan baik sangatlah penting untuk mencapai tujuan dari apa yang telah 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 bersama.

قِيلَ وَإِذَا لَكُمْ اللَّهُ يَفْسَحِ فَأَفْسَحُوا الْمَجْلِسِ فِي تَفْسَحُوا لَكُمْ قِيلَ إِذَا ءَامَنُوا الَّذِينَ يَتَأْتِيهَا  
تَعْمَلُونَ بِمَا وَاللَّهُ دَرَجَاتِ الْعِلْمِ أُوتُوا وَالَّذِينَ مِنْكُمْ ءَامَنُوا الَّذِينَ اللَّهُ يَرْفَعِ فَأَنْشُرُوا أَنْشُرُوا  
حَبِيرٌ

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman! Apabila dikatakan kepada kamu dalam majlis-majlis: “Luaskanlah”, hendaklah kamu luaskan niscaya Allah akan balas meluaskan bagi kamu; dan apabila dikatakan: “Berdirilah!” maka hendaklah kamu bangun, niscaya Allah akan tinggikan beberapa derajat bagi orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang memiliki pengetahuan; dan Allah mengetahui apa-apa yang kamu kerjakan (Q.S. Al-Mujadilah: 11).*

Ayat di atas, memberikan gambaran bahwa seorang pemimpin harus memiliki pandangan yang luas dan memiliki ide-ide yang 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.

Berdasarkan hasil penelitian dan pendapat dari para ahli dapat disimpulkan bahwa praktek gaya kepemimpinan transformasional dapat membentuk sikap positif karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang terhadap pekerjaan. Sehingga dalam menjalankan kepemimpinannya pemimpin perlu mempertimbangkan untuk mempraktekkan gaya kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan organisasi dan bahkan mencapai lebih dari apa yang ditargetkan. Oleh karena itu, pimpinan PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang perlu untuk memaksimalkan praktek gaya kepemimpinan transformasional yang selama ini belum dilaksanakan secara maksimal. Pemimpin yang mempraktekkan gaya kepemimpinan transformasional mampu memotivasi karyawannya untuk melakukan pekerjaan lebih dari apa yang diharapkan. Hal ini didukung oleh pendapat Bass (1990) bahwa Pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

### **b. Hipotesis kedua**

Hipotesis kedua dalam penelitian ini berbunyi: ada hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional 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 ditolak, dan memiliki hubungan yang negatif dan tidak signifikan. Hal ini dapat diketahui dari koefisien korelasi sebesar 0.079;  $p < 0.01$ .

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Den Hartog dkk. (1997) Kepemimpinan transaksional dilandasi oleh ide bahwa hubungan pemimpin dan bawahan merupakan serangkaian pertukaran atau tawar-menawar secara implisit. Peran pemimpin adalah sebagai pengisi kekosongan dalam hubungan pekerja dengan pekerjaannya serta lingkungannya. Ketika pekerjaan dan lingkungan tidak menyediakan bimbingan, kepuasan atau dorongan motivasi, maka adalah tugas pemimpin untuk menyediakan hal-hal tersebut. Pada prinsipnya, kepemimpinan transaksional memotivasi bawahannya untuk berprestasi sesuai dengan yang diharapkan. Jadi kepemimpinan transaksional hanya bersifat transaksi interpersonal antara pemimpin dengan bawahannya, ketika pemimpin tidak mampu untuk memberikan imbalan maka sikap dan semangat bahkan produktivitas akan menurun. Selain itu, penelitian ini mendukung pendapat Bycio dkk. (1995) serta Koh dkk. (1995), bahwa kepemimpinan transaksional menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Senada dengan pendapat Bass (1990) bahwa kepemimpinan

transaksional memfokuskan diri pada proses pertukaran timbal balik. Karyawan akan menerima imbalan berdasarkan perilakunya yang sesuai dengan keinginan pemimpin. Imbalan tersebut bersifat material (upah atau insentif) atau immaterial (kebanggaan, kepuasan).

Imbalan secara materi tidak mempengaruhi sikap karyawan secara signifikan, karena karyawan menilai bahwa kenyamanan secara emosional dan lingkungan kerja yang nyaman lebih berdampak positif bagi mereka. Sehingga kenyamanan secara psikologis lebih diutamakan.

Berdasarkan hasil penelitian dan pendapat di atas, menunjukkan bahwa dengan cara memberi imbalan yang sesuai dengan apa yang telah dikerjakan, akan berdampak pada kepuasan terhadap pekerjaan. Akan tetapi ketika imbalan dan penghargaan tersebut tidak mampu untuk dipenuhi, maka produktivitas dan kinerja karyawan akan menurun. Karena secara psikologis karyawan lebih mementingkan kenyamanan dalam melakukan setiap pekerjaan. Di PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang belum menjalankan praktek gaya kepemimpinan transaksional karena tidak serta merta karyawan diberikan imbalan sesuai dengan prestasi yang mereka lakukan. Kebutuhan akan materi memang tidak dapat dipisahkan dari karyawan, akan tetapi mereka lebih menginginkan penghargaan secara immateri seperti penghargaan, pujian dan pengakuan atas apa yang telah mereka kerjakan. Sehingga karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, walaupun tidak secara keseluruhan. Karena masih terdapat lebih kurang 15% karyawan yang memiliki sikap yang rendah terhadap pekerjaan.

### **c. Hipotesis ketiga**

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini berbunyi: ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Berdasarkan data yang ditemukan sebagaimana yang telah dikemukakan dalam hasil uji hipotesis dengan analisa korelasi parsial menunjukkan bahwa hipotesis tersebut diterima, dan memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Hal ini dapat diketahui dari koefisien korelasi sebesar 0.586;  $p < 0.001$ . artinya semakin positif persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional maka semakin positif sikap karyawan terhadap pekerjaan.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat yang menyatakan bahwa Kedua gaya kepemimpinan ini memiliki pengaruh yang berbeda-beda dalam meningkatkan semangat kerja, memotivasi bawahannya dan mencapai tujuan organisasi. Kuhnert dan Lewis meyakini bahwa perbedaan sifat pribadi adalah yang membedakan pemimpin transformasional dari pemimpin transaksional.

Selain itu, kedua gaya kepemimpinan tersebut akan berdampak positif pada kepuasan kerja karyawan karena menurut Keller (1992) bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu untuk memenuhi kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti kebutuhan akan aktualisasi diri dan kebutuhan akan harga diri, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional mampu untuk memenuhi kebutuhan akan rasa aman dan kebutuhan fisiologis.

Berdasarkan hasil penelitian ini dan pendapat di atas, bahwa antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki peran yang positif dalam membentuk sikap positif karyawan terhadap pekerjaan. Karena pada saat

yang bersamaan kedua gaya kepemimpinan ini dapat mempengaruhi sikap karyawannya. Akan tetapi ketika secara terpisah, maka praktek gaya kepemimpinan transformasional lebih banyak mempengaruhi sikap karyawan dibandingkan dengan praktek gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini dapat dilihat dari cara pemimpin dari masing-masing gaya kepemimpinan tersebut. Hanya saja dari kedua gaya kepemimpinan tersebut memiliki cara-cara yang berbeda dalam meningkatkan motivasi karyawannya. Ketika karyawan memiliki motivasi yang tinggi akan berdampak pula pada pencapaian tujuan organisasi. Di PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang selain praktek gaya kepemimpinan harus juga memperhatikan lingkungan kerja baik secara psikis maupun fisik karena turut mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan di atas, maka dalam penelitian ini dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Hal ini dapat diketahui dari koefisien korelasi sebesar 0.587;  $p < 0.01$ .
2. Terdapat hubungan yang negatif dan tidak signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan transaksional dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Hal ini dapat diketahui dari koefisien korelasi sebesar 0.079;  $p < 0.01$ .
3. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Hal ini dapat diketahui dari koefisien korelasi sebesar 0.586;  $p < 0.01$ .

#### **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang diajukan oleh peneliti antara lain:

Pertama, bagi pemimpin PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Malang dan para pemimpin dilingkungan PT. PLN (Persero) Malang, dengan hasil penelitian yang telah dilakukan, perlu dipertimbangkan untuk



mempraktekkan gaya kepemimpinan transformasional dalam memimpin perusahaan dan sekiranya untuk ditingkatkan. Dengan mempraktekkan gaya kepemimpinan transformasional, akan berpengaruh positif terhadap sikap karyawan pada pekerjaan. Karena ketika sikap positif terhadap pekerjaan tinggi maka kepuasan dan kenyamanan untuk melakukan pekerjaan semakin tinggi, sehingga akan mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan. Dengan cara pemimpin harus memiliki visi-misi yang jelas dan mampu untuk merealisasikan kedalam pekerjaan secara nyata, mencetuskan ide-ide yang brilian dalam menyelesaikan masalah-masalah yang sedang dihadapi, memberikan perhatian kepada karyawan agar mereka merasa dihargai dan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaan, serta memberikan contoh yang baik kepada karyawan. Sehingga karyawan memiliki kepercayaan dan menghargai seorang pemimpin.

Kedua, pemimpin pada umumnya, agar mempertimbangkan untuk mempraktekkan gaya kepemimpinan tersebut, karena dapat membentuk sikap positif karyawan terhadap pekerjaan.

Ketiga, untuk peneliti yang ingin meneliti lebih lanjut tentang gaya kepemimpinan dan sikap sebaiknya untuk menambah subjek sesuai dengan distribusi secara normal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andarika, Rita. (2002). *Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Dengan Kepeuasan Kerja Karyawan Pada Badan Koordinasi Koperasi Kredit Daerah Sumatra Selatan*. Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsini. (2006). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik (Edisi revisi VI)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, Saifuddin. (2007). *Metode Penelitian*. (Edisi 1). Yogyakarta: Pustak Belajar.
- \_\_\_\_\_. (2007). *Reliabilitas dan Validitas*. (Edisi ke 3). Yogyakarta: Pustak Belajar.
- \_\_\_\_\_. (2007). *Penyusunan Skala Psikologi*. (Edisi 1). Yogyakarta: Pustak Belajar
- \_\_\_\_\_. (2008). *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya (Edisi ke-2)*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Chapma, Elwood N. (2003). *Seri Majemen Terapan: Sikap (Kekayaan Anda Yang Paling Berharga)*. Alih Bahasa Agus Maulana. Batam: Binarupa Aksara.
- Danim, Sudarman. (2004). *Motivasi, Kepemimpinan, dan Efektifitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Faturochman. (2006). *Pengantar Psikologi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka.
- Goleman, Daniel dkk. (2007). *Primal Leadarsip: Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*. Alih Bahasa Oleh Susi Purwoko. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hadi, Sutrisno. (2004). *Metode Research 3*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Hasan, A. (1986). *Tafsir Qur'an*. Surabaya: Al-Ikhwan.
- Hermanto, Memet Y. (2004). *Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Dengan Komitmen Karyawan Pada Organisasi PT. Telkom Malang, Tbk*. Skripsi. Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
- Ivan, JM., Kono, P., & Matteson, MT. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi (Edisi Ketujuh. Jilid 2)*. Alih Bahasa Oleh Dharma Yuwono. Jakarta: Erlangga.

- Kartono, K. (2002). *Psikologi Sosial Untuk Manajemen Perusahaan & Industri*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Nashori, Fuad dkk. (2009). *Psikologi Kepemimpinan*. Yogyakarta: Pustaka Fahima.
- Nawawi, H. & Hadari, M. Martini. (2006). *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. Simamora, Hendry. (2006). *Manajemen Sumberdaya Manusia (Edisi III)*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Pahlawan Kayo, K. (2005). *Kepemimpinan Islam & Dakwah*. Jakarta: Amzah.
- Partiwi. (2009). *Panduan Penulisan Skripsi*. Yogyakarta: Tugu.
- Pidekso, Y.S. & Harsiwi, Th Agung M.. *Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin. Volume 5, No.1, Juni Th. 2001*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya. <http://www.indonesiafile.com/content/view/1037/61>. Diakses pada Tanggal 18 November 2009.
- Poerwapoespito, F.X. Oerip S. & Utomo, T.A. Tatang. (2004). *Mengatasi Krisis Manusia di Perusahaan: Solusi Melalui Pengembangan Sikap Mental*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Riyono, Bagus. (1999). *Kepemimpinan Transformasional*. Buletin Psikologi Tahun VII. No. 1. Fakultas Psikologi UGM.
- Ridho, Ali. (2006). *Psikometri (Hand Out)*. Fakultas Psikologi UIN Malang.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. (Edisi 12). Terjemahan oleh Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Safari, Triantoro. (2004). *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Santoso, Djoko. (2008). *Teori-teori kepemimpinan (Leadership Theories)*. Surakarta: LPP UNS dan UNS Press.
- Schermenharn, John R. (2003). *Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sobur, Alex. (2003). *Psikologi Umum*. Bandung: Pustaka Setia.
- Tondo, MS & Andarika, R.. (2004). *Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Dengan Kepeuasan Kerja Karyawan*. *Jurnal PSICHE (vol. 1. No. 1)*. Fakultas Psikologi Bina Darma Palembang. <http://www>.

*psikologi.binadarma.ac.id/jurnal/jurnal\_marcel\_rita.pdf*. Diakses pada Tanggal 18 November 2009.

Yulk, Gary. (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Edisi kelima). Jakarta: PT. Indeks.

\_\_\_\_\_.(1998). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Alih Bahasa: Yusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo.

Yunus, Jamal L. (2009). *Lidership Model: Konsep Dasar, Dimensi Kinerja, dan Gaya Kepemimpinan*. Malang: UIN-Malang Press.

W., Teguh. (2004). *Cara Mudah Melakukan Analisa Statistik Dengan SPSS*. Yogyakarta: Gava Media.

Hasil Wawancara Dengan Manajer PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Pada Tanggal 15 Desember 2009.

Hasil Wawancara Dengan Supervise Keuangan dan Administrasi PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Dinoyo Pada Tanggal 16 Desember 2009.

# LAMPIRAN

Yth. Bapak /Ibu  
Karyawan PT. PLN (Persero) Malang

Dengan hormat,

Bersama dengan ini saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk melongkan waktu mengisi angket sebagai data penelitian untuk menyusun skripsi.

Penelitian ini dimaksudkan untuk menjangar masukan dari Bapak/Ibu berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan transaksional yang diterapkan pemimpin dan sikap Bapak/Ibu terhadap pekerjaan. Tujuannya adalah bagaimana mendapatkan informasi dari Bapak/Ibu selaku karyawan.

Perlu Bapak/Ibu ketahui bahwa data yang anda sampaikan tidak akan mempengaruhi penilaian kerja. Oleh sebab itu tidak perlu khawatir.

Terima kasih atas kerja sama dan partisipasinya. Informasi dari Bapak/Ibu sangat bermakna.

Malang, 14 Januari 2010

Hormat saya,

Syukri Rahmadin

## A. IDENTITAS

Umur : \_\_\_\_\_ tahun  
Pendidikan Terakhir : (SMA/D-I/D-II/D-III/S-I/S-II)  
Lama Kerja : \_\_\_\_\_ tahun  
Jenis Kelamin : L/P  
Keterangan : Coret yang tidak perlu

## B. PETUNJUK PENGISIAN

Berikut ini ada beberapa pertanyaan dengan alternative pilihan yang sudah tersedia. Pilihlah salah satu jawaban yang sesuai dengan keadaan anda tanpa adanya pengaruh dari orang lain. Jawablah semua pertanyaan yang ada tanpa ada yang terlewat. Angket ini **BUKAN SUATU TES** atau **PENILAIAN**, jadi tidak ada jawaban yang salah, semua jawaban adalah baik dan benar.

ψ Alternatif jawaban adalah sebagai berikut”

TP : TIDAK PERNAH  
SJ : SANGAT JARANG  
KK : KADANG-KADANG  
S : SERING  
HS : HAMPIR SELALU

ψ Berilah tanda sillang (X) pada jawaban yang anda pilih.

ψ Contoh:

Saya merasa gerah berada diruangan kerja saya TP SJ KK S HS

**Terimakasih atas partisipasi dan kerja samanya 😊**

## ANGKET KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

- |   |    |    |    |   |    |
|---|----|----|----|---|----|
| 1. Pimpinan menjadikan saya merasa tenang jika berada didekatnya                                    | TP | SJ | KK | S | HS |
| 2. Pimpinan membuat saya merasa bangga menjadi rekan kerjanya                                       | TP | SJ | KK | S | HS |
| 3. Pimpinan memiliki bakat khusus untuk mengetahui apa yang benar-benar penting untuk diperhatikan  | TP | SJ | KK | S | HS |
| 4. Didalam benak saya, pimpinan adalah symbol kesuksesan dan prestasi                               | TP | SJ | KK | S | HS |
| 5. Pimpinan mempunyai pandangan yang mendorong saya untuk bekerja keras                             | TP | SJ | KK | S | HS |
| 6. Pimpinan bersemangat menyediakan apa yang saya butuhkan untuk bekerja                            | TP | SJ | KK | S | HS |
| 7. Saya mempercayai kemampuan pimpinan dalam mengatasi rintangan                                    | TP | SJ | KK | S | HS |
| 8. Pimpinan mampu menumbuhkan rasa hormat saya kepadanya  | TP | SJ | KK | S | HS |
| 9. Pimpinan menjelaskan tujuan organisasi dengan cara sederhana                                     | TP | SJ | KK | S | HS |
| 10. Pimpinan mengembangkan cara-cara untuk mendorong atau memotivasi saya                           | TP | SJ | KK | S | HS |
| 11. Pimpinan menggunakan symbol dan imajinasi untuk memusatkan usaha yang saya lakukan              | TP | SJ | KK | S | HS |
| 12. Pimpinan memberikan ucapan-ucapan yang membesarkan hati   | TP | SJ | KK | S | HS |
| 13. Pimpinan memberitahu tentang harapan-harapan kinerja yang tinggi pada saya                      | TP | SJ | KK | S | HS |
| 14. Pimpinan mendorong saya untuk bekerja yang sebenarnya melebihi harapan saya untuk melakukannya  | TP | SJ | KK | S | HS |
| 15. Pimpinan mendorong saya untuk sukses  | TP | SJ | KK | S | HS |
| 16. Ide-ide pimpinan menjadikan saya memikirkan kembali beberapa ide saya yang saya anggap sempurna | TP | SJ | KK | S | HS |
| 17. Pimpinan membuat saya mampu berpikir tentang masalah lama dengan cara baru                      | TP | SJ | KK | S | HS |



- |  |    |    |    |   |    |
|--|----|----|----|---|----|
| 18. Pimpinan menunjukkan cara-cara baru untuk menghadapi masalah yang selama ini menjadi sumber kebingungan saya | TP | SJ | KK | S | HS |
| 19. Pimpinan memberikan alasan untuk mengubah saya dalam memikirkan masalah                                      | TP | SJ | KK | S | HS |
| 20. Pimpinan menekankan penggunaan kecerdasan dalam mengatasi masalah  | TP | SJ | KK | S | HS |
| 21. Pimpinan menghendaki alasan yang baik jika saya berpendapat  | TP | SJ | KK | S | HS |
| 22. Pimpinan mengajak saya mengenali aspek-aspek kunci dari masalah-masalah yang rumit                           | TP | SJ | KK | S | HS |
| 23. Pimpinan menekankan sikap hati-hati dalam memecahkan masalah sebelum bertindak                               | TP | SJ | KK | S | HS |
| 24. Pimpinan memastikan saya telah berpikir secara matang sebelum bertindak                                      | TP | SJ | KK | S | HS |
| 25. Pimpinan menghendaki saya menggunakan penalaran dan kepercayaan diri dalam memecahkan masalah                | TP | SJ | KK | S | HS |
| 26. Pimpinan memberikkan perhatian pribadi kepada karyawan   | TP | SJ | KK | S | HS |
| 27. Pimpinan membantu saya dalam menghadapi masalah-masalah pekerjaan sebagai kesempatan belajar                 | TP | SJ | KK | S | HS |
| 28. Pimpinan mengarahkan saya untuk memahami bagaimana saya bekerja  | TP | SJ | KK | S | HS |
| 29. Pimpinan memberi banyak bantuan terhadap orang baru  | TP | SJ | KK | S | HS |
| 30. Pimpinan melatih saya bila saya membutuhkannya   | TP | SJ | KK | S | HS |
| 31. Pimpinan memberikan saran-saran sewaktu saya membutuhkannya  | TP | SJ | KK | S | HS |
| 32. Pimpinan siap memberi petunjuk atau melatih sewaktu-waktu saya membutuhkannya                                | TP | SJ | KK | S | HS |
| 33. Pimpinan mengetahui apa yang saya inginkan dan membantu saya untuk mendapatkannya                            | TP | SJ | KK | S | HS |

## ANGKET KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL

- |   |    |    |    |   |    |
|---|----|----|----|---|----|
| 1. Pimpinan mengakui prestasi kerja saya  | TP | SJ | KK | S | HS |
| 2. Pimpinan memuji saya, jika saya bekerja dengan baik  | TP | SJ | KK | S | HS |
| 3. Pimpinan mengadakan pertemuan untuk membahas suatu kesalahan   | TP | SJ | KK | S | HS |
| 4. Pimpinan menunjukkan apa yang akan saya peroleh jika saya melakukan apa yang seharusnya dikerjakan                                   | TP | SJ | KK | S | HS |
| 5. Pimpinan memberi bonus kepada saya sewaktu saya bekerja dengan baik  | TP | SJ | KK | S | HS |
| 6. Pimpinan meyakinkan adanya timbale balik antara apa yang saya berikan pada lembaga dengan apa yang akan saya peroleh dari usaha saya | TP | SJ | KK | S | HS |
| 7. Pimpinan menjelaskan tentang apa yang akan saya lakukan untuk rekan kerja  | TP | SJ | KK | S | HS |
| 8. Pimpinan memusatkan perhatian pada kegagalan yang tidak sesuai dengan ketentuan atau standar   | TP | SJ | KK | S | HS |
| 9. Pimpinan menghindari campur tangan kecuali jika saya gagal mencapai sasaran  | TP | SJ | KK | S | HS |
| 10. Pimpinan memberi tahu bahwa saya akan mendapatkan apa yang saya inginkan bila saya bekerja sesuai kesepakatan                       | TP | SJ | KK | S | HS |

## A. IDENTITAS

Umur : \_\_\_\_\_tahun  
Pendidikan Terakhir : (SMA/D-I/D-II/D-III/S-I/S-II)  
Lama Kerja : \_\_\_\_\_tahun  
Jenis Kelamin : L/P  
Keterangan : Coret yang tidak perlu

## B. PETUNJUK PENGISIAN

Berikut ini ada beberapa pertanyaan dengan alternative pilihan yang sudah tersedia. Pilihlah salah satu jawaban yang sesuai dengan keadaan anda tanpa adanya pengaruh dari orang lain. Jawablah semua pertanyaan yang ada tanpa ada yang terlewat. Angket ini **BUKAN SUATU TES** atau **PENILAIAN**, jadi tidak ada jawaban yang salah, semua jawaban adalah baik dan benar.

ψ Alternatif jawaban adalah sebagai berikut”

SS : SANGAT SETEJU

S : SETUJU

TS : TIDAK SETUJU

STS : SANGAT TIDAK SETUJU

ψ Berilah tanda sillang (X) pada jawaban yang anda pilih.

ψ Contoh:

Saya bangga bekerja disini SS S TS STS

**Terimakasih atas partisipasi dan kerja samanya 😊**

### ANGKET SIKAP KARYAWAN TERHADAP PEKERJAAN

- |  |    |   |    |     |
|--|----|---|----|-----|
| 1. Menurut saya, pekerjaan yang saya lakukan menyenangkan  | SS | S | TS | STS |
| 2. Menurut saya, pekerjaan yang saya kerjakan membosankan  | SS | S | TS | STS |
| 3. Menurut saya, pekerjaan ini mudah untuk dikerjakan  | SS | S | TS | STS |
| 4. Menurut saya, pekerjaan ini sulit untuk dikerjakan  | SS | S | TS | STS |
| 5. Saya percaya bahwa perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk maju dan berkembang.        | SS | S | TS | STS |
| 6. Perusahaan tidak memberikan kesempatan kepada saya untuk maju dan berkembang                      | SS | S | TS | STS |
| 7. Saya yakin, semua pekerjaan yang saya lakukan akan berdampak baik bagi saya dan perusahaan        | SS | S | TS | STS |
| 8. Tidak semua pekerjaan yang saya lakukan akan berdampak baik bagi saya dan perusahaan              | SS | S | TS | STS |
| 9. Menurut saya, pekerjaan yang saya geluti sekarang sudah sesuai dengan minat saya                  | SS | S | TS | STS |
| 10. Pekerjaan yang saya lakukan tidak sesuai dengan minat saya                                       | SS | S | TS | STS |
| 11. Saya merasa pekerjaan yang dibebankan kepada saya seimbang dengan kemampuan yang saya miliki     | SS | S | TS | STS |
| 12. Saya merasa pekerjaan yang dibebankan kepada saya tidak sesuai dengan kemampuan yang saya miliki | SS | S | TS | STS |
| 13. Saya bekerja tanpa adanya tekanan dari siapapun  | SS | S | TS | STS |
| 14. Saya bekerja dibawah tekanan   | SS | S | TS | STS |
| 15. Saya merasa kondisi sirkulasi udara tempat kerja sudah baik                                      | SS | S | TS | STS |
| 16. Ruangan tempat saya bekerja terasa panas   | SS | S | TS | STS |
| 17. Saya bekerja dalam suasana yang tenang dan lingkungan yang nyaman                                | SS | S | TS | STS |
| 18. Lingkungan tempat saya bekerja tidak nyaman dan bising   | SS | S | TS | STS |
| 19. Saya menikmati kerjasama yang terjadi diantara rekan kerja                                       | SS | S | TS | STS |
| 20. Saya merasa tidak nyaman jika rekan kerja dan pimpinan selalu memantau pekerjaan saya            | SS | S | TS | STS |

- |   |    |   |    |     |
|---|----|---|----|-----|
| 21. Saya diberikan kebebasan untuk mengembangkan cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan                     | SS | S | TS | STS |
| 22. Saya tidak mempunyai kebebasan untuk mengembangkan cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan               | SS | S | TS | STS |
| 23. Pimpinan memberikan kesempatan pada saya untuk menyampaikan pendapat perihal pekerjaan yang akan diselesaikan | SS | S | TS | STS |
| 24. Saya tidak diberikan kesempatan untuk berpendapat perihal penyelesaian masalah dalam pekerjaan                | SS | S | TS | STS |
| 25. Saya melakukan pekerjaan dengan segenap kemampuan yang saya miliki  | SS | S | TS | STS |
| 26. Saya melakukan pekerjaan dengan acuh tak acuh   | SS | S | TS | STS |
| 27. Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu   | SS | S | TS | STS |
| 28. Terkadang tugas-tugas yang dibebankan kepada saya tidak dapat saya selesaikan pada waktunya                   | SS | S | TS | STS |
| 29. Pekerjaan yang saya lakukan sudah benar-benar maksimal  | SS | S | TS | STS |
| 30. Pekerjaan yang saya lakukan belum maksimal  | SS | S | TS | STS |
| 31. Tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada saya, harus saya selesaikan dengan baik                        | SS | S | TS | STS |
| 32. Saya tidak harus menyelesaikan sendiri pekerjaan yang diberikan kepada saya                                   | SS | S | TS | STS |
| 33. Saya memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik                                       | SS | S | TS | STS |
| 34. Saya tidak sanggup untuk menyelesaikan tugas dengan baik  | SS | S | TS | STS |
| 35. Saya sering didorong oleh pimpinan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik                                  | SS | S | TS | STS |
| 36. Saya tidak memiliki motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik                            | SS | S | TS | STS |

Sebaran Skor Angket Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional

x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20	x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27	x28	x29	x30	x31	x32	x33	Jumlah	
5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	143	
5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	142	
5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	3	141	
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	134	
3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	2	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	2	5	4	4	100	
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	103	
3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	109	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	125
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	106	
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	132	
5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	137	
3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	107	
4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	117	

Sebaran Skor Angket Persepsi Gaya Kepemimpinan Transaksional

x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	Jumlah
4	3	5	4	2	3	4	4	4	5	38
4	5	4	4	4	4	5	3	3	4	40
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	38
4	4	3	3	2	2	3	2	3	2	28
3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	32
4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	35
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
4	4	3	3	2	2	3	2	3	2	28
4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	42
5	3	5	5	5	5	3	3	4	4	42
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	2	4	3	3	4	3	3	3	4	32
3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	36

Sebaran Skor Angket Sikap Karyawan Terhadap Pekerjaan

y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17	y18	y19	y20	y21	y22	y23	y24	y25	y26	y27	y28	y29	y30	y31	y32	y33	y34	y35	y36	Jumlah	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	108
3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	74
3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	89
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	104
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	108
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	115
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	108
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	105
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	111
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	100
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	107
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	111
4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	126

## Uji Validitas dan Reliabilitas Angket Sikap Karyawan

Correlations		
		Jumlah
item1	Pearson Correlation	.501
	Sig. (2-tailed)	.081
	N	13
item2	Pearson Correlation	.917**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item3	Pearson Correlation	.745**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	13
item4	Pearson Correlation	.792**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	13
item5	Pearson Correlation	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item6	Pearson Correlation	.546
	Sig. (2-tailed)	.054
	N	13
item7	Pearson Correlation	.917**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item8	Pearson Correlation	.917**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item9	Pearson Correlation	.745**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	13
item10	Pearson Correlation	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item11	Pearson Correlation	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item12	Pearson Correlation	.957**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item13	Pearson Correlation	.871**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item14	Pearson Correlation	.697*
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	13
item15	Pearson Correlation	.a
	Sig. (2-tailed)	.
	N	13
item16	Pearson Correlation	.834**



	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item17	Pearson Correlation	.792**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	13
item18	Pearson Correlation	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item19	Pearson Correlation	. <sup>a</sup>
	Sig. (2-tailed)	.
	N	13
item20	Pearson Correlation	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item21	Pearson Correlation	.745**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	13
item22	Pearson Correlation	.737**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	13
item23	Pearson Correlation	.745**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	13
item24	Pearson Correlation	.745**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	13
item25	Pearson Correlation	.780**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	13
item26	Pearson Correlation	.818**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	13
item27	Pearson Correlation	.745**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	13
item28	Pearson Correlation	.701
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	13
item29	Pearson Correlation	.876**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item30	Pearson Correlation	.783**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	13
item31	Pearson Correlation	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item32	Pearson Correlation	.886**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13

item33	Pearson Correlation	.745**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	13
item34	Pearson Correlation	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item35	Pearson Correlation	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item36	Pearson Correlation	.898**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.		

### Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	13	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	13	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.979	36

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
SIKAP KARYAWAN TERHADAP PEKERJAAN	13	105.08	12.540
Valid N	13		

### Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Transformasional

Correlations		
		jumlah
item1	Pearson Correlation	.953**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item2	Pearson Correlation	.922**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item3	Pearson Correlation	.783**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	13
item4	Pearson Correlation	.894**

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item5	Pearson Correlation	.823**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	13
item6	Pearson Correlation	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item7	Pearson Correlation	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item8	Pearson Correlation	.768**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	13
item9	Pearson Correlation	.787**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	13
item10	Pearson Correlation	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item11	Pearson Correlation	.878**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item12	Pearson Correlation	.557*
	Sig. (2-tailed)	.048
	N	13
item13	Pearson Correlation	.765**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	13
item14	Pearson Correlation	.932**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item15	Pearson Correlation	.724**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	13
item16	Pearson Correlation	.858**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item17	Pearson Correlation	.685**
	Sig. (2-tailed)	.010
	N	13
item18	Pearson Correlation	.776**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	13
item19	Pearson Correlation	.735**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	13
item20	Pearson Correlation	.636*
	Sig. (2-tailed)	.019
	N	13

item21	Pearson Correlation	.897**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item22	Pearson Correlation	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item23	Pearson Correlation	.681*
	Sig. (2-tailed)	.010
	N	13
item24	Pearson Correlation	.703**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	13
item25	Pearson Correlation	.932**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item26	Pearson Correlation	.751**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	13
item27	Pearson Correlation	.719*
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	13
item28	Pearson Correlation	.777**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	13
item29	Pearson Correlation	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
item30	Pearson Correlation	.626*
	Sig. (2-tailed)	.022
	N	13
item31	Pearson Correlation	-.462
	Sig. (2-tailed)	.112
	N	13
item32	Pearson Correlation	.078
	Sig. (2-tailed)	.801
	N	13
item33	Pearson Correlation	-.028
	Sig. (2-tailed)	.928
	N	13
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

**Scale: ALL VARIABLES**

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	13	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	13	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.968	33

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	13	122.77	16.310
Valid N	13		

**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Correlations		
		Jumlah
Item1	Pearson Correlation	.439
	Sig. (2-tailed)	.134
	N	13
Item2	Pearson Correlation	.321
	Sig. (2-tailed)	.286
	N	13
Item3	Pearson Correlation	.730**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	13
Item4	Pearson Correlation	.857**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	13
Item5	Pearson Correlation	.710**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	13
Item6	Pearson Correlation	.718**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	13
Item7	Pearson Correlation	.622*
	Sig. (2-tailed)	.023
	N	13
Item8	Pearson Correlation	.756**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	13
Item9	Pearson Correlation	.673*
	Sig. (2-tailed)	.012
	N	13

Item10	Pearson Correlation	.747 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	13
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

### Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	13	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	13	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.846	10

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL	13	36.38	5.059
Valid N	13		

### Hasil Uji Korelasi *Product Moment* Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Sikap Karyawan

Correlations			
		Gaya Kepemimpinan Transformasional	Sikap Karyawan terhadap Pekerjaan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	Pearson Correlation	1	.587 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)		.035
	N	13	13
Sikap Karyawan terhadap Pekerjaan	Pearson Correlation	.587 <sup>*</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.035	
	N	13	13
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

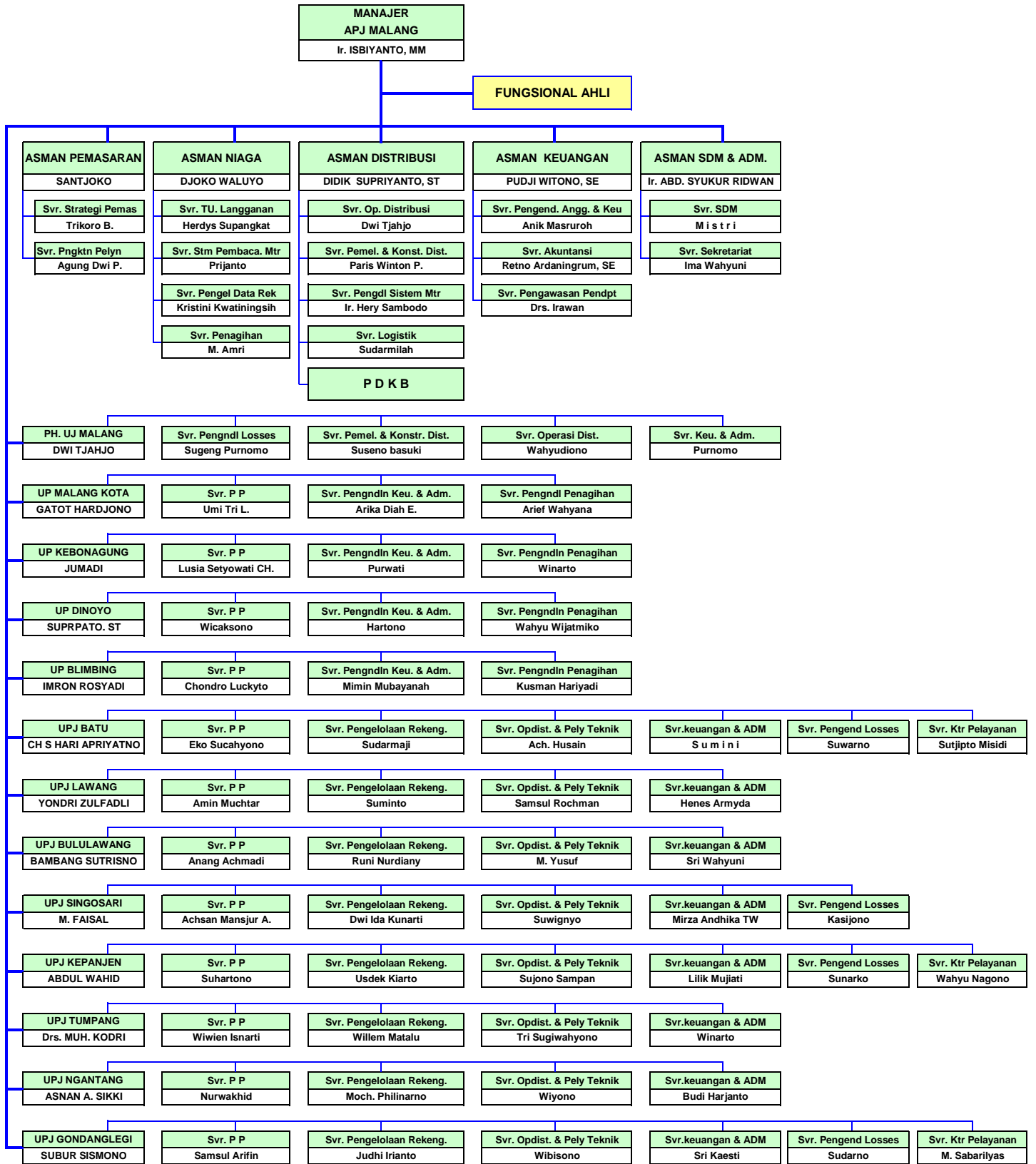
### Hasil Uji Analisa *Product Moment* Antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Sikap Karyawan

Correlations			
		Gaya Kepemimpinan Transaksional	Sikap Karyawan terhadap Pekerjaan
Gaya Kepemimpinan Transaksional	Pearson Correlation	1	.079
	Sig. (2-tailed)		.797
	Sum of Squares and Cross-products	260.923	54.154
	Covariance	21.744	4.513
	N	13	13
Sikap Karyawan terhadap Pekerjaan	Pearson Correlation	.079	1
	Sig. (2-tailed)	.797	
	Sum of Squares and Cross-products	54.154	1787.692
	Covariance	4.513	148.974
	N	13	13

### Hasil Uji Analisa Korelasi Parsial ketiga Variabel

Correlations			
		Gaya Kepemimpinan	Sikap Karyawan
Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	.586*
	Sig. (2-tailed)		.035
	N	13	13
Sikap Karyawan	Pearson Correlation	.586*	1
	Sig. (2-tailed)	.035	
	N	13	13
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

PT PLN (PERSERO) AREA PELAYANAN DAN JARINGAN MALANG







DEPARTEMEN AGAMA  
UNIFERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALIKI MALANG  
FAKULTAS PSIKOLOGI

Jl. Gajayana 50 Telp. (0341) 551354 Fax. (0341) 572538

BUKTI KONSULTASI

Nama : Syukri Rahmadin  
Nim/Jurusan : 05410029/Psikologi  
Dosen Pembimbing : Retno Mangestuti, M.Si  
Judul Skripsi :  
"Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Dengan Sikap Karyawan Terhadap Pekerjaan"

No.	Tanggal	Hal yang dikonsultasi	Tanda Tangan
1.	02 Mei 2009	ACC Proposal Skripsi	
2.	14 Mei 2009	Ujian Proposal Skripsi	
3.	20 Juni 2009	BAB I, BAB II, & BAB III	
4.	11 Juli 2009	Revisi BAB I	
5.	17 Oktober 2009	BAB I, BAB II, & BAB III	
6.	07 Nopember 2009	Revisi BAB I	
7.	14 Nopember 2009	ACC BAB I	
8.	21 Nopember 2009	BAB II & BAB III	
9.	28 Nopember 2009	Revisi BAB II & BAB III	
10.	12 Desember 2009	ACC BAB II	
11.	17 Desember 2009	ACC BAB III	
12.	29 Desember 2009	BAB IV & V	
13.	12 Januari 2010	ACC BAB IV & V	

Malang, 21 Januari 2010  
Mengetahui,

Dosen Pembimbing

Retno Mangestuti, M.Si  
NIP. 19750220 200312 2004

Dekan



Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I  
NIP. 19550717 198203 1005