

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Disiplin Kerja

##### 1. Definisi Disiplin Kerja

Kata disiplin berasal dari bahasa Latin yaitu *disciplina*, yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat (Wursanto, 1989). Dalam Kamus umum Bahasa Indonesia susunan W.J.S Purwadarminta (1989), disiplin diartikan sebagai:

1. Latihan Batin dan watak dengan maksud supaya segala perbuatannya selalu menaati tata tertib.
2. Ketaatan pada aturan dan tata tertib.

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai, 2004). Menurut Nitisemito (dalam Tohardi, 2002), disiplin kerja adalah suatu sikap, perilaku yang dilakukan secara sukarela dan penuh kesadaran serta keadaan untuk mengikuti peraturan yang telah ditetapkan perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis.

Hasibuan (1995) menjelaskan bahwa kedisiplinan merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati peraturan semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sebagaimana dikemukakan oleh Wursanto (1989) bahwa kata disiplin sesungguhnya tidak berarti suatu hukuman. Secara singkat disiplin diartikan sebagai keadaan yang menyebabkan atau memberikan dorongan dorongan kepada pegawai

untuk berbuat dan melakukan kegiatan sesuai dengan norma-norma atau aturan-aturan yang telah ditetapkan. Kedisiplinan juga didefinisikan sebagai sifat seorang karyawan yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu. Kedisiplinan sangat mempengaruhi kinerja pegawai dan perusahaan, karena pada kenyataannya, tidak hanya pegawai/karyawan yang tidak disiplin, tetapi juga pada manajer yang menghindari tindakan menghukum karyawan yang tidak disiplin.

Ketidakdisiplinan yang dilakukan oleh pegawai ataupun manager ataupun atasan dalam suatu perusahaan bermacam-macam, oleh sebab itu PP No. 53 tahun 2010 mengatur tentang berbagai hal terkait kedisiplinan pegawai dan sanksi bagi pelanggarnya. Adapun kedisiplinan yang dimaksudkan dalam PP tersebut adalah terkait jam kerja, kualitas kerja, dan menjaga sarana dan prasarana yang telah tersedia dengan baik, serta memakai seragam dinas sesuai jadwal yang telah ditentukan.

Seorang pegawai harus datang tepat waktu sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan. Begitu pula dengan kualitas kerja, seorang pegawai memiliki tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik dan menjaga sarana dan prasana yang telah disediakan perusahaan. Disamping itu pegawai juga harus menggunakan seragam yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Dari asumsi-asumsi tokoh di atas, dapat diambil pemahaman bahwa disiplin kerja merupakan kesadaran yang dimiliki individu untuk menaati, menghormati dan mematuhi peraturan perusahaan baik peraturan yang berhubungan dengan jam kerja, pakaian dan cara kerja serta kualitas kerja pegawai.

## 2. Faktor-Faktor Disiplin Kerja

Pada hakikatnya, kedisiplinan seseorang dipengaruhi oleh beberapa hal. Menurut Hasibuan (1995) beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai dalam suatu perusahaan, yaitu:

### a. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada seorang pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan, agar pegawai bekerja dengan sungguh-sungguh dan mengerjakan dengan kedisiplinan yang baik.

### b. Keteladanan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai, karena pegawai dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin yang baik, jujur, adil, serta adanya kesesuaian kata dengan perbuatannya.

### c. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika balas jasa yang pegawai peroleh tidak dapat memenuhi kebutuhannya dan keluarganya, maka pegawai tersebut akan memiliki tingkat disiplin yang rendah.

d. Keadilan

Keadilan memiliki peranan dalam peningkatan kedisiplinan karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia yang lainnya. Apabila keadilan yang menjadi dasar pemberian balas jasa (pengakuan) dan hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan pegawai yang baik. Seorang pemimpin yang cakap tentu akan selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya, karena menyadari keadilan akan menciptakan kedisiplinan yang baik.

e. Pengawasan melekat (Waskat)

Pengawasan melekat (Waskat) merupakan tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai perusahaan, karena dengan waskat ini atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja pegawainya. Selain itu, pemimpin juga mencari sistem-sistem kerja yang lebih efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat, karena dengan sistem-sistem yang baik maka akan tercipta internal kontrol yang dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dan mendukung kedisiplinan serta moral kerja pegawai.

f. Sanksi Hukuman

Sanksi Hukuman berperan dalam memelihara kedisiplinan pegawai, karena dengan sanksi yang semakin berat pegawai semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan yang ada di perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner pegawai akan berkurang.

g. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pemimpin akan disegani dan diakui oleh bawahannya.

h. Hubungan Kemanusiaan

Dengan terciptanya hubungan yang baik antar manusia dalam suatu perusahaan maka akan tercipta lingkungan kerja yang nyaman sehingga berdampak pada peningkatan kedisiplinan pegawai. Hubungan yang dimaksud tidak hanya berfokus pada hubungan antar sesama pegawai, namun juga melibatkan hubungan atasan dan bawahan. (Hasibuan, 1995)

Dari faktor-faktor di atas dapat dilihat bahwa pada poin a hingga poin h didominasi pengaruh yang berasal dari luar individu (ekstrinsik). Terutama pengaruh yang diberikan oleh seorang pemimpin, yang merupakan acuan bagi bawahannya. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena seorang pemimpin merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam sebuah organisasi.

### 3. Aspek-aspek Disiplin Kerja

Terdapat beberapa pendapat mengenai aspek-aspek kedisiplinan kerja. Menurut Prijodarminto (1993) disiplin memiliki 3 (tiga) aspek. Ketiga aspek tersebut adalah :

- a. sikap mental (*mental attitude*) yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran dan pengendalian watak.

- b. pemahaman yang baik mengenai sistem peraturan perilaku, norma, kriteria, dan standar yang sedemikian rupa, sehingga pemahaman tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran, bahwa ketaatan akan aturan. Norma, dan standar tadi merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan (sukses).
- c. sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesungguhan hati, untuk mentaati segala hal secara cermat dan tertib.

Menurut Lateiner dan Levine (1985), pegawai yang memiliki disiplin yang baik adalah: 1) Pegawai datang ke kantor dengan teratur dan tepat waktu; Pegawai memakai pakaian baik di tempat kerja; 2) Pegawai memakai pakaian baik di tempat kerja; 3) Pegawai menggunakan bahan-bahan dan perlengkapan dengan hati-hati; 4) Pegawai menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang memuaskan dan mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh kantor atau perusahaan; 5) Pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan semangat yang baik.

Strauss dan Sayless (1990) memberikan beberapa contoh pelaksanaan indikasi disiplin yang baik, yaitu: 1) masuk kerja tepat pada waktunya; 2) menaati intruksi kerja pengawas; 3) menghindari perkelahian, mabuk dan pencurian; 5) mencetakkan jam kerja pada kartu hadir.

Berdasarkan aspek-aspek yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek disiplin kerja meliputi:

- a. Kehadiran tepat waktu

Pegawai hadir ke tempat kerja tepat waktu (tidak terlambat) dan teratur. Berada di tempat kerja pada saat jam kerja. Tidak langsung pulang ketika pekerjaan telah selesai karena jam kerja belum

berakhir. Dalam prijodarminto (1993) dijelaskan bahwa terdapat suatu ketentuan yang telah menekankan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mematuhi peraturan perundang-undangan, peraturan kedinasan, wajib mematuhi ketentuan jam kerja, seperti yang telah atur dala PP 53 Tahun 2010 tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil pada pasal 3 angka 11 yang berisi kewajiban pegawai untuk masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja.

b. Memakai pakaian yang baik di tempat kerja

Pegawai berpakaian serba baik sesuai dengan peraturan yang ditetapkan perusahaan. Memakai seragam kantor sesuai dengan hari yang telah ditentukan. Memakai atribut kantor dan memakai seragam kantor yang bersih dan sudah di setrika. Dalam PP nomor 53 tahun 2010 pada angka 17 dijelaskan bahwa pegawai wajib menaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang, seperti yang tertuang dalam Surat Edaran Menteri Keuangan yang mengatur tentang pakaian kerja di lingkungan kementerian keuangan.

c. Kualitas pekerjaan

Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan memuaskan dengan bersemangat. Berkonsentrasi dan bersungguh-sungguh ketika bekerja dan tidak menunda-nunda pekerjaan. Sebagaimana dijelaskan dalam PP nomor 53 tahun 2010 tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil pada pasal 3 angka 5 yang berisi kewajiban pegawai dalam melaksanakan tugas kedinasan yang

dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab.

d. Cara kerja

Pegawai mengikuti instruksi dan cara kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Segera mengerjakan tugas yang diberikan atasan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan instruksi atasan. Mengikuti cara kerja yang telah ditetapkan oleh divisi. Sebagaimana dijelaskan dalam PP nomor 53 tahun 2010 tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil pada pasal 3 angka 15 yang berisi kewajiban seorang PNS untuk membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas sebagai salah satu perwujudan aspek cara kerja dalam sebuah instansi.

Aspek-aspek tersebut yang nantinya akan digunakan sebagai indikator dalam membuat skala disiplin kerja. Untuk mengukur tingkat disiplin kerja pegawai.

**B. Persepsi Pegawai Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformatif**

**1. a. Definsi Persepsi Pegawai**

Dalam suatu organisasi, persepsi pemimpin, manajer dan pegawai membentuk iklim dan efektivitas dari lingkungan kerja, karena persepsi merupakan jalan untuk menafsirkan pengalaman-pengalaman. Hal ini merupakan bagian dari perilaku manusia yang mengagumkan dan rumit (Otara, 2011). Persepsi memiliki peran yang cukup besar pada kualitas suatu tempat kerja. Hal ini berkaitan dengan pengalaman yang terkumpul dalam diri pegawai tersebut. Saat pengalaman tersebut mendapat pandangan positif dalam diri pegawai baik meliputi pegawai, pekerjaan dan hubungan

dalam organisasi tersebut, maka memungkinkan pegawai tersebut produktif dan akan bertahan bekerja ditempat tersebut dalam waktu yang cukup lama. Sebaliknya, apabila persepsi negatif yang muncul tentang perusahaan maupun lingkungan kerja, maka pegawai tersebut akan memilih untuk mencari tempat lain.

Pada dasarnya, seorang individu mengenali dunia luarnya dengan menggunakan alat inderanya. Bagaimana individu dapat mengenali dirinya maupun dirinya sendiri maupun keadaan sekitarnya, hal ini berkaitan dengan persepsi (Walgito, 1994). Persepsi, menurut Matlin (dalam Solso; Suharnan, 2005) merupakan suatu proses penggunaan pengetahuan yang telah dimiliki (yang telah disimpan dalam ingatan) untuk mendeteksi atau memperoleh dan menginterpretasi stimulus (rangsangan) yang diterima oleh alat indera seperti mata, telinga, dan hidung. Definisi yang sama juga diungkapkan oleh (Walgito, 1994) yang mengatakan bahwa persepsi merupakan suatu proses yang diawali dengan penginderaan, yaitu merupakan proses yang berwujud diterimanya stimulus oleh individu melalui alat reseptornya. Namun proses ini tidak berlangsung hanya sampai disitu saja, melainkan stimulus itu diteruskan ke pusat susunan syaraf yaitu otak, dan terjadilah proses psikologis sehingga individu menyadari apa yang dilihat, apa yang didengar dan sebagainya, individu mengalami persepsi.

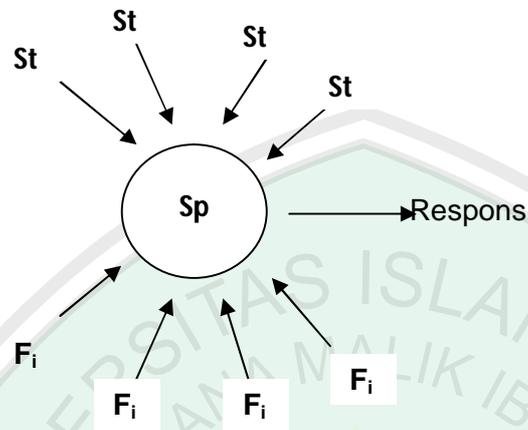
Singkatnya, Davidov (dalam Walgito, 1994) menjelaskan bahwa Stimulus yang diindera oleh individu diorganisasikan, kemudian diinterpretasikan, sehingga individu menyadari, mengerti tentang apa yang diinderakan inilah yang disebut sebagai persepsi. Moskowitz dan Orgel (dalam Walgito, 1994) mengemukakan bahwa persepsi merupakan proses

yang terintegrasi dari individu terhadap stimulus yang diterimanya sehingga seluruh apa yang ada dalam diri individu seperti pengalaman, emosi, kemampuan berfikir serta aspek-aspek lain yang ada dalam diri individu ikut berperan aktif dalam proses tersebut. Proses yang terintegrasi tersebut menyebabkan stimulus yang sama dapat dipersepsikan berbeda oleh individu yang berbeda pula. Definisi senada juga dikemukakan oleh Robbins (1996) tentang persepsi. Persepsi didefinisikan sebagai suatu proses yang mana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera yang diterima untuk memberikan makna terhadap lingkungan.

Walgito (1994) menerangkan proses persepsi yang dialami oleh seseorang, adalah sebagai berikut, objek menimbulkan stimulus, dan stimulus tersebut mengenai alat indera reseptor. Proses ini dinamakan proses kealaman (fisik). Kemudian, stimulus yang diterima oleh alat indera dilanjutkan ke otak, yang dinamakan proses fisiologis. Di otak terjadi suatu proses pengolahan sehingga individu menyadari adanya stimulus. Proses yang terjadi dalam otak dinamakan proses psikologi sekaligus proses akhir dari persepsi.

Adapun stimulus yang diterima oleh individu berjumlah sangat banyak, sebagai mana digambarkan dalam skema di bawah ini.

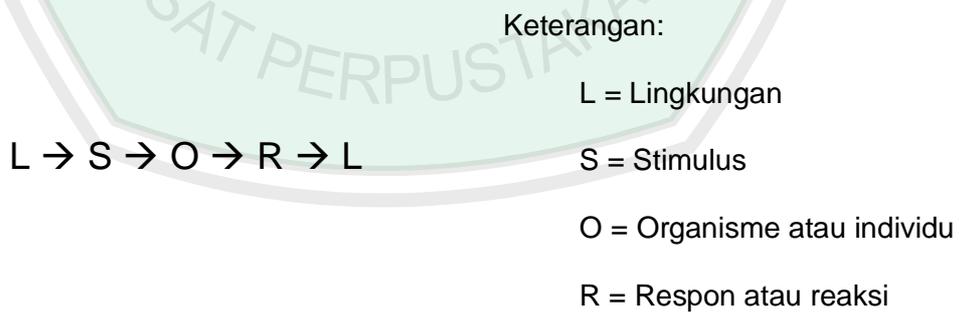
**Gambar 2.1**  
**Skema Persepsi**



Keterangan :  
**St** = Stimulus  
**Fi** = Faktor intern  
**Sp** = Struktur Pribadi

Dari skema di atas ditunjukkan bahwa banyak stimulus dari lingkungan sekitar yang diterima oleh individu dan terdapat banyak faktor internal yang mengelilingi individu. Namun, tidak semua stimulus mendapatkan respon dari individu. Dari skema di atas kemudian dilanjutkan pada skema di bawah ini. (Walgito, 1994)

**Gambar 2.2**  
**Skema Proses Persepsi**



Berdasarkan skema di atas, terlihat bahwa hanya beberapa saja yang menerima respon dari individu, karena individu melakukan seleksi terhadap

stimulus-stimulus yang ada. Kemudian individu menyadari respon tersebut dan memberikan respon.

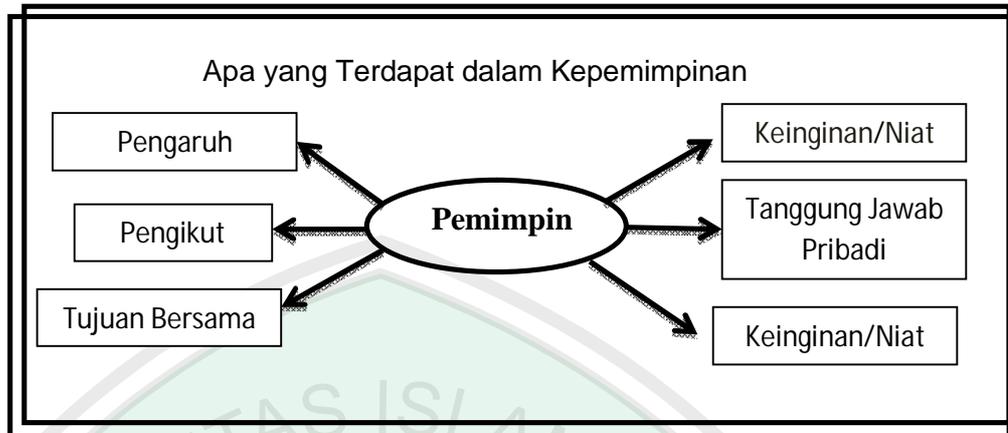
Dalam proses persepsi terdapat beberapa hal yang mempengaruhi, yaitu kebiasaan, motivasi, belajar, dan spesialisasi dan latar belakang sosial. Menurut Otara (2011) menjelaskan secara rinci tentang faktor-faktor tersebut. *pertama*, kebiasaan, kebiasaan secara perlahan membentuk dan kadang tidak disadari seperti mengatakan "*habit die hard*". Untuk itu individu mepersepsikan objek, situasi, dan kondisi yang berbeda dari kebiasaan mereka. *Kedua*, Faktor motivasi meningkatkan sensitivitas individu pada stimuli tersebut yang dipertimbangkan terkait kepuasan akan kebutuhannya dalam melihat pengalamannya dimasa lampau. *Ketiga*, belajar, pemahaman mengenai (cara)belajar mempengaruhi dan memegang peran yang penting dalam proses persepsi. Sebagaimana baiknya peran dari cara belajar lebih diperhatikan untuk memahami bentuk yang kompleks dari persepsi, dimana maksud yang nampak timbul secara wajar kedalah sebuah proses. *Keempat*, spesialisasi nilai di organisasi yang modern. secara konsekuen, spesialisasi seseorang yang menempatkan dirinya dalam peran khusus di dalam organisasi memberikan dia kesempatan untuk memilih alasan tertentu dan untuk mengabaikan alasan lainnya. Oleh karena banyaknya laporan, seorang pimpinan departemen akan menyampaikan hal yang berhubungan lebih lanjut dengan departemennya. *Kelima*, latar belakang sosial individu yang secara umum pegawai yang berkembang akan mengembangkan perilaku yang lebih positif daripada pegawai yang kurang berkembang.

Bedasarkan penjelasan beberapa tokoh di atas, dapat dipahami bahwa persepsi adalah proses mengorganisasikan, menafsirkan dan mengolah kesan indera untuk memberi makna pada lingkungan dan kemudian dapat mempengaruhi perilaku yang muncul pada individu.

### **1. b. Definisi Gaya Kepemimpinan Transformatif**

Kepemimpinan telah menjadi topik menarik sejak dahulu kala oleh para ahli sejarah dan filsafat. Mendefinisikan kepemimpinan merupakan suatu masalah yang kompleks, karena sifat dasar kepemimpinan memang sangatlah kompleks, oleh sebab itulah tidak mengejutkan apabila terdapat banyak definisi yang diberikan oleh para ahli sejarah dan filsafat. Hingga saat ini definisi kepemimpinan masih terus dikembangkan sejalan dengan semakin modernnya zaman membuat definisi tentang kepemimpinan lebih sistematis dan obyektif.

Joseph C. Rost (1993) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya (Safaria, 2004). Berdasarkan kata kunci dari definisi di atas, Triantoro Safaria (2004) merangkumnya seperti pada gambar 2.1 di bawah ini.



**Gambar 2.1 Bagan Kepemimpinan (Safaria, 2004)**

Dari bagan tersebut, Safaria (2004) menjelaskan bahwa seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, begitu pula yang terjadi sebaliknya, bawahan sebagai pengikut juga mempengaruhi pemimpinnya. Mereka yang terlibat dalam hubungan tersebut menginginkan sebuah perubahan, sehingga seorang pemimpin dituntut untuk mampu melakukan perubahan yang signifikan bukan mempertahankan status *quo*. Perubahan tersebut bukan merupakan sesuatu yang diinginkan pemimpin, tetapi lebih pada tujuan yang diinginkan dan dimiliki bersama tujuan ini merupakan sesuatu yang diinginkan, yang diharapkan dan yang akan dicapai dimasa yang akan datang sehingga tujuan inilah yang akan memotivasi visi dan misi utama suatu organisasi. Kepemimpinan merupakan aktivitas orang-orang, yang terjadi diantara orang-orang, dan bukan sesuatu yang dilakukan untuk orang-orang sehingga kepentingan kepemimpinan melibatkan pengikut (*followers*). Dengan demikian, baik pemimpin maupun pengikut memiliki tanggung jawab pribadi untuk mencapai tujuan bersama tersebut.

Dalam penerapannya dilapangan, tugas seorang pemimpin menurut Charles J. Keating (1986) meliputi dua bidang utama, yaitu 1) Tugas yang berhubungan dengan pekerjaan yang harus diselesaikan, yang disebut *task function* dan 2) tugas yang berhubungan kekompakan orang-orang yang dipimpinnya disebut *relationship function*..

#### 1) Fungsi Tugas (*Task Function*)

Fungsi Tugas (*Task Function*) diperlukan agar pekerjaan kelompok dapat diselesaikan dan tercapainya tujuan kelompok. Adapun tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kerja kelompok, antara lain (Keating, 1986):

- a. Memulai (*initiating*) : usaha agar kelompok memulai kegiatan tertentu.
- b. Mengatur (*Regulating*) : tindakan yang mengatur arah dan langkah kegiatan kelompok.
- c. Memberitahu (*Informing*) : kegiatan memberikan informasi, data, fakta, pendapat kepada para anggota dan minat dari mereka berupa informasi, data, fakta dan pendapat yang dibutuhkan, dan pendapat, usul dari bawahan dan menyempurnakan.
- d. Mendukung (*Supporting*) : usaha untuk menerima gagasan, pendapat, usul dari bawahan dan menyempurnakannya dengan menambah dan menguranginya untuk digunakan dalam rangka menyelesaikan tugas bersama.

- e. Menilai (*Evaluating*) : tindakan untuk menguji gagasan yang muncul atau cara kerja yang diambil dengan menunjukkan konsekuensi-konsekuensinya dan untung-ruginya.
- f. Menyimpulkan (*Summarizing*) : kegiatan untuk mengumpulkan dan merumuskan gagasan, pendapat dan usul yang muncul, menyingkat lalu menyimpulkannya sebagai landasan untuk pemikiran lebih lanjut.

2) *Fungsi Hubungan (Relationship Function)*

*Relationship function* dibutuhkan agar hubungan antarorang yang bekerjasama menyelesaikan pekerjaan itu dengan lancar dan selaras. Adapun tugas-tugas yang berhubungan dengan kekompakan kerja kelompok, antara lain (Keating, 1986):

- a. Mendorong (*Encouraging*) : bersikap hangat, bersahabat, menerima orang-orang.
- b. Mengungkapkan perasaan (*Expressing Feeling*): tindakan menyatakan perasaan terhadap kerja dan kekompakan kelompok, seperti rasa puas, rasa senang, rasa bangga, dan ikut seperasaan dengan orang-orang yang dipimpinnya pada waktu mengalami kesulitan, kegagalan, dan lain-lain.
- c. Mendamaikan (*Harmonizing*) : tindakan mempertemukan dan mendamaikan pendapat-pendapat yang berbeda dan merukunkan orang-orang yang dipimpinnya pada waktu mengalami kesulitan, kegagalan, dan lain-lain.

- d. Mengalah (*Compromizing*) : kemauan untuk mengubah dan menyesuaikan pendapat dan perasaan sendiri dengan pendapat dan perasaan orang-orang yang dipimpinya.
- e. Memperlancar (*Gatekeeping*) : kesediaan membantu mempermudah keikutsertaan para anggota dalam kelompok, sehingga semua rela menyumbangkan dan mengungkapkan gagasan-gagasannya.
- f. Memasang aturan permainan (*Setting Standards*) : tindakan menyampaikan aturan dan tata tertib yang membantu kehidupan kelompok.

Dalam Sunindhia (1993), pendapat lain menyebutkan ada 3 tindakan-tindakan yang penting dari seorang pemimpin, yaitu :

- a. Meyakinkan

Tidak ada kepemimpinan yang tanpa adanya kerelaan dari orang-orang yang dipimpin. Untuk memperoleh kerelaan ini seorang pemimpin biasanya harus menggunakan keyakinan.

Dengan menggunakan keyakinan seorang pemimpin berusaha menggunakan semangat orang-orang bawahannya. Usaha-usaha tersebut dilakukan untuk mengembangkan sikap tertentu dari orang-orang bawahan untuk menimbulkan keyakinan tentang pendapat-pendapat tertentu atau meyakinkan tentang keadaan-keadaan tertentu.

b. Mengambil resiko

Diantara pemimpin-pemimpin yang terbaik adalah orang-orang yang mempunyai ide-ide, percaya sungguh-sungguh akan ide-ide tersebut dan mengambil resiko yang perlu untuk membuktikannya. Sifat yang terakhir ini memerlukan keberanian yang sungguh-sungguh dan merupakan poin yang sangat penting untuk kepemimpinan. Seorang pemimpin mau mengambil resiko yang diperhitungkan atas dasar perhitungannya sendiri dengan baik. Ia bukan hanya seorang pemimpin, namun juga sebagai orang yang melaksanakannya.

c. Melaksanakan Disiplin

Kebanyakan pekerjaan lebih baik dikerjakan di bawah aturan kedisiplinan tertentu daripada dikerjakan secara bebas. Pegawai-pegawai ingin mengetahui status mereka dan apa yang diharapkan dari mereka, baik keputusan maupun produktivitas pegawai bertambah karena kedisiplinan. Disiplin yang baik membantu menjamin bahwa setiap akan bekerja terus dengan baik dan tidak melanggar hak-hak dari orang-orang lain.

Dalam Safaria (2004) dijelaskan bahwa tugas dan kewajiban kepemimpinan lebih menekankan bagaimana mengkomunikasikan visi dan mengembangkan budaya yang dimiliki bersama dan menyusun seperangkat nilai-nilai pokok di dalam organisasi yang menjadi pedoman utama untuk mencapai tujuan tertinggi organisasi. Penekanan ini melibatkan bawahan sebagai pemikir, pelaksana dan pemimpin

mendorong rasa kebersamaan akan komitmen dan kepemilikan organisasi. Selain itu pemimpin juga bertugas untuk menghilangkan sekat yang ada sehingga setiap orang memahami apa yang dikerjakan orang lain, mencoba menciptakan koordinasi yang mudah, dan membentuk identitas tim kerja, dan kesusukan yang sama dari orang-orang dalam mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin memiliki titik focus pada perkembangan, pemberdayaan pegawainya, sehingga mereka benar-benar dapat mengoptimalkan pekerjaannya.

Menurut Bass (dalam Ancok, 2012) terdapat dua jenis kepemimpinan yakni gaya kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) dan gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*). Pendapat ini diperjelas oleh Hackman (dalam Ancok, 2012) dengan menguraikan lebih lanjut kedua gaya kepemimpinan tersebut. Gaya kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang cenderung bergaya *manager*. Dengan pembahasan yang lebih rinci, gaya kepemimpinan transaksional memiliki nuansa transaksional antara yang dipimpin dengan yang memimpin.

Kepemimpinan transformatif merupakan gabungan antara 2 kata, yaitu, kepemimpinan dan transformasi. Joseph C. Rost mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya (Safaria, 2004) dan transformasi secara bahasa diartikan sebagai perubahan.

Teori tentang kepemimpinan transformasional ini dikemukakan pertama kali oleh Burn. Burn yang mengidentifikasi dua tipe kepemimpinan politik, yaitu kepemimpinan transaksional dan transformasional. Burn (dalam Safaria, 2004) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transaksional lebih terfokus pada hubungan pemimpin dan bawahannya, tanpa ada usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Seorang pemimpin yang menganut gaya transformasional akan lebih banyak mengawasi, mengontrol, dan memberikan perintah-perintah untuk diselesaikan oleh bawahannya. Kemudian, Bass mengusulkan tentang kepemimpinan transformatif ini dari gagasan-gagasan awal yang dimiliki oleh Burn. Menurut Bass (dalam Ancok, 2012) kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang bercirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik dimasa depan. Oleh karena itu pemimpin transformasional ini akan lebih mampu membawa organisasi menuju kinerja yang lebih tinggi dibandingkan transaksional.

Sejauh mana tingkat seorang pemimpin dikatakan transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikutnya (bawahan). Adapun cara pemimpin transformasional yang mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya adalah dengan: 1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, 2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri

sendiri, dan 3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi (Yukl, 2005).

Pemimpin Transformasional mengantarkan pengikutnya menjadi lebih kapabel dan mandiri dengan melakukan transformasi nilai atau makna kepada orang lain / pengikutnya atau organisasi dan ke tengah masyarakat yang lebih luas. Dalam proses melakukan transformasi nilai tersebut maka pemimpin dan pengikut saling berdampingan satu sama lain, mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi dan standar moral yang lebih baik. Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional akan lebih mampu mendorong inovasi.

Seorang pemimpin transformasional akan menjadi teladan yang baik bagi pegawainya dan akan dihormati oleh pegawainya karena kesesuaiannya antara perkataan dan perbuatan. Tidak sedikit dari yang kita tau bahwa pemimpin hanya mampu memerintah dan menghukum pegawainya namun dia tidak berkaca pada dirinya yang memang bukanlah sosok yang patut dicontoh. Oleh sebab itu, keteladanan haruslah menjadi faktor utama dari kepemimpinan transformatif. Selanjutnya adalah motivasi inspirasional, seorang kepala kantor haruslah mampu menginspirasi pegawainya. Seorang pemimpin sebagai pemegang tertinggi dalam perusahaan, mengajak bawahannya untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar hidup dan karya yang mereka buat menjadi lebih bermakna (Ancok, 2012). Dengan motivasi inspirasional tersebut, seorang karyawan akan termotivasi untuk memunculkan ide-ide baru yang juga menjadi ciri kepemimpinan transformasional dalam menstimulasi bawahannya. Ide-ide yang muncul,

kemudian akan memberikan kontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap perubahan perusahaan kearah yang lebih baik. Namun ide-ide yang telah muncul tersebut tidak hanya dibiarkan menumpuk, namun harus ada perhatian dari seorang pemimpin akan apa yang dibutuhkan karyawan untuk mewujudkan ide-ide tersebut. Sehingga, pegawai benar-benar terasah dan kinerjanya menjadi semakin baik.

Selain itu, Ada beberapa faktor yang dimiliki pemimpin transformasional yang akan menggugah semangat inovasi pegawai, baik pada level individu maupun level kelompok. Kepemimpinan transformasional memandang manusia secara positif, jika dikaitkan dengan teori X-Y McGregor, pemimpin transformasional lebih berorientasi pada tipe Y, yakni pegawai sebagai orang yang bertanggung jawab, memiliki kesadaran diri untuk bekerja, dan bangga pada pekerjaannya (Ancok, 2005).

Sebuah studi yang dilakukan oleh Nanus pada tahun 1985 (dalam Aritonang, 2006) terhadap pemimpin yang dinamis dan inovatif menghasilkan kesimpulan bahwa mereka memiliki wawasan tentang sifat kepemimpinan transformatif yang efektif yaitu mengemban visi, mengemban komitmen dan kepercayaan, serta memudahkan pembelajaran organisasi (Yukl, 1997; dalam Aritonang, 2006).

Berdasarkan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformatif merupakan pemimpin yang mampu menginspirasi pegawainya, dan peka terhadap kebutuhan-kebutuhan kerja pegawainya serta

## **2.a. Aspek-aspek persepsi**

Aspek-aspek persepsi menurut Mc Dowell & Newel (dalam Kushariyanti, 2007) adalah:

- a. Kognisi : cara berfikir, mengenali, memaknai dan memberi arti suatu rangsang yaitu pandangan individu berdasarkan informasi yang diterima oleh panca indera, pengalaman atau yang pernah dilihat dalam kehidupan sehari-hari.
- b. Afeksi : cara individu dalam merasakan, mengekspresikan emosi terhadap rangsang berdasarkan nilai-nilai dalam dirinya yang kemudian mempengaruhi persepsinya.

## **2.b. Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional**

Menurut pandangan Bass (1985), terdapat empat hal yang menjadi ciri kepemimpinan transformasional, yakni Pengaruh yang diidealkan, Stimulasi intelektual, Kepedulian secara perorangan dan Motivasi yang inspirasional (dalam Ancok, 2012, p. 130-132).

### **1. Pengaruh yang diidealkan (*idealized influence*)**

Bass (1985) mendeskripsikan pengaruh yang diidealkan sebagai kemampuan pemimpin transformasional untuk mengungkapkan dengan jelas visi kepada pengikutnya dan kemampuan memotivasi untuk turut serta dalam visi tersebut. (dalam Harrison, 2011, p. 92)

*Idealized influence* adalah sifat-sifat keteladanan (*role model*) yang ditunjukkan kepada pengikut dan sifat-sifat yang dikagumi pengikut dari pimpinannya. Perwujudan sifat keteladanan antara

lain adalah memberi contoh bagaimana dia berperilaku dalam melayani orang lain, khususnya dalam melayani pegawai sebagai mitra kerjanya. Pada dasarnya *idealized influence* merupakan pemberian keteladanan pada pengikut/bawahan melalui perilaku dan ucapan (dalam Ancok, 2012, p. 130). Disamping itu, Yukl (dalam Harrison, 2011, p. 92) menyatakan bahwa perilaku ini akan membangunkan emosi yang kuat pada pengikut dan pengenalan pada pemimpin. Sehingga, sebagai hasilnya, seorang pengikut akan menempatkan kepercayaan terhadap pemimpin pada level yang tinggi (Bass, 1985; dalam Harrison, 2011).

## 2. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

Avolio, et al. (dalam Harrison, 2011, p. 92) menerangkan bahwa dorongan intelektual yang mengikuti pertanyaan metode yang dicoba dan metode yang benar untuk penyelesaian masalah dengan mendorong metode penyelesaian masalah tersebut, untuk memperbaiki dengan cara tersebut.

Ancok (2012) menunjukkan aspek *intellectual stimulation*, pemimpin mengajak pengikutnya untuk selalu mempertanyakan asumsi dibalik suatu hal, mencari cara baru dalam mengerjakan sesuatu hal. Seorang pemimpin tidak menkritik dan menilai gagasan yang dilontarkan, tetapi lebih terfokus pada pemberian apresiasi terhadap setiap gagasan, sekecil apapun gagasan tersebut.

Dengan stimulasi intelektual ini, Brown dan Posner menemukan bahwa komponen dorongan intelektual dari kepemimpinan transformasional memegang peran yang baik dan

penting dalam pembelajaran organisasi karena seorang pemimpin menempatkan nilai dalam pembelajaran tersebut bagi diri pemimpin dan bawahannya.

### 3. Kepedulian secara perorangan (*individual consideration*)

*Individual consideration* adalah ciri pemimpin yang memperhatikan kebutuhan pegawai agar mereka bisa lebih maju dan berkembang dalam karir dan kehidupan mereka. Pemimpin sangat memperhatikan kebutuhan psikososial pegawai yang dipimpinnya dan memfasilitasi kebutuhan psikologis pegawai yang ingin maju dan mengembangkan kreasinya. (dalam Ancok, 2012, p. 130).

Avolio (dalam Harrison, 2011, p. 93) menemukan bahwa melalui proses kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin mengambil peran sebagai mentor dengan menugaskan tanggung jawab kepada pengikutnya sebagai kesempatan tumbuh kembang melalui proses aktualisasi diri. Kepedulian secara perorangan memberikan dampak positif dan memfasilitasi usaha *team-building*, sebagaimana diungkapkan oleh Corrigan dan Garman (dalam Harrison, 2011, p. 93)

### 4. Motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*)

Motivasi inspirasional adalah sifat pemimpin yang memberikan inspirasi dalam bekerja, mengajak pegawai untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar hidup dan karya mereka menjadi bermakna. (dalam Ancok, 2012, p. 130). Bass (dalam Harrison, 2011, p. 93) menjelaskan bahwa *inspirational motivation*

menyediakan pengikut tantangan dan makna untuk melibatkan diri dalam mencapai tujuan organisasi. Penegalan lebih lanjut mengenai motivasi inspirasional sebagai kemampuan pemimpin untuk mengkomunikasikan visi dengan jalan menginspirasi pengikut untuk mengambil tindakan dalam usaha memenuhi visi tersebut (Yukl, 2006)

### **C. Hubungan Antara Persepsi Pegawai terhadap Gaya Kepemimpinan Transformatif dengan Disiplin Kerja Pegawai**

Menurut Hasibuan (1995) kedisiplinan merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati peraturan semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Secara singkat disiplin diartikan sebagai keadaan yang menyebabkan atau memberikan dorongan-dorongan kepada pegawai untuk berbuat dan melakukan kegiatan sesuai dengan norma-norma atau aturan-aturan yang telah ditetapkan. Kedisiplinan juga didefinisikan sebagai sifat seorang karyawan yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu. Kedisiplinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan, karena pada kenyataannya, tidak hanya pegawai/karyawan yang tidak disiplin, tetapi juga pada manajer yang menghindari tindakan menghukum karyawan yang tidak disiplin.

Tidak dapat dipungkiri bahwa pekerjaan akan menjadi lebih baik ketika dikerjakan di bawah aturan kedisiplinan tertentu daripada dikerjakan secara bebas (Sunindhia, 1993). Pegawai-pegawai ingin mengetahui status mereka dan apa yang diharapkan dari mereka, baik keputusan maupun produktivitas pegawai bertambah karena kedisiplinan. Disiplin yang baik membantu

menjamin bahwa setiap akan bekerja terus dengan baik dan tidak melanggar hak-hak dari orang-orang lain.

Menurut Hasibuan (1995) salah satu faktor yang mempengaruhi kedisiplinan adalah keteladanan pemimpin. Keteladanan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai, karena pegawai dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin yang baik, jujur, adil, serta adanya kesesuaian kata dengan perbuatannya. Dalam kepemimpinan transformasional, salah satu dimensi dari keempat dimensi yang dikemukakan oleh Bass (dalam Ancok, 2012) yaitu *Idealized influence*. *Idealized influence* adalah sifat-sifat keteladanan (*role model*) yang ditunjukkan kepada pengikut dan sifat-sifat yang dikagumi pengikut dari pimpinannya. Perwujudan sifat keteladanan antara lain adalah memberi contoh bagaimana dia berperilaku dalam melayani orang lain, khususnya dalam melayani pegawai sebagai mitra kerjanya. Pada dasarnya *idealized influence* merupakan pemberian keteladanan pada pengikut/bawahan melalui perilaku dan ucapan.

Seorang pegawai yang mempersepsikan pemimpinnya memiliki empat kriteria/ dimensi dari kepemimpinan transformatif, tentunya akan menjadikan pemimpin tersebut sebagai panutan. Hal ini dikarenakan pegawai memiliki persepsi yang merupakan pengalaman sensori dari dunia sekitar dan melibatkan pengakuan terhadap stimuli lingkungan dan respon tindakan dari stimuli tersebut. Men (2010) menemukan dalam penelitiannya tentang "*Measuring the Impact of Leadership Style and Employee Empowerment on Perceived Organizational Reputation*" bahwa kepemimpinan transformatif secara positif mempengaruhi persepsi pegawai terhadap reputasi organisasi.

Kepemimpinan transformatif lebih terlihat seperti memberikan kekuatan kepada pegawai dan melibatkannya pada pembuatan keputusan dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional (Men, 2010).

Dengan demikian, persepsi gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja pegawai. Dengan semakin disiplinnya seorang pemimpin, maka semakin baik pula kedisiplinan pegawainya, karena dalam kepemimpinan transformasional pemimpin memiliki pengaruh idealisme terhadap pegawainya.

#### D. Disiplin Kerja dalam Perspektif Islam

Disiplin kerja dalam Islam merupakan hal yang bersifat sentral sebagai mana firman Allah dalam Q.S. At-Taubah Ayat 105.

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ  
عَلِيمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

*Artinya: Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan mengembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. At-Taubah 9: 105. (Depag, 2008)*

Dalam Ayat tersebut dijelaskan bahwa setiap manusia diperintahkan untuk bekerja dengan baik, karena Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat hasil pekerjaan setiap manusia. Oleh karena itu, setiap manusia hendaknya bekerja dengan disiplin, agar

mampu mendapatkan hasil yang maksimal. Bekerja tidak hanya untuk menumpuk harta sebagai usaha memenuhi kebutuhan duniawi saja, namun juga menjadi ibadah untuk kehidupan Akhirat kelak, karena itu disamping bekerja manusia tidak boleh lalai mengerjakan ibadahnya. Inilah yang dimaksudkan bersyukur atas nikmat yang Allah berikan. Sebagai mana Allah berfirman.

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا نُودِيَ لِلصَّلَاةِ مِنْ يَوْمِ الْجُمُعَةِ فَاسْعَوْا إِلَىٰ ذِكْرِ  
اللَّهِ وَذَرُوا الْبَيْعَ ذَٰلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٩﴾

Jum'at, maka bersegeralah kamu kepada mengingat Allah dan tinggalkanlah jual beli. Yang demikian itu lebih baik bagimu jika kamu mengetahui.” QS. Al Jumu'ah 62: 9 (Depag, 2008).

Kaitannya ayat tersebut dengan disiplin kerja karyawan adalah kandungan dari ayat tersebut menyerukan manusia untuk profesional dalam bekerja, terutama dalam hal yang berkaitan dengan waktu. Saat seseorang dapat menghargai waktu dan mampu mengatur waktu bekerja untuk kepentingan dunia dan akhirat, maka Allah akan memudahkan umat-Nya dalam menyelesaikan segala urusan.

#### **E. Kepemimpinan Transformatif dalam Perspektif Islam**

Kepemimpinan dalam bahasa Arab diistilahkan sebagai *imamah*, *khilafah* atau *Imarah*, yang secara umum memiliki arti daya pimpin atau kualitas seorang pemimpin, atau tindakan dalam memimpin. Kata *Imamah* berasal dari kata *amma-ya'ummu* yang mengandung arti menuju, meneladani, dan

memimpin. Kemudian dari kata ini muncul istilah *imam*, yang berarti pemimpin atau orang yang memimpin, karena perilakunya bisa diteladani orang lain, serta memiliki visi yang jelas. *Khalifah* berasal dari kata *Khalafa* yang mengandung arti dibelakang dan mengganti. Dari kata ini muncullah istilah *khalifatullah* yang berarti pengganti/ wakil Allah. dari kata *imarah* muncul istilah *ulul amri* yang berarti orang yang mempunyai urusan dan mengurus/ mengelola orang lain/ organisasi. (Nashori, 2009)

Asyanti dan Sri (dalam Nashori, 2009) mengungkapkan bahwa Agama Islam memandang kepemimpinan (Ro'iyah) sebagai sesuatu yang penting. Seperti yang disabdakan Rasulullah SAW:

*“Setiap kamu adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban atas apa yang telah dipercayakan kepadanya. Dan seorang ayah bertanggung jawab atas kehidupan keluarganya dan akan dimintai pertanggung jawaban atasnya. Dan seorang ibu bertanggung jawab atas harta dan anak suaminya dan akan dimintai pertanggungjawaban atasnya.”* HR. Bukhari Muslim (dalam Nashori, 2009)

Menurut Altalib (Aljundi,2008; Wahyono; Nashori, 2009), megatakan terdapat beberapa ciri penting yang menggambarkan kepemimpinan Islam: 1) Setia kepada Allah; 2) Tujuan islam secara menyeluruh; 3) Berpegang pada Syariat dan akhlak islam; 4) Mengemban amanat. Sebagaimana Allah berfirman dalam QS. Al-Hajj 22:41.

الَّذِينَ إِذَا مَكَتَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَخَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوْا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا  
بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴿٤١﴾

“(yaitu) orang-orang yang jika kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi, niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma’ruf dan mencegah dari dari perbuatan yang munkar, dan kepada Allah-lah kembali segala urusan”. QS. Al-Hajj 22:41 (Depag, 2008)

Dalam kepemimpinan transformatif, sebagaimana dikutip oleh Gary Yukl tentang B.M. Bass dan B. J. Avolio yang mencoba mengkritisi perilaku transformasional dengan menambahkan aspek “inspirasi” (atau motivasi inspirasional menjadi salah satu aspek kepemimpinan transformasional. Inspirasi atau motivasi inspirasional merupakan sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan sebuah misi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan, dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai. (Yukl,1998; Baharuddin & Amiarso; 2012). Hal ini dalam islam yang harus diwujudkan dalam bentuk amal, sebagaimana dijelaskan dalam (Baharuddin & Amiarso; 2012):

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ  
عَلِيمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

“Dan katakanlah “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasulnya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu dan kamu akan kembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”(QS. At-Taubah 9: 105. (Depag, 2008)

Taufan dan sus beranggapan bahwa beberapa atribut yang ada dalam kepemimpinan transformatif memiliki kesamaan dengan karakteristik kepemimpinan yang mengacu pada sifat Nabi (Nashori, 2009). Kepemimpinan kenabian (*Prophetic Leadership*), menurut Budhiarto dan Himam (dalam Nashori, 2009) didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mengendalikan diri dan mempengaruhi orang lain dengan tulus melalui kekuatan pencerahan jiwa dan pembersihan ruhani untuk mencapai tujuan bersama sebagaimana dilaksanakan oleh para nabi/prophet.

Adapun dimensi kepemimpinan kenabian yang dimaksud adalah sebagai berikut (Nashori, 2009):

1. Siddiq

Siddiq memiliki arti benar, lurus, jujur, berpedoman pada nurani sabar dan konsisten. Pemimpin yang siddiq adalah pemimpin yang jujur kepada Tuhan, diri sendiri (nurani), orang lain, dan jujur terhadap tugas yang dijalani. Kebalikan dari siddiq adalah dusta, artinya berbohong, tingkah laku yang bertentangan dengan ucapan, serta lebih mementingkan kepentingan pribadi daripada kepentingan organisasi. Pemimpin yang siddiq dalam Al Qur'an termasuk dalam golongan orang yang bertaqwa, sebagaimana Firman Allah:

﴿لَيْسَ الْبِرَّ أَنْ تُوَلُّوا وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ  
وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ  
وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ

وَأَبْنِ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقِمِ الصَّلَاةَ وَعَآتَى الزَّكَاةَ  
وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ  
وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ ﴿١٧٧﴾

*“Bukanlah menghadapkan wajahmu kearah timur dan barat itu suatu kebajikan, akan tetapi sesungguhnya kebajikan itu ialah beriman kepada Allah, hari kemudian, malaikat-malaikat kitab-kitab, nabi-nabi dan memberikan harta yang dicintainya kepada kerabatnya, anak-anak yatim, orang-orang miskin, musafir (yang memerlukan pertolongan) dan orang-orang yang meminta-minta; dan (memerdekakan) hamba sahaya, mendirikan shalat dan menunaikan zakat; dan orang-orang yang menepati janjinya apabila ia berjanji dan orang-orang yang sabar dalam kesempitan, penderitaan dan dalam peperangan. Mereka itulah orang-orang yang sidiq (benar) dan mereka itulah orang-orang yang bertaqwa.” QS. Al Baqarah 2: 177. (Depag, 2008)*

Ayat ini berkaitan dengan pengaruh yang diidealkan dalam kepemimpinan transformatif, maksudnya seorang pemimpin yang memiliki keteladanan dalam memimpin bawahannya yaitu pemimpin yang memiliki kesesuaian antara perkataan dengan perbuatannya.

## 2. Amanah

Amanah berarti profesional, terpercaya, berkomitmen dan bertanggung jawab yang tinggi kepada Tuhan, pimpinan, rekan, dan

bawahan, serta berperilaku secara adil. Amanah juga memiliki arti *Wara'* (Hati-hati) dan *Zuhud* (tak terperdaya kehidupan dunia). Kebalikan dari kata amanah adalah khianat, yang berarti mengingkari kesepakatan dan janji, serta tidak bertanggung jawab. Adapun firman Allah yang menguraikan tentang amanah:

قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ ﴿١﴾ الَّذِينَ هُمْ فِي صَلَاتِهِمْ خَاشِعُونَ ﴿٢﴾  
 وَالَّذِينَ هُمْ عَنِ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ ﴿٣﴾ وَالَّذِينَ هُمْ لِلرَّكْوَةِ  
 فَعِلُونَ ﴿٤﴾ وَالَّذِينَ هُمْ لِفُرُوجِهِمْ حَافِظُونَ ﴿٥﴾ إِلَّا عَلَى  
 أَزْوَاجِهِمْ أَوْ مَا مَلَكَتْ أَيْمَانُهُمْ فَإِنَّهُمْ غَيْرُ  
 مَلُومِينَ ﴿٦﴾ فَمَنْ ابْتَغَى وَرَاءَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْعَادُونَ ﴿٧﴾

*“Seseungguhnya beruntunglah orang-orang yang beriman, yaitu orang-orang yang khusyu’ dalam shalatnya, dan orang-orang yang menjauhkan diri dari (perbuatan dan perkataan yang tidak berguna, ... dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya.” QS Al-Mu’minuun 23:1-9. (Depag, 2008)*

Ayat di atas berkaitan dengan ciri-ciri orang mukmin yang harus dimiliki seorang pemimpin. Sehingga dengan amanat-amanat yang dimilikinya, seorang pemimpin akan memperhatikan karyawannya. Ayat ini berkaitan kepedulian secara perorangan pada bawahannya, pemimpin memperhatikan kebutuhan baik secara fisiologis maupun psikologis bawahannya untuk menunjang kinerja pegawainya.

### 3. Tabligh

Tabligh memiliki arti mengajak orang lain melakukan kebaikan dan menjauhi kejahatan (*amarma'ruf nahi munkar*), berkomunikasi asertif, dan efektif. Perilaku pemimpin yang *tabligh* antara lain adalah berani menyatakan kebenaran dan bersedia mengakui kekeliruan. Apa yang dikatakan benar, apa yang dikemukakan salah. Jika tidak mampu menyatakan tidak mampu, jika tidak tahu mengatakan tidak tahu. Kebalikan dari tabligh adalah menyembunyikan, artinya menyembunyikan informasi, sulit memahami dan dipahami orang lain. Tabligh dijelaskan dalam firman Allah:

قُلْ أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ فَإِن تَوَلَّوْا فَإِنَّمَا عَلَيْهِ مَا حُمِّلَ وَعَلَيْكُمْ  
مَا حُمِّلْتُمْ وَإِن تُطِيعُوهُ تَهْتَدُوا وَمَا عَلَى الرَّسُولِ إِلَّا الْبَلَاغُ الْمُبِينُ ﴿٥٤﴾

*“katakanlah: ‘taatlah kepada Allah dan Rasul; dan jika kamu berpaling, maka sesungguhnya kewajiban rasul itu adalah apa yang dibebankan kepadanya, dan kewajiban kamu sekalian adalah semata-mata apa yang dibebankan kepadam, dan jika kamu taat kepadanya, niscaya kamu mendapatkan petunjuk, dan tidak lain kewajiban rasul itu melainkan menyampaikan dengan terang (Al balaghul mubiin).”* QS. An Nuur 24:54.  
(Depag, 2008)

Demikian pula bagi seorang pemimpin transformatif merupakan seorang pemimpin yang memotivasi pegawainya untuk mewujudkan

cita-cita bersama agar hidup dan karya yang diciptakan menjadi bermakna.

#### 4. Fathonah

Fathonah memiliki arti cerdas yang dibangun karena ketaqwaan kepada Tuhan, mampu menjadi *problem solver*, dan mempunyai keterampilan atau *skill* yang teruji. Perilaku kepemimpinan fathonah tereksresi pada etos kerja dan kinerja pemimpin yang memiliki *skill* yang teruji dan terampil. Kebalikan dari fathonah adalah *syufaha'*/bodoh, mempunyai wawasan yang sempit, tidak bisa membedakan hal yang baik dan buruk, halal dan haram, *haq* dan *batil* dalam bertindak, serta hanya berorientasi pada materi dan hal-hal duniawi. Pemimpin yang fathonah mampu bersikap bijaksana, kuat dalam melakukan perubahan, perbaikan, pengembangan, penyembuhan, memahami rahasia ketuhanan, dan terhindar dari kebodohan ruhani, sebagaimana Allah Berfirman:

يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا  
كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿١٢٩﴾

*'Allah menganugerahkan al hikmah (kefahaman yang dalam tentang Al-Qur'an dan As Sunnah) kepada siapa yang dikehendaki-Nya. Dan barang siapa yang dianugerahi hikmah, ia benar-benar telah dianugerahi karunia yang banyak. Dan hanya orang-orang yang berakallah yang dapat mengambil pelajaran.'* QS. Al-Baqarah 2 : 269. (Depag, 2008)

Dalam kepemimpinan transformatif terdapat stimulasi intelektual seorang pemimpin yang menstimulus pegawainya untuk berkarya, berpikir kreatif dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari hal-hal yang baru. Hal ini dilakukan, untuk mengembangkan perusahaan agar semakin maju.

Dari penjabaran sifat-sifat Rasul yang juga dimiliki oleh kepemimpinan transformatif, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformatif merujuk kepada sifat-sifat yang dimiliki oleh Rasul. Allah berfirman,

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

*'Seseungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.'* QS. Al-Ahzab 33 : 21. (Depag, 2008)

Dari Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah SWT telah menobatkan Rasulullah sebagai seorang pemimpin yang baik, sehingga Rasulullah merupakan sosok pemimpin yang ideal yang mampu mengendalikan diri (segala sesuatu yang berhubungan dengan akal pikiran, panca indera, dan fisiknya) dan mampu mempengaruhi orang lain dengan keteladanan yang dimilikinya.

## F. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah terdapat Hubungan positif yang signifikan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformatif dengan kedisiplinan pegawai dengan skema sebagai berikut.



Gambar 2.2

Skema Hipotesis Penelitian