

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kepemimpinan Transformasional**

##### **2.1.1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan sikap pribadi yang ditampilkan oleh seseorang dalam memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Shared Goal, Hemhiel dan Coons (2002) dalam Engkoswara dan Aan (2011, hlm. 177) yaitu:

“Kepemimpinan merupakan suatu interaksi antara anggota suatu kelompok sehingga pemimpin merupakan agen pembaharu., agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih baik mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka, dan kepemimpinan itu sendiri timbul karena satu anggota kelompok mengubah motivasi kepentingan anggota lainnya dalam kelompok.”

Sedangkan menurut Hughes, Ginnet dan Curphy (Wirawan, 2002, hlm. 9) kepemimpinan merupakan pengalaman manusia yang rasional dan emosional. Kepemimpinan meliputi tindakan dan pengaruh berdasarkan atas logika disamping berdasarkan inspirasi dan keinginan.

Menurut Wirawan (2013, hlm. 2) kepemimpinan merupakan suatu proses, dapat disamakan dengan proses produksi dalam sistem manajemen produksi, proses produksi kepemimpinan terdiri dari masukan, proses dan keluaran kepemimpinan.

Veitzal Rivai (2004, hlm. 7) mengemukakan bawah, “kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk proses dan keluaran kepemimpinan”.

Kartini Kartono (2000, hlm. 27) yaitu:

“Kepemimpinan itu karakternya khas, spesifik, dibutuhkan pada satu situasi tertentu. Sebab didalam sebuah kelompok yang

melakukan kegiatan-kegiatan tertentu & memiliki sebuah tujuan serta berbagai macam peralatan yang khusus. Pemimpin sebuah

kelompok dengan ciri-ciri yang karakteristik adalah fungsi dari situasi tertentu.”

Tannebaum, Weschler dan Nassarik (1961) Kepemimpinan adalah pengaruh komunikasi langsung antar pribadi dalam situasi tertentu untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu

Rauch Behling (1984) kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama.

Lock (1997) dalam Agung M (2003), Kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk (*including*) orang lain menuju sasaran bersama. Definisi tersebut mencakup tiga elemen berikut:

1. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (pengikut) apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin
2. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin pemimpin baru melakukan sesuatu.
3. Kepemimpinan harus merujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model menjadi teladan, penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukum, restrukturisasi organisasi, dan mengomunikasikan visi.

Menurut Hasibuan (2006) menjelaskan bahwa definisi pimpinan adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Dari defenisi tersebut di atas dapat diambil implikasi sebagai berikut :

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain dalam hal ini bawahan atau pengikut, tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan menjadi tidak relevan.
2. Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang antara pimpinan dan anggota kelompok. Dalam hal ini, pemimpin mempunyai wewenang dalam mengarahkan pekerjaan untuk tercapainya tujuan.
3. Pimpinan harus mampu mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar perilaku mereka sesuai dengan perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pimpinan.

Tujuan ini baru dapat direalisasikan bila terdapat kerja sama diantara pimpinan dengan bawahannya. Kerja sama tersebut dibutuhkan karena terbatasnya kekuatan fisik, mental dan waktu. Seorang pimpinan harus mempunyai keinginan untuk memimpin dan menetapkan standar prestasi yang lebih besar bagi dirinya sendiri

Sedangkan menurut Ralph M. Stogdill (1974, hlm. 7-15) mengklarifikasi definisi kepemimpinan sebagai fokus proses-proses kelompok, suatu kepribadian, seni mempengaruhi oranglain, tingkah laku, bentuk persuasi, hubungan kekuasaan, alat mencapai tujuan, akibat interaksi, perbedaan peran dan inisiasi struktur.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka pengertian kepemimpinan yang efektif dalam hubungannya dengan bawahannya merupakan pemimpin yang mampu meyakinkan mereka bahwa kepentingan pribadi dari bawahan adalah visi pemimpin, serta mampu meyakinkan bahwa mereka mempunyai andil dalam mengimplementasikannya. Agar kepemimpinan ini lebih jelas, ada beberapa pendapat para ahli mengenai definisi kepemimpinan, diantaranya:

Menurut James M. Black (1961) Kepemimpinan ialah kemampuan yang mampu meyakinkan orang lain agar mau bekerjasama dibawah pimpinannya menjadi kesatuan dari tim untuk mencapai suatu tujuan

tertentu. Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi seseorang dengan orang lain. Tidak ada pengikut, tidak ada pemimpin. Dengan demikian pemimpin efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi, memotivasi dan bekerja sama dengan bawahannya.

Dari pengertian diatas bahwa kepemimpinan yaitu untuk mempengaruhi oranglain atau bawahannya dalam mencapai tujuan, dalam hal ini kepemimpinan terdiri dari pemimpin dan pengikut (bawahan) seperti Menurut Siagian (2002) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi. Dengan begitu penulis dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi perorangan atau kelompok agar menerima pengaruh yang diberikan dari atasan untuk saling bekerjasama mencapai suatu tujuan suatu lembaga tersebut.

#### **2.1.1.1 Teori-teori Kepemimpinan**

Saat ini masih banyak penelitian dan diskusi yang dilakukan untuk mencari penjelasan atas esensi dari kepemimpinan. Awalnya, teori-teori kepemimpinan berfokus pada kualitas apa yang membedakan antara pemimpin dan pengikut (*leaders and followers*), sementara teori-teori selanjutnya memandang variabel lain seperti faktor-faktor situasional dan tingkat keterampilan individual.

##### **a) Teori Genetis (*The Great Man Theory*)**

Teori ini mengatakan bahwa pemimpin besar (*great leader*) dilahirkan, bukan dibuat (*leader are born, not made*). Teori ini dilandasi oleh keyakinan bahwa pemimpin merupakan orang yang memiliki sifat-sifat luar biasa dan dilahirkan dengan kualitas istimewa yang dibawa sejak lahir, dan ditakdirkan menjadi pemimpin. Orang yang memiliki kualitas tersebut diatas adalah pemimpin yang sukses, disegani bawahannya, dan menjadi

“pemimpin besar”. Pemimpin di bidang politik yang masuk dalam kategori ini antara lain Gandhi, Churchill, dan Mandela.

Senada dengan hal tersebut, Kartini Kartono dalam bukunya membagi definisi teori genetis dalam dua poin, yaitu: 1) pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi terlahir menjadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya. 2) Dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi kondisi yang bagaimanapun juga.

**b) Teori Sifat (*Traits Theory of Leadership*)**

Teori ini mengasumsikan bahwa manusia yang mewarisi sifat-sifat tertentu dan sifat-sifat yang membuat mereka lebih cocok untuk menjalankan fungsi kepemimpinan. Teori sifat tertentu sering mengidentifikasi karakteristik kepribadian atau perilaku yang dimiliki oleh pemimpin.

Teori ini menempatkan sejumlah sifat atau kualitas yang dikaitkan dengan keberadaan pemimpin, yang memungkinkan pekerjaan atau tugas kepemimpinannya akan sukses atau efektif. Pemimpin akan efektif dan berhasil jika memiliki sifat-sifat seperti berani, berkemauan kuat, memiliki stamina lebih, mempunyai sifat empati, berani mengambil keputusan, cermat dalam waktu, berani bersaing, percaya diri, bersedia berperan sebagai pelayan orang lain, loyalitas tinggi, hubungan interpersonal baik, *track record* bagus, intelegensi tinggi dan lain sebagainya.

**c) Teori Perilaku (*Behavioral Theory of Leadership*)**

Disebut juga teori sosial, dan merupakan sanggahan terhadap teori genetis. Pemimpin itu harus disiapkan, di didik dan dibentuk, tidak dilahirkan begitu saja (*leaders are made, not born*). Setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan, serta didorong oleh kemauan sendiri.

Teori ini tidak menekankan pada sifat-sifat atau kualitas yang harus dimiliki pemimpin, tetapi memusatkan pada bagaimana cara aktual pemimpin berperilaku dalam mempengaruhi orang lain, dan hal ini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan masing-masing.

**d) Teori Ekologis atau Sintetis**

Teori ini muncul sebagai reaksi dari kedua teori terdahulu (genetis dan sosial). Teori ini menyatakan bahwa seseorang akan sukses menjadi pemimpin, bila sejak lahir dia telah dimiliki bakat-bakat kepemimpinan yang dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan juga sesuai dengan tuntutan lingkungan.

**e) Teori Situasional (*Situational Theory of Leadership*)**

Teori ini muncul sebagai reaksi terhadap teori perilaku yang menempatkan perilaku pemimpin dalam dua kategori yaitu otokratis dan demokratis. Teori ini menyebutkan bahwa pemimpin memilih tindakan terbaik berdasarkan variabel situasional. Keefektifan kepemimpinan tidak tergantung pada gaya tertentu pada suatu situasi, tetapi tergantung pada ketepatan pemimpin berperilaku sesuai dengan situasinya. Jadi, pemimpin yang efektif adalah “*on the right place, the right time, and fulfill the needs and expectation of the follower.*”

**f) Teori Kontingensi (*Contingency Theory of Leadership*)**

Teori ini memfokuskan pada variabel tertentu yang berhubungan dengan lingkungan yang bisa menentukan gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk situasi yang cocok pula. Menurut teori ini, tidak ada gaya kepemimpinan terbaik dalam segala situasi. Keefektifan kepemimpinan ditentukan paling tidak oleh tiga variabel, yaitu gaya kepemimpinan, keadaan pengikut, serta situasi dimana kepemimpinan diterapkan. Teori ini merupakan pengembangan dari teori situasional.

**g) Teori Kharismatik (*Charismatic Theory*)**

Dalam teori ini, para pengikut memiliki keyakinan bahwa pemimpin mereka diakui memiliki kemampuan luar biasa, yaitu kemampuan yang hanya dimiliki oleh orang-orang tertentu. Pemimpin dianggap lebih tahu apa yang akan terjadi di kemudian hari.

Menurut Robert House, terdapat tiga komponen utama sebagai indikator dari pemimpin kharismatik, yaitu: 1) memiliki kepercayaan diri yang sangat tinggi, 2) dominan dalam segala hal, baik sifat pribadi yang unggul, terpuji, dapat dipercaya, dan 3) memiliki pengaruh yang sangat kuat hingga pengikutnya seperti terbuai mengikuti perintahnya.

**h) Teori Transaksional (*Transactional Theory of Leadership*)**

Juga disebut sebagai teori-teori manajemen. Kajiannya berfokus pada peran pengawasan, organisasi dan kinerja kelompok. Teori ini menggunakan pendekatan transaksi untuk disepakati bersama antar pemimpin dan pegawai. Pemimpin mengambil inisiatif menawarkan bentuk pemuasan bagi pegawai, (misal upah dan promosi). Jika kesepakatan telah terjadi, maka pemimpin menindaklanjuti dengan merumuskan dan mendeskripsikan tugas dengan jelas dan operasional, menjelaskan target, dan memotivasi pegawai agar mau bekerja keras. Teori ini menggunakan prinsip sistem ganjaran dan hukuman (*reward and punishment*).

**i) Teori Transformasional (*Relational Theory of Leadership*)**

Disebut juga sebagai teori-teori relasional kepemimpinan. Teori ini berfokus pada hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin memotivasi dan menginspirasi orang dengan membantu anggota memahami potensinya untuk kemudian ditransformasikan menjadi perilaku nyata dalam rangka



penyelesaian tugas pokok dan fungsi dalam kebersamaan. Pemimpin transformasional biasanya memiliki etika yang tinggi dan standar moral.

Untuk menjadi pemimpin transformasional, ada dua tugas yang harus dilakukan, yaitu membangun kesadaran pengikutnya akan pentingnya meningkatkan produktivitas organisasi, dan mengembangkan komitmen organisasi dengan mengembangkan kesadaran ikut memiliki organisasi dan kesadaran tanggung jawab pada organisasi.

#### 2.1.1.2. Gaya Kepemimpinan

Menurut Engkoswara dan Aan (2011, hlm. 181) terdapat empat dasar gaya kepemimpinan yaitu: otoriter, pseudo demokratis, *laissez faire*, dan demokratis.

- **Otoriter (*authoritative*)**; adalah gaya kepemimpinan yang menekan pada kekuasaan dan kepatuhan anggota secara mutlak. Pemimpin menjadi penguasa absolut yang selalu mendikte anggota untuk melaksanakan sesuatu sesuai dengan keinginannya.
- ***Pseudo demokratis demokratis***; adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada penciptaan situasi yang memberi kesan demokratis padahal pemimpin sangat pandai menggiring pikiran/ide anggota untuk mengikuti kehendaknya, sering kali pemimpin melaksanakan rapat, diskusi untuk meminta pendapat anggota padahal ia sudah memiliki pendapat sendiri yang akan dipakai dalam kebijakannya.
- ***Laissez faire***; gaya kepemimpinan yang tidak menunjukkan kemampuan pemimpin karena ia membiarkan organisasi dan anggota melaksanakan kegiatannya masing-masing tanpa dalam satu arah kebijakan yang jelas dari pemimpin. Ia tidak menunjukkan kualifikasi sebagai pemimpin. Ia tidak menunjukkan

kualifikasi sebagai pemimpin karena tidak memberikan sumbangsih apa-apa pada kinerja organisasi.

- **Demokratis**; adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan interpersonal yang baik. Ia mengharapkan para anggota organisasi berkembang sesuai potensi. Untuk itu pemimpin berupaya membimbing, mengarahkan dengan berpartisipasi dalam kegiatan dan mengakui karya mereka secara proposional.

### 2.1.1.3. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Kemudian menurut Yuki (1998) fungsi kepemimpinan adalah usaha mempengaruhi dan mengarahkan pegawai untuk bekerja keras, memiliki semangat tinggi, dan memotivasi tinggi guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini terutama terikat dengan fungsi mengatur hubungan antara individu atau kelompok dalam organisasi. Selain itu, fungsi pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok bertujuan untuk membantu organisasi bergerak kearah pencapaian sasaran.

Menurut William R. Lassey dalam bukunya *Dimension of Leadership*, menyebutkan dua macam fungsi kepemimpinan, yaitu:

#### 1. Fungsi menjalankan tugas

Fungsi ini harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Yang tergolong fungsi ini adalah :

- a. Kegiatan berinisiatif, antara lain usul pemecahan masalah, menyarankan gagasan – gagasan baru, dan sebagainya.
- b. Mencari informasi, antara lain mencari klasifikasi terhadap usul – usul atau saran serta mencari tambahan informasi yang diperlukan.
- c. Menyampaikan data atau informasi yang sekiranya ada kaitannya dengan pengalamannya sendiri dalam menghadapi masalah yang serupa.
- d. Menyampaikan pendapat atau penilaian atas saran – saran yang diterima.
- e. Memeberikan penjelasan dengan contoh – contoh yang lebih dapat mengembangkan pengertian.
- f. Menunjukkan kaitan antara berbagai gagasan atau saran-saran dan mencoba mengusulkan rangkuman gagasan atau saran menjadi satu kesatuan.
- g. Merangkum gagasan-gagasan yang ada kaitannya satu sama lain menjadi satu dan mengungkapkan kembali gagasan tersebut setelah didiskusikan dalam kelompok.
- h. Menguji apakah gagasan-gagasan tersebut dapat dilaksanakan dan menilai keputusan-keputusan yang akan dilaksanakan.
- i. Membandingkan keputusan kelompok dengan standar yang telah ditetapkan dan mengukur pelaksanaannya dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- j. Menentukan sumber-sumber kesulitan, menyiapkan langkah-langkah selanjutnya yang diperlukan, dan mengatasi rintangan yang dihadapi untuk mencapai kemajuan yang diharapkan.

## 2. Fungsi pemeliharaan.

Fungsi ini mengusahakan kepuasan, baik bagi pemeliharaan dan pengembangan kelompok untuk kelangsungan hidupnya. Yang termasuk fungsi ini antara lain :

- a. Bersikap ramah, hangat dan tanggap terhadap orang lain, mau dan dapat memuji orang lain atau idenya, serta dapat menerima dan menyetujui sumbangan pikiran orang lain.
- b. Mengusahakan kepada kelompok, mengusahakan setiap anggota berbicara dengan waktu yang dibatasi, sehingga anggota kelompok lain berkesempatan untuk mendengar.
- c. Menentukan penggunaan standar dalam pemilihan isi, prosedur dan penilaian keputusan serta mengingatkan kelompok untuk meniadakan keputusan yang bertentangan dengan pedoman kelompok.
- d. Mengikuti keputusan kelompok, menerima ide orang lain, bersikap sebagai pengikut/pendengar sewaktu kelompok sedang berdiskusi dan mengambil keputusan.
- e. Menyelesaikan perbedaan-perbedaan pendapat dan bertindak sebagai penengah untuk mengkompromiskan pemecahan masalah.
- f. Disamping kedua pendapat tersebut tentang fungsi kepemimpinan, pendapat lain mengemukakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memberikan pendapat yang terakhir mengatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah menciptakan struktur untuk pencapaian tujuan, mempertahankan dan mengamankan integritas organisasi dan medamaikan perbedaan yang terjadi dalam kelompok menuju ke arah kesepakatan bersama.

### 2.1.2. Kepemimpinan Transformasional

Istilah kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*) merupakan hasil suatu perkembangan pemikiran beberapa teoritis kepemimpinan. Diawali dengan pemikiran James Mac Gregor Burns (1979) yang menggunakan istilah *Transforming Leadership* (kepemimpinan Mentransformasi) kemudian dikembangkan oleh Benard M. Bass (1985) dalam bukunya yang berjudul *Leadership and Performance Beyond Expectations* yang menggunakan istilah *Transformational Leadership* (Kepemimpinan Transformasional) yang menurut pengakuan diinspirasi oleh Pemikiran Burn. Semejak Bass, Istilah Transformational Leadership merupakan istilah baku dalam ilmu kepemimpinan.

#### 2.1.2.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Transformasi adalah proses dimana segala sesuatu yang berkaitan Kepemimpinan Transformasional dipandang sebagai salah satu kepemimpinan yang *representative* dengan tuntutan era desentralisasi. Di era desentralisasi ini memberikan banyak keuntungan bagi para pemimpin yang kreatif untuk mengembangkan lembaganya karena pemimpin akan lebih leluasa mengeksplorasi visi tanpa dibatasi oleh juklak dan juknis yang untuk hal-hal tertentu dapat membatasi kreativitas.

Menurut Minnah El Widdah, Asep Suryana, dan Kholid Musyaddad (2012, hlm. 85) yaitu:

“kepemimpinan yang mampu mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan; (a) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (b) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan sendiri dan (c) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.”

Menurut O’Leary (2001, hlm. 21) “kepemimpinan transformasional berusaha membawa tiap-tiap individu dan tim

bekerja melampaui status. Pemimpin transformasional adalah seorang yang memiliki kekuatan untuk mendatangkan perubahan di dalam diri para anggota tim dan di dalam organisasi secara keseluruhan.”

Menurut Bass (1925) istilah kepemimpinan Transformasional merupakan upaya pemimpin mentransformasi para pengikut dari satu tingkat kebutuhan rendah hierarki kebutuhan ketingkat kebutuhan lainnya yang lebih tinggi. Menurut Teori motivasi Abraham Maslow, Pemimpin juga mentransformasi harapan untuk suksesnya pengikut, serta nilai-nilai dan pengembangan budaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pemimpin. Melalui Kepemimpinan Transformasional pengikut dapat mencapai kinerja yang melebihi yang telah diharapkan pemimpin (*performance beyond expectations*).

Bennard M. Bass bersama dengan B.J.Avolio (1990) Mendefinisikan Kepemimpinan Transformational dengan menggunakan istilah 4 I:

- 1) *Individual consideration* (Perhatian Individual). Pemimpin mengembangkan para pengikut dengan menciptakan lingkungan dan iklim organisasi yang mendukung. Perhatian individual adalah tinggi rendahnya pemimpin mengurus setiap para pengikut; mendengarkan keinginan dan kebutuhan mereka. Pemimpin memberikan empati dan mendukung para pengikut; membuka canal komunikasi terbuka dan memberikan tantangan kepada mereka. Para pengikut mempunyai motivasi *intrinsic* untuk melaksanakan tugas mereka.

Tabel 2.1 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin	Pengikut
Mempunyai visi, tujuan, motivasi, keinginan, kebutuhan,	Visi, tujuan, nilai-nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan,

aspirasi, harapan hari depan menyatu dengan yang diimpikan pengikut.	aspirasi, harapan, hari depan, menyatu dengan yang diinginkan pemimpin.
Motivasi, kekuasaan, keterampilan untuk merelalisasi visi lebih tinggi daripada pengikut akan tetapi berusaha mengangkat motivasi pengikut agar sama tinggi.	Menggunakan pemimpin sebagai panutan sehingga berusaha mengidentifikasi dirinya dengan pemimpin.
Menstimulasi dan mentransformasi para pengikut untuk setingkat dengan pemimpin.	Memotivasi pemimpin untuk mencapai tujuan bersama
Menggunakan kekuasaan keahlian dan karisma.	

- 2) *Intellectual Stimulation* (Stimulasin intelektual) pemimpin menstimulasi para pengikut agar kreatif dan inovatif. Pemimpin mendorong para pengikutnya untuk memakai imajinasi mereka dan untuk menantang cara melakukan sesuatu yang dapat diterima oleh sistem social.
- 3) *Inspirational motivation* (motivasi insprasional). Pemimpin menciptakan gambaran yang jelas mengenai keadaan masa yang akan datang (visi) yang optimis dapat dicapai dan mendorong para pengikut untuk meningkatkan harapan dan mengikatkan diri kepada visi tersebut.
- 4) *Idealized influence* (pengaruh teridealisasi) pemimpin bertindak, sebagai panutan (*role model*). Ia menunjukkan keteguhan hati, kemantapan dalam mencapai tujuan, mengambil tanggung jawab yang sepenuhnya untuk tindakannya dan menunjukkan percaya diri tinggi terhadap visi. Pemimpin siap untuk mengorbankan diri,

memberikan penghargaan atas prestasi dan kehormatan kepada para pengikut.

Robbins (2008, hlm. 90) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya; mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru; serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Sejalan dengan pendapat menurut Braun et al, 2013; van Knippenberg dan Sitkin, 2013.

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memotivasi dan menginspirasi pengikut dan mirip dengan kepemimpinan visioner dan karismatik. Hal ini karena kepemimpinan transformasional bertujuan untuk meningkatkan motivasi intrinsik pengikut 'oleh penghisapan tujuan dan aspirasi pemimpin. Kepemimpinan transformasional memiliki empat domain yaitu: pengaruh ideal; motivasi inspirasional; stimulasi intelektual; dan pertimbangan individual (Doody & Doody, 2012).

Sedangkan menurut Engkoswara dan Aan (2011, hlm. 193) yaitu:

“Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh kedepan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tapi di masa yang akan datang. Oleh karena itu, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat dikatakan sebagai pemimpin yang visioner.”

Menurut penelitian (Hai-Jiang Wang, Evangelia Demerouti, Pascale Le Blanck, hlm. 185-195) Kepemimpinan transformasional



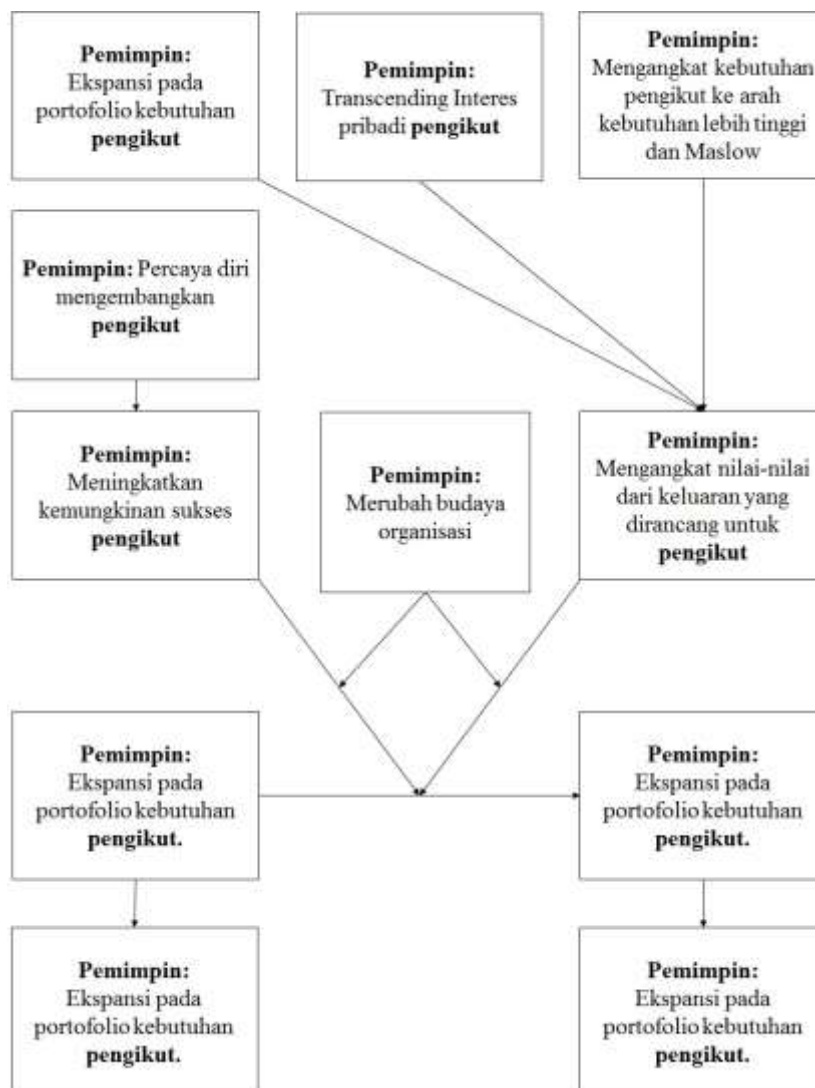
merupakan anteseden penting bagi karyawan di tempat kerja. Dengan pemimpin di suatu lembaga memiliki kepemimpinan transformasional maka akan merangsang karyawan untuk menciptakan karyawan yang lebih baik.

Selain itu, sejalan dengan hasil dari penelitian Thomas W.H. Ng (2016), menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional telah terbukti mempengaruhi kinerja karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional terkait dengan variabel yang mewakili mekanisme tugas kinerja. Ini artinya kepemimpinan yang bersifat transformasional akan menghasilkan dan menciptakan kinerja yang baik, dan yang termasuk kinerja yang baik adalah disiplin kerja pegawai.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan yang lebih memotivasi atau menginspirasi bawahan untuk dapat merubah dirinya sehingga dapat bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

#### **2.1.2.2. Model Kepemimpinan Transformasional**

Pada umumnya, para pemimpin mentransformasi para pengikut dari satu tingkat kebutuhan rendah hierarki ketinggian kebutuhan lainnya yang lebih tinggi menurut teori motivasi Abraham Maslow, Pemimpin juga mentransformasi harapan untuk suksesnya pengikut, serta nilai-nilai dan pengembangan budaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pemimpin. Bernard M. Bass dan B.J. Avolio (1990).



**Gambar 2.2**

**Model Kepemimpinan Transformasional dan upaya ekstra Pengikut**

**(Benard M. Bass, 1985)**

Bass dan Aviola dalam Gita (2010, hlm. 26) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional akan tampak apabila pemimpin:

- Menstimulasi semangat para kolagen dan pengikutnya untuk melihat pekerjaan mereka dari beberapa perspektif baru.

Letti Rahma, 2017

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP DISIPLIN KERJA PEGAWAI DI BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PUPR WILAYAH IV BANDUNG**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

- Menurunkan misi atau visi kepada tum organisasi
- Mengembangkan kolega dan pengikutnya pada tingkat kemampuan dan potensial yang lebih tinggi, dan
- Memotivasi kolega pengikutnya untuk melihat pada kepentingannya masing-masing, sehingga dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasinya.

Penelitian Raffety dan Griffin (2004) dalam Gita (2010, hlm. 28-29) yang didasarkan pada model yang dikembangkan oleh Bass (1985) menemukan lima sub dimensi kepemimpinan transformasional yang memiliki validitas dari masing-masingnya, yaitu:

- *Vision*, Rafetty dan Griffin melakukan studi kebalikan dari teori Bass dan mengemukakan bahwa *vision* merupakan dimensi kepemimpinan yang penting, diangkat dari konstruk yang lebih luas, yaitu charisma. Rafetty dan Griffin (2004) mendefinisikan visi sebagai gambaran ideal atas masa depan yang didasarkan pada nilai-nilai organisasi.
- *Inspirational Comunication*, penelitian Rafetty dan Griffin, menyatakan bahwa *inspirational communication* merupakan penggunaan pendekatan-pendekatan ramah serta pernyataan-pernyataan yang syarat dengan hal-hal yang mampu membangkitkan emosi serta motivasi bawahan. *Inspirational communication* merupakan konstruk yang unik yang mendefinisikan sebagai ekspresi dari pesan-pesan yang positif yang sifatnya mendorong organisasi, dari pernyataan-pernyataan yang mampu membangun motivasi dan rasa percaya diri.
- *Supportive leadership*, salah satu faktor yang membedakan antara teori kepemimpinan transformasional dengan teori kepemimpinan lainnya yaitu dimasukkannya pertimbangan kepemimpinan lainnya yaitu pertimbangan individual. Rafetty dan Griffin, mendefinisikan

*supportive leadership* sebagai pendekatan mengekspresikan kepedulian terhadap bawahan dan bertanggung jawab atas kebutuhan individu.

- *Intellectual Stimulation*, Bass (1985) mendefinisikannya sebagai sesuatu yang ditunjukkan untuk meningkatkan kemampuan bawahan akan masalah-masalah tersebut dengan cara pandang yang baru. Pengaruh dari *intellectual stimulation* dapat dilihat dari peningkatan kemampuan bawahan dari mengkonsepsi, konfrehensif dan menganalisa masalah-masalah dan peningkatan kualitas yang dihasilkan.
- *Personal penghargaan*, Rafetty dan Griffin (2004) menggunakan istilah tersebut untuk menjelaskan aspek dari *reward* secara konseptual berhubungan dengan kepemimpinan transformasional. Personal penghargaan terjadi ketika pimpinan menghargai usaha individu dan memberi imbalan atas perfoma dan konsistensinya dalam pekerjaan. Rafetty dan Griffin (2004) mendefinisikan personal penghargaan sebagai pemberian penghargaan dalam bentuk pujian dan pengakuan terbuka dalam sasaran tertentu yang telah dicapai.

### 2.1.2.3. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan penelitian terhadap para pemimpin transformasional bisnis, Tichy dan Devanna mengemukakan karakteristik pemimpin transformasional yang mereka sebut sebagai protagonis atau pelaku utama dalam drama sebagai berikut:

- a) Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan. Mereka secara jelas mengidentifikasikan dirinya sebagai agen-agen perubahan. Citra personal dan profesionalnya adalah untuk

membuat berbeda dan mentransformasi organisasinya. Berdasarkan desain atau kesempatan, mereka bertanggung jawab memimpin perusahaannya sepanjang transformasi. Mereka mengartikulasikan dirinya sebagai mengambil peran sebagai agen perubahan dengan konsep diri yang menarik.

- b) Individu pemberani. Keberanian bukan ketololan. Mereka pengambil risiko penuh hati-hati dan berani menghadapi tantangan, berani menghadapi *status quo*. Dalam perilaku keberanian ada komponen intelektual dan komponen emosional. Secara intelektual seorang pemberani mempunyai perspektif dapat berkonfrontasi dengan realitas walaupun mungkin sakit dan tidak menyenangkan. Secara emosional dapat menyatakan kebenaran kepada orang lain yang mungkin tidak mau mendengar mengenai hal tersebut. Para protagonis dapat melakukan hal tersebut karena mereka mempunyai ego sehat – mereka mengetahui di mana mereka berada dan tidak memerlukan penguatan secara konstan untuk menyelesaikan situasi sulit.
- c) Mereka percaya sama orang. Para pemimpin transformasional bukan *dictator*. Mereka sangat berkuasa sungguh pun demikian mereka sensitif kepada orang lain, dan mereka berupaya untuk memberdayakan orang lain. Mereka memahami dan menggunakan prinsip-prinsip motivasi, emosi, kesakitan, kepercayaan, dan loyalitas orang. Untuk memberdayakan orang mereka sering menggunakan humor, simbolisme, imbalan, dan hukuman.
- d) Mereka adalah penarik nilai. Setiap pemimpin transformasional mampu menguraikan suatu set inti nilai-nilai dan menunjukkan perilaku yang sesuai dengan posisinya.

- e) Mereka pembelajar sepanjang hayat. Semua pemimpin transformasional mampu berbicara mengenai kesalahan-kesalahan yang mereka lakukan. Akan tetapi, mereka tak memandang kegagalan tersebut sebagai suatu kegagalan melainkan sebagai pengalaman belajar. Sebagai suatu kelompok, para protagonis mempunyai selera, komitmen untuk belajar sendiri dan pengembangan diri secara terus-menerus. Mereka orang yang selalu melakukan *renewal* sesuatu yang tak pernah selesai. Dari sini menimbulkan energi untuk perubahan secara terus-menerus.
- f) Mereka mempunyai kemampuan untuk berurusan dengan kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian. Setiap pemimpin transformasional mampu untuk menghadapi dan meringkai problem dalam dunia yang kompleks dan berubah. Semua protagonis tidak hanya mampu untuk menangani sudut budaya dan politik dari organisasi akan tetapi mereka sangat canggih dari sudut teknikal.
- g) Mereka *visionary*. Para pemimpin transformasional dapat bermimpi, mampu menjabarkan impian dan citra sehingga orang berbagi dengan mereka.

#### 2.1.2.4. Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional

Paradigma baru dari kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis sebagaimana di bawah ini (Erik Rees, 2001):

- a) **Simplifikasi**, keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab

“Kemana kita akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.

- b) **Motivasi**, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.
- c) **Fasilitasi**, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.
- d) **Inovasi**, yaitu kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.
- e) **Mobilitas**, yaitu pengeralahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin

transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.

- f) **Siap Siaga**, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
- g) **Tekad**, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bukan untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

#### 2.1.2.5. Faktor-faktor Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (1990) faktor-faktor kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

##### a) Karisma

Ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan, dan pemimpin akan membuat bawahan memiliki kepercayaan diri.

##### b) Inspirasional

Mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.

##### c) Perhatian Individual

Perhatian dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan memberi perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan.

##### d) Stimulus Intelektual

Stimulus intelektual yakni kemampuan pemimpin untuk menghilangkan keengganan bawahan untuk



mencetuskan ide-ide, mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan.

## 2.2. Disiplin Kerja

Secara etimologi, kata disiplin berasal dari bahasa Latin yaitu *disibel* yang berarti murid atau pengikut. Kemudian kata ini mengalami perubahan menjadi *disipline* yang berarti kepatuhan atau yang menyangkut tata tertib (wikipedia.org). Menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia, edisi III), disiplin diartikan sebagai suatu ketaatan (kepatuhan) kepada peraturan (tata tertib, dsb). Dengan kata lain disiplin diartikan sebagai suatu sikap dalam perbuatan untuk selalu mentaati tata tertib yang berlaku.

Suatu sikap atau perbuatan seorang pegawai maupun pimpinan dapat kita pelajari dalam ilmu manajemen sumber daya manusia, dimana salah satu fungsinya ialah kedisiplinan. Seperti yang dikemukakan Hasibuan (2003, hlm. 21) bahwa “fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.”

### 1) Perencanaan

Perencanaan SDM (*human resources planing*) adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

### 2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

### 3) Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

### 4) Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan pengendalian semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

### 5) Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

### 6) Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. pendidikan dan pelatihan yang diberikan

harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

#### 7) Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

#### 8) Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

#### 9) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 10) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan

kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

#### 11) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

#### 2.2.1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin merupakan kondisi diri karyawan dan perilaku tertib yang menunjukkan tingkat kerjasama tim yang sesungguhnya dalam suatu organisasi, salah satu aspek hubungan internal ke karyawan yang penting namun sering kali sulit dilaksanakan adalah penerapan tindakan disipliner. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif kesepuluh dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, karena semakin baik disiplin pegawai, maka semakin baik pula kinerjanya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi suatu organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Berikut ini pengertian kedisiplin yang dikemukakan oleh para ahli yaitu sebagai berikut :

Menurut Veitzal Rivai (2004, hlm. 444) mengungkapkan bahwa :

“Kedisiplinan adalah suatu alat yang digunakan oleh para manajer untuk berkomunikasi dengan para karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku.”

Menurut Wayne Mondy (2008, hlm. 162) mengungkapkan bahwa disiplin merupakan kondisi kendali diri karyawan dan perilaku tertib yang

mewujudkan tingkat kerja sama tim yang sesungguhnya dalam suatu organisasi.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015, hlm. 1) Disiplin Kerja atau mendisiplinkan pekerjaan dengan baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan pada akhirnya mencapai tujuan perusahaan.

Malayu Hasibuan (2001, hlm. 193) mengungkapkan bahwa disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam menaati semua peraturan dan norma-norma social yang berlaku.

Menurut Muchadarsyah Sinungan (1995) disiplin merupakan sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku individu, kelompok, atau masyarakat berupa ketaatan terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan untuk tujuan tertentu.

Menurut Gozali saydam (2005, hlm. 284) menjelaskan bahwa kedisiplinan adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati segala norma – norma peraturan yang berlaku di sekitarnya.

Menurut Ahmad Tohardi dikutip dari Alex S. Nitisemito (2002, hlm. 393) menerangkan bahwa kedisiplinan adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.

Pendapat lain menurut Siswanto (2001, hlm. 291) disiplin kerja sebagai sikap menghormati, menghargai, dan taat pada peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya, tidak mengelak dengan sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Charles A. Sennewald, Curtis Baillie (2015):

Disiplin, yaitu pelatihan yang memperbaiki, membentuk, dan memperkuat karyawan di semua tingkat dalam organisasi untuk mencapai tujuan departemen dan perusahaan. Disiplin konstruktif itu positif, dengan fokus pada tindakan korektif dan bukan pada

kepribadian; Ini berfokus pada tindakan yang salah, bukan karyawannya. Disiplin progresif memberi kesempatan kepada karyawan yang bersalah untuk memperbaiki diri. Aturan dasar proses disipliner dijelaskan: (1) menetapkan peraturan secara tertulis, (2) disiplin dalam privasi, (3) bersikap objektif dan konsisten, (4) tidak mempermalukan karyawan, (5) menyimpan catatan pelanggaran Dan tindakan disipliner, dan (6) latihan disiplin segera.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan disiplin kerja dalam penelitian ini adalah kedisiplinan merupakan alat yang digunakan oleh para manajer, agar karyawan mau mentaati dan sadar akan semua peraturan yang berlaku juga merupakan perilaku yang tercipta melalui proses pembinaan, pendidikan dan keteladanan dari lingkungannya sehingga tercipta sikap, taat, patuh dan tertib dalam melaksanakan perintah yang diterimanya dilingkungan kerja.

### **2.2.2. Tujuan Disiplin Kerja**

Menurut Siswanto Sastrohadwiryo (2003, hlm. 292) secara khusus tujuan disiplin kerja para pegawai, antara lain:

- a. Agar para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik.
- b. Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c. Pegawai dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya.
- d. Para pegawai dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi.

- e. Pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Jadi pada dasarnya tujuan penegakkan disiplin untuk mendorong karyawan taat terhadap peraturan dan kebijakan, untuk mencapai efektifitas dan efisiensi kerja, serta meningkatkan produktifitas kerja karyawan.

### **2.2.3. Fungsi Disiplin Kerja**

Disiplin kerja sangat dibutuhkan oleh setiap pegawai. Disiplin menjadi persyaratan bagi pembentukan sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisiplin yang akan membuat para pegawai mendapat kemudahan dalam bekerja, dengan begitu akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung usaha pencapaian tujuan.

Pendapatan tersebut dipertegas oleh pernyataan Tulus Tu'u (2004, hlm. 38) yang mengemukakan beberapa fungsi disiplin antara lain :

- a. Menata kehidupan bersama

Fungsi disiplin adalah mengatur tata kehidupan manusia, dalam kelompok tertentu atau dalam masyarakat. Dengan begitu, hubungan antara individu satu dengan yang lain menjadi baik dan lancar.

- b. Membangun kepribadian

Lingkungan yang berdisiplin baik, sangat berpengaruh terhadap kepribadian seseorang. Apalagi seorang siswa yang sedang tumbuh kepribadiannya, tentu lingkungan sekolah yang tertib, teratur, tenang, tentram, sangat berperan dalam membangun kepribadian yang baik.

- c. Melatih kepribadian

Sikap, perilaku dan pola kehidupan yang baik dan berdisiplin tidak terbentuk serta-merta dalam waktu singkat.

Namun, terbentuk melalui satu proses yang membutuhkan waktu panjang. Salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut dilakukan melalui latihan.

d. Pemaksaan

Disiplin dapat terjadi karena dorongan kesadaran diri. Disiplin dengan motif kesadaran diri ini lebih baik dan kuat. Dengan melakukan kepatuhan dan ketaatan atas kesadaran diri, bermanfaat bagi kebaikan dan kemajuan diri. Sebaliknya, disiplin dapat pula terjadi karena adanya pemaksaan dan tekanan dari luar.

e. Hukuman

Tata tertib perusahaan/lembaga biasanya berisi hal-hal positif yang harus dilakukan oleh pegawai/karyawan. Sisi lainnya berisi sanksi atau hukuman bagi yang melanggar tata tertib tersebut. Ancaman sanksi / hukuman sangat penting karena dapat memberi dorongan dan kekuatan bagi pegawai/karyawan untuk menaati dan mematuhi. Tanpa ancaman hukuman atau sanksi, dorongan ketaatan dan kepatuhan dapat diperlemah. Motivasi untuk hidup mengikuti aturan yang berlaku menjadi lemah.

f. Menciptakan lingkungan yang kondusif

Disiplin sekolah berfungsi mendukung terlaksananya proses dan kegiatan pendidikan agar berjalan lancar. Hal itu dicapai dengan merancang peraturan sekolah, yakni peraturan bagi guru-guru, dan bagi para siswa, serta peraturan-peraturan lain yang dianggap perlu. Kemudian diimplementasikan secara konsisten dan konsekuen. Dengan demikian, sekolah menjadi lingkungan pendidikan yang aman, tenang, tentram, tertib dan teratur. Lingkungan seperti ini adalah lingkungan yang kondusif bagi pendidikan.



Disiplin berfungsi mengatur kehidupan bersama, dalam suatu kelompok tertentu atau dalam masyarakat dengan begitu, hubungan yang terjalin antara individu satu dengan individu lain menjadi lebih baik dan lancar.

Disiplin juga dapat membangun kepribadian seorang pegawai lingkungan yang memiliki disiplin yang baik, sangat berpengaruh kepribadian seseorang. Lingkungan organisasi yang memiliki keadaan yang tenang, tertib dan tentram sangat berperan dalam membangun kepribadian yang baik.

Disiplin merupakan sarana untuk melatih kepribadian pegawai agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik sikap, perilaku dan pola kehidupan yang baik dan berdisiplin tidak berbentuk dalam waktu yang lama salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut dilakukan melalui proses latihan. Latihan tersebut dilaksanakan bersama dilaksanakan bersama antar pegawai, pimpinan dan seluruh personil yang ada dalam organisasi tersebut.

Disiplin berfungsi sebagai pemaksaan kepada seseorang untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku di lingkungan tersebut dengan pemaksaan, pembiasaan, dan latihan disiplin seperti itu dapat menyadarkan bahwa disiplin itu penting.

Pada awalnya mungkin disiplin itu penting karena suatu pemaksaan namun karena adanya pembiasaan dan proses latihan yang terus-menerus maka disiplin dilakukan atas kesadaran dalam diri sendiri dan diraskan sebagai kebutuhan dan kebiasaan. Diharapkan untuk dikemudian hari, disiplin ini meningkat menjadi kebiasaan berfikir baik, positif bermakna dan memandang jauh kedepan disiplin bukan hanya soal mengikuti dan mentaati peraturan, melainkan sudah meningkat menjadi kebiasaan berfikir baik, positif bermakna dan memandang jauh kedepan disiplin bukan hanya soal mengikuti dan mentaati peraturan, melainkan

sudah meningkat menjadi disiplin berfikir yang mengatur dan mempengaruhi seluruh aspek kehidupannya.

Disiplin yang disertai ancaman sanksi atau hukuman sangat penting karena dapat memberikan dorongan kekuatan untuk mentaati dan mematuhi tanpa ancaman, sanksi atau hukuman, dorongan ketaatan dan kepatuhan dapat menjadi lemah serta motivasi untuk mengikuti aturan yang berlaku menjadi kurang.

Maka dari itu fungsi disiplin kerja adalah sebagai pembentukan sikap, perilaku dan tata kehidupan berdisiplin didalam lingkungan di tempat seseorang itu berada, termasuk lingkungan kerja sehingga tercipta suasana tertib dan teratur dalam pelaksanaan pekerjaan. Menurut T. Hani Handoko (1994, hlm. 208) “Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi nasional”.

Dari pendapat beberapa ahli dapat disimpulkan disiplin kerja adalah suatu usaha dari manajemen organisasi perusahaan untuk menerapkan atau menjalankan peraturan ataupun ketentuan yang harus dipatuhi oleh sítiap pegawai tanpa kecuali.

#### **2.2.4. Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Mengingat betapa pentingnya kedisiplinan didalam suatu organisasi perusahaan agar tujuannya bisa tercapai secara optimal maka faktor – faktor yang mempengaruhi kedisiplinan, yaitu sebagai berikut :

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2005, hlm. 194 - 198) menyebutkan:

##### **1. Tujuan dan Kemampuan;**

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan diterapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang di bebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan

bersangkutan, agar dia bekerja sungguh–sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

## **2. Teladan Pimpinan;**

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pemimpin yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Jika teladan pemimpin kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang baik.

## **3. Balas Jasa;**

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/ pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

## **4. Keadilan;**

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

## **5. Waskat;**

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini untuk mencegah/ mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, menggali system – system kerja yang paling efektif, serta menciptakan system internal kontrol yang terbaik

dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

#### **6. Sanksi Hukuman;**

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan – peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

#### **7. Ketegasan;**

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Ketegasan pemimpin menegur dan menghukum setiap karyawan yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.

#### **8. Hubungan Kemanusiaan.**

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan–hubungan baik bersifat vertical maupun horizontal yang terdiri dari *directsingle relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

Dari penjelasan faktor – faktor kedisiplinan diatas dapat disimpulkan bahwa perusahaan harus memperhatikan semua situasi dan kondisi yang ada pada karyawannya agar kinerjanya dapat meningkat, dari mulai pemberian tugas terhadap karyawan, pemberian balas jasa, sampai pada hubungan kemanusiaan atau hubungan antar karyawan dalam perusahaan tersebut. Dengan demikian dari faktor–faktor tersebut diatas penulis menjadikannya sebagai indikator dari kedisiplinan.

### 2.2.5. Pendekatan Disiplin Kerja

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2009, hlm. 130-131) menyebutkan 3 (tiga) pendekatan kedisiplinan, yaitu :

1. Pendekatan disiplin modern

yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru diluar hukuman, artinya menghindarkan hukuman secara fisik dan memperbaiki semua keputusan tentang pelanggaran kedisiplinan, dengan mengadakan proses penyuluhan dengan fakta–faktanya, dan memperbaiki keputusan yang berat sebelah pihak.

2. Pendekatan disiplin dengan tradisi

Yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman, yaitu penegakan kedisiplinan dilakukan oleh atasan terhadap bawahannya langsung yang melanggar dan menghukumnya sesuai dengan tingkat kesalahannya. Dan bagi karyawan yang melakukan kesalahan untuk yang kedua kali maka hukuman akan diberikan dengan seberat–beratnya.

3. Pendekatan disiplin bertujuan

Yaitu pemahaman tentang bagaimana semua karyawan mengerti dan mengetahui tentang kedisiplinan dan memperbaiki perilakunya untuk berdisiplin dan mau bertanggung jawab atas segala perbuatannya.

Dari pengertian diatas yaitu mengenai pendekatan disiplin yaitu banyak hal yang harus dilakukan mulai dari menghindarkan hukuman langsung yang mengenai fisik karyawan, mencari fakta–fakta tentang pengaduan – pengaduan dari seorang karyawan tentang laporan yang diterima, menghukum karyawan yang melanggar dan mengarahkan serta memperbaiki karyawan yang selalu melanggar kedisiplinan.

### 2.2.6. Teknik-teknik Pelaksanaan Kedisiplinan

Dalam melaksanakan kedisiplinan terhadap karyawan itu ada beberapa teknik yang harus dilakukan.

Menurut A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2009, hlm. 132-139) menjelaskan sebagai berikut:

#### 1. Teknik disiplin pertimbangan sedini mungkin

Yaitu tindakan perbaikan sedini mungkin dari pihak manajer mengurangi tindakan disipliner dimasa mendatang

#### 2. Teknik disiplin pencegahan yang efektif

Yaitu teknik yang dilakukan para manajer dengan cara memberi contoh disiplin yang baik kepada para bawahan dengan datang tepat waktu, mengadakan hubungan yang erat dengan para bawahan dan memberikan pujian tentang pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik.

#### 3. Teknik disiplin dengan mendisiplinkan diri

Ialah usaha seseorang untuk mengendalikan reaksi mereka terhadap keadaan yang mereka tidak senangi, dan usaha seseorang untuk mengatasi ketidaksenangan itu.

#### 4. Teknik disiplin inventori penyelia

Yaitu suatu cara yang memeberikan sebuah pertanyaan tentang kedisipilinan kepada setiap karyawan yang nantinya jawaban dari setiap pertanyaan tersebut dibandingkan dengan yang lain dan mencari kesepakatan tentang perubahan disiplin untuk masa yang akan datang, agar adanya perubahan yang lebih baik dan efektif.

#### 5. Teknik disiplin menegur pegawai “Primadona”

Ialah teknik yang dilakukan seorang manajer yang menegur bawahannya yang melakukan sebuah kesalahan atau melanggar kedisiplinan, sementara bawahannya tersebut masih ada hubungan keluarga dengan pimpinan/ direktur dalam perusahaan tersebut. Hal

ini dilakukan agar ia mau berdisiplin dan menghindari tindakan tidak berdisiplin yang dilakukan karyawan lain.

#### **6. Teknik disiplin menimbulkan kesadaran**

Teknik yang dilakukan dengan memberikan sebuah pertanyaan halus yang isinya sebuah teguran dan singgungan kepada karyawan yang melakukan kesalahan agar ia mau memperbaiki kesalahan tersebut.

#### **7. Teknik “Sandwich”**

Yaitu teknik yang dilakukan dengan teguran lisan secara langsung dari seorang manajer, diikuti oleh ucapan syukur dan diakhiri dengan peringatan lunak.

### **2.3. Penelitian Yang Relevan**

Sebagai bahan referensi dalam melakukan penelitian ini, maka penulis mencoba mempelajari penelitian-penelitian yang pernah dilakukan berhubungan dengan Kepemimpinan Transformasional dan hubungannya terhadap Disiplin Kerja Pegawai, yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Noval Hadian Putra dengan judul, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Kerja Guru di SMK pasundan 3 Bandung”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode eksplanatory survey. Teknik pengumpulan data dengan cara penyebaran angket dengan model skala *likert*, yang dianalisis menggunakan regresi sederhana. Populasinya yaitu 45 orang guru di SMK Pasundan 3 Bandung. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji regresi linier sederhana. Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan informasi bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berada pada kategori cukup efektif dan disiplin kerja guru berada pada kategori tinggi. Selanjutnya, data yang diperoleh berpola linier. Dari hasil uji hipotesis diperoleh bahwa gaya

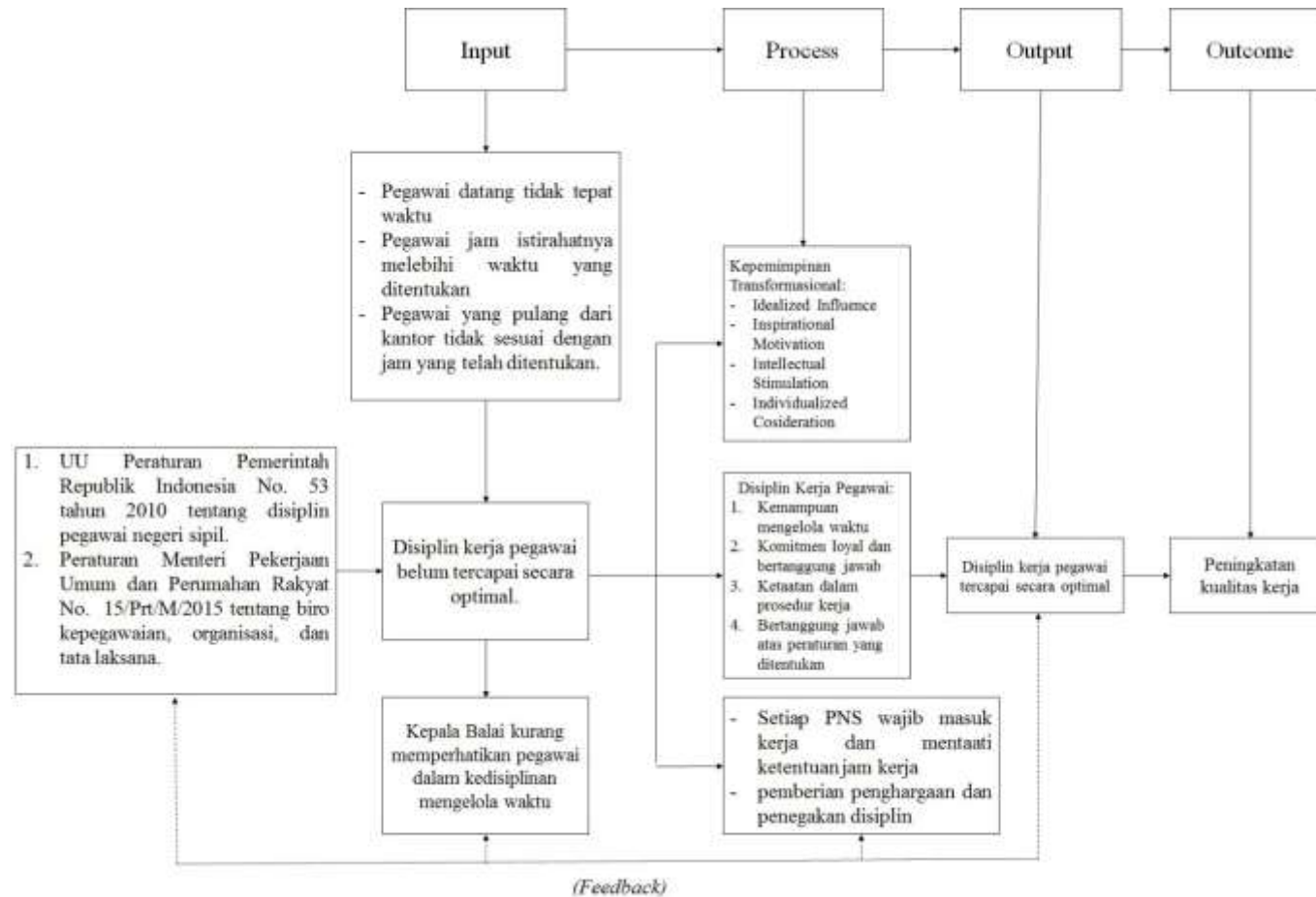
kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif terhadap disiplin kerja guru di SMK Pasundan 3 Bandung.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Ary Nurul Sutarmaningtyas dengan judul, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Disiplin Kerja Karyawan”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif dan dilakukan dengan metode kuesioner dengan jumlah sampel sebanyak 100 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda dan analisis koefisiensi determinasi. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa uji t variable kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja uji variable kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh yang signifikan secara simultan terhadap disiplin kerja, uji dominan variable kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh dominan terhadap disiplin kerja. Hasil analisis koefisiensi determinasi variable kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terdapat pengaruh signifikan yang kuat.

#### **2.4. Kerangka Pemikiran**

Untuk mewujudkan disiplin kerja pegawai tidaklah mudah karena tidak hanya melihat pada *output* atau *input*. Untuk lebih jelasnya digambarkan dengan kerangka pemikiran sebagai berikut:





*Gambar 2.1*

### Kerangka Berpikir Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Disiplin Kerja Pegawai

Letti Rahma, 2017

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP DISIPLIN KERJA PEGAWAI DI BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PUPR WILAYAH IV BANDUNG**

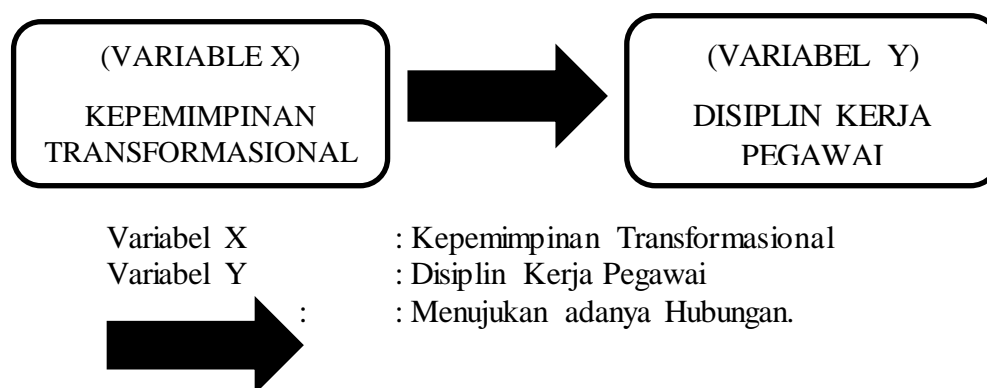
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

## 2.5. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah dugaan atau jawaban sementara terhadap suatu masalah yang kan dibuktikan secara statistik. Menurut sugiyono (2004, hlm. 70), “hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan”.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan hipotesis menurut penelitian adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah atau pernyataan penelitian. Maka penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut: “Terdapat hubungan antara Kepemimpinan Balai IV Pendidikan dan Pelatihan PUPR dengan disiplin kerja pegawai di Balai IV Pendidikan dan Pelatihan PUPR”.

Adapun variabel dan hipotesis diatas dapat digambarkan sebagai berikut:



Kepemimpinan transformasional memberikan hubungan terhadap disiplin kerja pegawai. Bila kepemimpinan transformasional pimpinan berjalan dengan baik maka dapat menuju pada disiplin kerja pegawai yang lebih baik pula. Hubungan kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja sangat besar, yang paling utama adalah adanya keselarasan pegawai dan pimpinan dan sikap kekeluargaan selalu ada dalam setiap *human relationship*. Karena seorang pimpinan merupakan figur yang menjadi contoh bagi seluruh

pegawai yang ada di lembaga. Keberhasilan suatu lembaga sangat di tentukan oleh keberhasilan pimpinan dalam mengelola tenaga kepegawaian yang tersedia di lembaga.

Pada lingkungan organisasi kedisiplinan dalam setiap pekerjaan dapat memberikan dampak terhadap hasil pekerjaan dan tingkat pencapaiannya. Dalam hal ini disiplin dinyatakan melalui nilai-nilai seperti kehadiran, ketertiban dan ketaatan pada prosudur kerja. Hal-hal tersebut merupakan acuan kedisiplinan yang menjadi tolok ukur kedisiplinan tertentu dalam sebuah organisasi. Kehadiran pegawai mencerminkan sikap disiplin terhadap tata tertib kehadiran pada jam kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Ketaatan pada prosedur kerja merupakan bagian dari sebuah kedisiplinan yang ditunjukkan dengan pemahaman atas suatu bidang pekerjaan oleh organisasi.