

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. KEPEMIMPINAN

1. Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah tindakan atau kegiatan yang berhubungan dengan orang mengenai sikap, tingkah laku, maupun kebiasaan mereka yang merupakan salah satu dari aspek manajemen. Manajemen sebagai arah tingkah laku yang diungkapkan dalam suatu kegiatan rumit yang dikelola dengan berdaya guna, berencana dan mempunyai tujuan.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Yukl (1994) yang diterjemahkan oleh Ukas (2006: 286) bahwa pengaruh adalah hakikat kepemimpinan. Dimana pengaruh (*influence*) merupakan kunci untuk melakukan tindakan nyata pada orang lain. Pengaruh ini ada pada setiap kegiatan kerja kelompok dimana ia bekerja. Pengaruh pemimpin itu dapat mengembangkan hubungan kemanusiaan yang lebih baik, dan pertumbuhan sikap-sikap positif dari individu-individu yang dipimpinnya, serta yang terpenting dapat berpengaruh pada peningkatan kualitas kerjasama dan kualitas hasil yang dapat dicapai dalam situasi kelompok kerja. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya cukup memiliki kekuasaan, tetapi perlu pula mengkaji proses-proses mempengaruhi yang timbal balik yang terjadi antara pemimpin dengan yang dipimpin.

a. Pengertian kepemimpinan

Secara umum, pengertian kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Locke (1997) yang dikutip oleh Harsiwi (2003), melukiskan kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk (*inducing*) orang-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 (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berrelasi dengan para pengikut mereka.
2. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu. Seperti telah diobservasi oleh *John Gardner* (1986-1988) kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, namun sekedar

- menduduki posisi itu tidak menandai seseorang untuk menjadi pemimpin.
3. Kepemimpinan harus membujuk 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 hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka pengertian pemimpin yang efektif dalam hubungannya dengan bawahan adalah pemimpin yang mampu meyakinkan mereka bahwa kepentingan pribadi dari bawahan adalah visi pemimpin, serta mampu meyakinkan bahwa mereka mempunyai andil dalam mengimplementasikannya.

Agar pengertian kepemimpinan ini lebih jelas, ada beberapa pendapat para ahli mengenai definisi kepemimpinan, diantaranya adalah:

Menurut Hersey dan Blanchard (1998) yang dikutip oleh Sudarwan Danim, (2009: 41) mendefinisikan "*leadership is the process of directing and influencing the task related activities of an group members*".

Dari pengertian tersebut menggambarkan bahwa seorang pemimpin harus berusaha secara optimal menggerakkan bawahan, sehingga mereka dapat bekerjasama secara produktif dalam mencapai tujuan.

Menurut Owens (1991), yang dikutip Ukas (2006: 285) kepemimpinan merupakan suatu interaksi antara satu pihak sebagai yang memimpin dengan pihak yang dipimpin. 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 bekerjasama dengan bawahannya.

Berdasarkan studi literatur Wiryono Hadikusumo yang dikutip Ukas (2006: 285) mendefinisikan kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi dan mengarahkan orang-orang sedemikian rupa sehingga memperoleh kesediaan, kepatuhan, kepercayaan, dan kerjasama yang loyal dengan maksud menyelesaikan tugas.

Kepemimpinan adalah suatu pokok dari keinginan manusia yang besar untuk menggerakkan potensi organisasi, sehingga mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan dari suatu organisasi. Artinya insitisi pendidikan dapat dikatakan berhasil atau gagal, faktor penentunya adalah kepemimpinannya. Oleh karena itu di dalam suatu organisasi apapun akan sangat dibutuhkan peran pemimpin yang efektif yang dapat membawa keberhasilan dalam mencapai tujuan.

Peran pemimpin akan efektif apabila adanya hubungan yang harmonis dengan bawahan yaitu yang disebut pegawai. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Gordon dikutip oleh Syaiful Sagala (2000:

147) bahwa hubungan pimpinan dengan staf berpengaruh positif terhadap efektivitas kepemimpinan.

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan suatu ilmu dan seni dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Artinya terdapat unsur-unsur: (1) orang yang dapat mempengaruhi orang lain, (2) orang yang dapat pengaruh, (3) adanya maksud/tujuan yang hendak dicapai, (4) adanya serangkaian proses untuk mempengaruhi dalam mencapai tujuan tersebut.

b. Fungsi kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan adalah aktivitas yang dipertahankan kelompok dan berkaitan dengan tugas yang harus dilaksanakan oleh seorang pemimpin, agar kelompok berfungsi secara efektif. Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

- 1) Fungsi instruksi, fungsi ini bersifat komunikasi satu arah pemimpin sebagai komunikator.
- 2) Fungsi konsultasi, fungsi ini bersifat dua arah konsultasi ini dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan.

- 3) Fungsi partisipasi, dalam menjalankan fungsinya pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.
- 4) Fungsi delegasi ini dilaksanakan, dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan.
- 5) Fungsi pengendalian ini dimaksudkan bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

c. Teori kepemimpinan

Berdasarkan penelitian para ahli ada tiga teori pendekatan dalam kepemimpinan, yaitu:

1) Pendekatan Teori Sifat

Teori ini didasarkan pada sifat pribadi pemimpin, dimana diasumsikan bahwa seorang pemimpin memiliki sifat kepribadian yang sama sejak dilahirkan. Beberapa sifat yang dikenali dari seorang pemimpin dapat merupakan hasil pengalaman memimpin bukan dari sifat pribadi yang dibawa sejak lahir. Sifat yang umumnya ditemukan pada diri seorang pemimpin adalah seperti kecerdasan, percaya diri, inisiatif, dorongan berprestasi.

2) Pendekatan Teori Perilaku

Pendekatan teori ini didasarkan pada perilaku pemimpin yang efektif. Bagaimana mendelegasikan tugas, berkomunikasi, memotivasi bawahan. Perilaku ini dapat dipelajari, jika seorang pemimpin sudah dilatih mengenai kepemimpinan yang tepat, maka ia akan menjadi pemimpin yang efektif. Pada beberapa penelitian yang sudah dilakukan menyatakan bahwa perilaku seseorang dapat menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang, yaitu:

a) Penelitian dari *Ohio State University*

Studi ini menghasilkan perkembangan teori dua faktor dari kepemimpinan, disebut sebagai membentuk struktur dan konsiderasi.

(1) Struktur Prakarsa/Inisiasi

Merujuk ke sejauh mana pemimpin berkemungkinan menetapkan dan menyusun perannya dan peran bawahannya dalam mengupayakan pencapaian sasaran. Struktur ini mencakup perilaku yang berusaha mengorganisasi kerja, hubungan kerja dan sasaran. Pemimpin ini dapat dideskripsikan sebagai: (1) orang yang menugasi anggota-anggota kelompok dengan beberapa tugas tertentu; (2) mengharapkan para pekerja mempertahankan standar kinerja yang pasti; (3) menekankan dipenuhinya tenggat waktu.

(2) Pertimbangan

Tingkat dimana pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan dengan rasa saling percaya, penghormatan terhadap gagasan bawahan, dan menghargai perasaan mereka. Pemimpin yang memiliki tingkat pertimbangan yang tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan partisipasi.

b) Penelitian dari *Michigan University*

Pada penelitian ini, terdapat dua dimensi sasaran penelitian, yaitu berorientasi pegawai dan berorientasi produksi. Melalui penelitian ini ditemukan dua gaya kepemimpinan yaitu yang berpusat pada pegawai (*employee centered*) dan berpusat pada pekerjaan (*job centered*)

(1) Pemimpin yang berpusat pada hubungan dengan pegawai atau yang menekankan pada hubungan antarmanusia memberikan perhatian pribadi terhadap kebutuhan pegawai dan menerima perbedaan individual diantara para anggota.

(2) Pemimpin yang berpusat pada pekerjaan menekankan aspek-aspek teknis atau tugas atas pekerjaan tertentu. Perhatian utama pemimpin adalah pada penyelesaian tugas pegawai dalam memperoleh hasil akhir yang ingin dicapai.

c) Penelitian dari *Skandinavia*

Penelitian skandinavia ini, menilai-ulang hasil penelitian sebelumnya, yaitu berupa dua dimensi yang menyangkut hakikat perilaku kepemimpinan. Dasar pemikiran mereka adalah bahwa dalam dunia saat ini yang berubah, pemimpin yang efektif akan menampakkan perilaku yang berorientasi pada pengembangan, yaitu pemimpin yang menghargai eksperimentasi, mencari gagasan baru, serta membuat dan mengimplementasikan perubahan.

3) Pendekatan Teori Kontingensi

Adalah suatu pendekatan yang menyatakan bahwa kepemimpinan tergantung pada suatu kondisi atau situasi.

Dari Fred Fiedler yang dikutip Veithzal Rivai (2004: 70) mengemukakan bahwa, "dalam situasi yang berbeda diperlukan pendekatan yang berbeda demi tercapainya efektivitas". Model kepemimpinan ini mengemukakan tiga variabel utama yang menentukan suatu situasi yang menguntungkan dan tidak menguntungkan bagi pemimpin yaitu:

- a) Hubungan pemimpin anggota
Faktor hubungan pemimpin dan bawahan dapat diartikan kualitas hubungan antara pemimpin dengan bawahan dan keyakinan bawahan terhadap loyalitas pemimpin.
- b) Derajat struktur tugas
Derajat tinggi/rendahnya strukturisasi, standarisasi dan rincian tugas pekerjaan.
- c) Kedudukan (posisi)
Kekuasaan pemimpin yang dicapai melalui otoritas formal. Faktor-faktor kekuasaan kepemimpinan karena jabatan formalnya termasuk kadar kontrol yang dimiliki atas pekerjaan atau sanksi serta kadar dukungan terhadap otoritas.

4) Pendekatan Teori Mutakhir: Pemimpin Transformasional versus Pemimpin Transaksional

(1) Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditentukan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugasnya.

(2) Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan memiliki kharisma.

d. Tipe dan Gaya kepemimpinan

Menurut G.R. Terry tipe-tipe kepemimpinan ada 6 macam, yaitu:

1. Tipe kepemimpinan pribadi (*personal leadership*)

Dalam tipe kepemimpinan ini segala sesuatu tindakan itu dilakukan dengan mengadakan kontak pribadi. Petunjuk-petunjuk itu dilaksanakan secara lisan atau langsung secara pribadi oleh pemimpin yang bersangkutan. Jenis ini merupakan kepemimpinan yang biasa dan umum sehingga pelaksanaan mudah dan efektif, dan dilakukan dalam ruang lingkup organisasi kecil.

2. Tipe kepemimpinan non pribadi (*Non personal Leadership*)

Segala sesuatu kebijakan dilakukakan melalui bawahan dan mempergunakan media non pribadi baik rencana-rencana atau perintah pengawasannya. Jenis kepemimpinan ini mempergunakan sistem pendelegasian wewenang.

3. Tipe kepemimpinan otoriter (*Autoritarian Leadership*)

Pemimpin yang otoriter biasanya bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan-peraturan yang berlaku secara ketat dan instruksi harus ditaati. Dan ia berpendapat bahwa pimpinan yang bertanggung jawab pada maju mundurnya organisasi yang dijalankannya.

4. Tipe kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompok dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab terhadap terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota bertanggung jawab, maka seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan mulai dari perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan, penilaian. Dan setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan.

5. Tipe kepemimpinan Paternalistik (*Paternalistic Leadership*)

Dalam tipe kepemimpinan ini dicirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kebapakan dalam hubungan pemimpin dan kelompok. Tujuannya adalah untuk melindungi dan memberi arahan seperti halnya seorang bapak kepada anaknya. Terkadang tipe kepemimpinan ini terlalu sentimental sehingga kurang baik dalam usaha menjaga kontinuitas organisasi.

6. Tipe kepemimpinan menurut bakat (*Indigenous Leadership*)

Biasanya timbul dari kelompok organisasi yang informal, dimana mereka terlatih dengan adanya sistem kompetensi sehingga bisa menimbulkan klik-klik dari kelompok-kelompok yang bersangkutan.

Dari tipe-tipe di atas antara tipe yang satu dengan tipe yang lainnya sama-sama saling mengisi atau saling menunjang, sehingga akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif, akan tetapi tipe kepemimpinan tersebut digunakan pada keadaan atau situasional suatu organisasi

Adapun gaya kepemimpinan yang mendasarkan pada tingkat kematangan bawahan ini mencakup kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan berdasarkan situasional yang terdiri dari empat gaya kepemimpinan, yaitu:

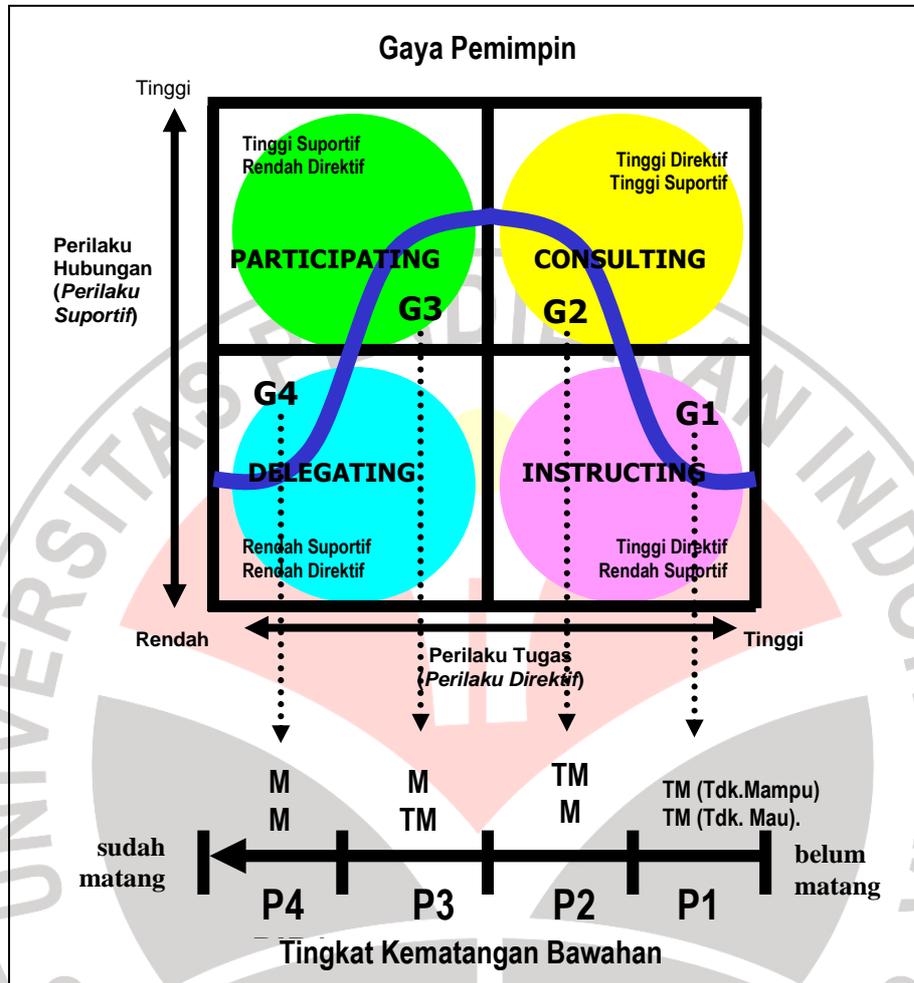
- 1) *Instructing*, yang memiliki ciri berupa tinggi perilaku tugas dan rendah perilaku hubungan. Gaya kepemimpinan ini sangat tepat digunakan bagi bawahan dengan tingkat kematangan rendah, karena pada situasi ini pemimpin menetapkan peranan dan memberitahu orang-orang tentang apa, bagaimana, kapan, dimana, siapa dan untuk apa melakukan berbagai tugas tersebut.
- 2) *Consulting*, memiliki ciri berupa tinggi perilaku tugas dan tinggi perilaku hubungan. Gaya kepemimpinan ini sangat tepat digunakan bagi bawahan dengan tingkat kematangan rendah sampai sedang.

Pada situasi ini pemimpin masih memberikan arahan atau bimbingan melalui komunikasi dua arah.

- 3) *Participating*, memiliki ciri berupa rendah perilaku tugas dan tinggi perilaku hubungan. Gaya *participating* ini sangat tepat digunakan bagi bawahan dengan tingkat kematangan sedang sampai tinggi. Pemimpin dan bawahan berbagi tanggung jawab dalam pengambilan keputusan. Pada situasi ini pemimpin dan bawahan berbagi tanggung jawab dalam pengambilan keputusan.
- 4) *Delegating*, memiliki ciri berupa rendah perilaku tugas dan rendah perilaku hubungan. Gaya kepemimpinan ini sangat tepat digunakan bagi bawahan dengan tingkat kematangan tinggi. Pada situasi ini pemimpin memberikan arahan yang relatif sedikit.

Dengan demikian berdasarkan uraian di atas peneliti dapat simpulkan bahwa seorang pemimpin yang efektif harus menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam situasi yang berbeda. Agar seorang pemimpin mampu membedakan gaya-gaya kepemimpinan, membedakan situasi, menentukan gaya yang sesuai dengan situasi tertentu serta mampu menggunakan gaya tersebut secara benar.

Berikut ini gambar model kepemimpinan situasional yang berfokus pada kesesuaian atau efektivitas gaya kepemimpinan sejalan dengan tingkat kematangan yang relevan dari pengikutnya (Miftah Toha, 2007: 324).



Gambar 2.1
Model Kepemimpinan Situasional
(Hersey & Blanchard)

Keterangan (Tingkat kematangan Bawahan):

P4: Mampu dan Mau

P3: Mampu tetapi Tidak Mau

P2: Tidak Mampu tetapi Mau

P1: Tidak Mampu dan Tidak Mau

Gaya Kepemimpinan menurut Veithzal Rivai (2004: 64) bahwa, “Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak oleh bawahannya”. Menurut Veithzal Rivai (2004: 56), gaya kepemimpinan memiliki dua pola dasar yaitu antara lain:

- a. Kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas (*Task Orientation*).
- b. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pegawai, seberapa jauh perhatiannya terhadap kepentingan pegawai (*Human Orientation*).

Menurut Wijaya (2005: 4) dalam kepemimpinan terdapat bermacam-macam gaya kepemimpinan dengan masing-masing keterbatasan dan kelebihan. Berikut beberapa gaya kepemimpinan yang kerap kita lihat atau alami saat ini:

- a. Kediktatoran, gaya kepemimpinan kediktatoran cenderung mempertahankan diri atas kekuasaan dan kewenangannya dalam pembuatan keputusan.
- b. Demokrasi relatif, gaya kepemimpinan ini lebih lunak dari gaya kediktatoran, dan kepemimpinan ini berusaha memastikan bahwa kelompoknya mendapatkan informasi memadai dan berpartisipasi dalam tujuan tim sebagai satu entitas.

- c. Kemitraan, gaya kepemimpinan ini mengaburkan batas antara pemimpin dan para anggotanya, dengan suatu kesejajaran dan berbagi tanggung jawab
- d. Transformasional, gaya kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat dan/atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi.

2. Konsep Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan terakhir yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Gagasan awal mengenai model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James McGregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass. Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung memberi motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik dan menitikberatkan pada perilaku membantu transformasi antara individu dengan organisasi.

a. Pengertian kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk memelihara status quo). Menurut Bass, 1985; Burns, 1978; Tichy dan Devanna, 1986, seperti dikutip oleh Locke, 1997 dalam Harsiwi (2003),

kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu.

Dari Burns (1978) yang dikutip oleh Wijaya (2005: 5) mendefinisikan "*transformational leadership as a process where leader and followers engage in a mutual process of raising one another to higher levels of morality and motivation*". Kepemimpinan transformasional menurut Burns merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya.

Mengenai definisi kepemimpinan transformasional diungkapkan oleh Robbins (2006: 472) yang menyatakan bahwa, "pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikutnya".

Senada dengan pernyataan Robbins, Burns & Bass menyatakan bahwa

Pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih peka terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dan menyebabkan para pengikut lebih mementingkan organisasi. Hasilnya adalah para pengikut merasa adanya kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut, serta termotivasi untuk melakukan sesuatu melebihi dari yang diharapkan darinya.

Definisi lain yang diungkapkan oleh Hater dan Bass (Daryanto, 2001: 9) menyatakan bahwa

Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

Definisi yang diungkapkan oleh Bass (1990), seperti yang dikutip Wijaya (2005: 4) lebih melihat bagaimana pemimpin transformasional dapat memberikan dampak atau pengaruh kepada para pengikutnya sehingga terbentuk rasa percaya, rasa kagum dan rasa segan. Dengan bahasa sederhana, kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan dan dipahami sebagai kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai performa yang semakin tinggi.

Selain memberikan definisi, Bass juga mengarisbawahi beberapa hal mengenai bagaimana seorang pemimpin transformasional dapat mentransformasi para pengikutnya dan bagaimana kepemimpinan transformasional itu dapat terjadi. (Sedarmayanti, 2009: 188) yaitu dengan:

1. Membuat lebih menyadari pentingnya hasil tugas
2. Membujuk untuk mendahulukan kepentingan tim/organisasi dibanding kepentingan pribadi
3. Mengaktifkan kebutuhan yang lebih tinggi

Untuk lebih memahami gaya kepemimpinan transformasional ini tidak terlepas dari gaya kepemimpinan transaksional, sebagai model kepemimpinan yang saling melengkapi meskipun dipertentangkan.

Menurut Bycio dkk. (1995) serta Koh dkk. (1995), yang dikutip oleh Andarika (2004: 38) menyatakan bahwa

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan pegawai yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Sebaliknya, menurut Keller (Andarika, 2004) mengemukakan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional.

Hal ini dipertegas oleh Bass (1990) yang dikutip oleh Andarika (2004: 37) yang mengemukakan ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi pegawainya, yaitu dengan:

- a) mendorong pegawai untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha;
- b) mendorong pegawai untuk mendahulukan kepentingan kelompok; dan
- c) meningkatkan kebutuhan pegawai yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Hasil penelitian Bennis dan Nanus, Tichy dan Devanna telah memberikan suatu kejelasan tentang cara pemimpin transformasional mengubah budaya dan strategi-strategi sebuah organisasi. Pada umumnya, para pemimpin transformasional memformulasikan sebuah visi, mengembangkan sebuah komitmen terhadapnya, melaksanakan

strategi-strategi untuk mencapai visi tersebut, dan menanamkan nilai-nilai baru.

Dapat terlihat perbedaan utama antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat diidentifikasi yakni, bahwa inti teori kepemimpinan transaksional terutama menjelaskan hubungan antara atasan dan bawahan berupa proses transaksi dan pertukaran (*exchanges process*) yang bersifat ekonomis, sementara teori kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menjelaskan proses hubungan antara atasan dan bawahan yang di dasari nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan asumsi-asumsi mengenai visi dan misi organisasi.

Jadi pemimpin pentransformasi (*transforming leaders*) mencoba menimbulkan kesadaran para pengikut dengan mengarahkannya kepada cita-cita, kebutuhan dan pencapaian tujuan serta nilai-nilai moral yang lebih tinggi. Sebagai sebuah perilaku kepemimpinan yang efektif, kepemimpinan transformasional ini memberikan dampak perubahan pada organisasi maupun individu sehingga memaksimalkan hasil kerja atau *performance* organisasi.

b. Dimensi, Prinsip dan Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Menurut Yulk (1994), dalam Fahrudin (2004) formasi asli teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bernard M.

Bass mencakup tiga komponen utama, yaitu kharisma, stimulasi intelektual, dan perhatian yang berorientasi individu. (1) Kharisma didefinisikan sebagai suatu proses yang padanya seorang pemimpin mempengaruhi para pengikut dengan cara membangkitkan emosi-emosi dan identifikasi yang kuat terhadap pemimpinnya. (2) Stimulasi intelektual merupakan proses di mana peran utama seorang pemimpin adalah untuk meningkatkan kesadaran para pengikutnya terhadap masalah-masalah yang ada di sekeliling mereka, dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah-masalah tersebut dari sudut pandang yang baru. (3) Perhatian yang berorientasi individual, termasuk memberi dukungan, membesarkan hati, dan berbagi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan diri kepada para pengikutnya.

Kemudian ada perkembangan teori, masih dari Bass yaitu dengan menambahkan dimensi/perilaku kepemimpinan transformasional yang keempat yakni motivasi inspirasional, termasuk menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana.

Kepemimpinan transformasional secara khusus berhubungan dengan gagasan perbaikan. Bass dan Avolio (Bass & Avolio, 2008:74) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional akan tampak apabila pemimpin:

1. Menstimulasi semangat para kolega dan pengikutnya untuk melihat pekerjaan mereka dari beberapa perspektif yang baru,
2. Menurunkan misi atau visi kepada tim organisasinya
3. Mengembangkan kolega atau pengikutnya pada tingkat kemampuan dan potensial yang lebih tinggi, dan
4. Memotivasi kolega dan pengikutnya untuk melihat pada kepentingan masing-masing, sehingga bermanfaat bagi kepentingan organisasinya.

Untuk menghasilkan produktivitas, dimensi model kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (1994) dalam Sedarmayanti (2009: 185-187) meliputi dimensi/perilaku:

1. *Charisma* atau *Idealized Influence* (pengaruh ideal). Pemimpin menunjukkan keyakinan dan daya tarik kepada pengikutnya sehingga terjadi ikatan emosional pada tingkatan tertentu, menunjukkan standar tinggi dari tingkah laku moral dan etika, serta menggunakan kemampuan untuk menggerakkan individu dan kelompok terhadap pencapaian misi.
2. *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasional). Pemimpin memberi arti dan tantangan bagi pengikut, menaikkan semangat dan harapan, menyebarkan visi, komitmen pada tujuan dan dukungan tim.
3. *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin menciptakan rangsangan dan berpikir inovatif, melalui asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah, menggunakan pendekatan pada situasi lamapu melalui cara baru dan membangkitkan semangat dan kreativitas pengikutnya.

4. *Individualized Consideration* (pertimbangan individu). Pemimpin bertindak sebagai mentor mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan/pengikut termasuk kebutuhan dihormati dan menghargai kontribusi terhadap organisasi, mendorong terpenuhinya aktualisasi diri pengikutnya.

Bass dan Avolio (1996) yang dikutip oleh Sudjinawati (2009), mengemukakan bahwa faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. Menunjukkan perilaku kharismatik
 - a. mendapatkan rasa hormat untuk dipercaya
 - b. kepercayaan kepada yang lain
 - c. menyampaikan rasa pengertian memiliki misi yang kuat terhadap pengikutnya.
 - d. menampilkan standar moral yang tinggi
 - e. membangun tujuan-tujuan yang menantang bagi pengikutnya
 - f. menjadi model pada pengikutnya.
2. Memunculkan motivasi inspirasional
 - a. mengacu pada cara pemimpin transformasional dalam memotivasi
 - b. memberi inspirasi yang ada di sekitar mereka dengan menyampaikan visi dengan lancar
 - c. percaya diri
 - d. meningkatkan optimisme
 - e. semangat kelompok
 - f. antusias
3. Memberikan stimulasi intelektual
 - a. menunjukkan usaha pemimpin yang mendorong pengikut menjadi inovatif
 - b. kreatif dalam memimpin untuk mendorong pengikut agar menayakan asumsi-asumsi
 - c. membuat kembali kerangka permasalahan
 - d. mendekati pengikut dengan cara baru
4. Memperlakukan pengikut dengan memberi perhatian kepada individu

- a. memberikan perhatian secara personal pada semua individu
- b. membuat semua individu merasa dihargai
- c. mendelegasikan tugas sebagai cara pengembangan pengikutnya.

Dari Erik Rees (Wijaya, 2005: 6-7) terdapat paradigma baru dari kepemimpinan transformasional, dimana mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis sebagaimana di bawah ini sebagai berikut:

- 1) **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.
- 2) **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.

- 3) **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.
- 4) **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.
- 5) **Mobilitas**, yaitu pengerahan 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.
- 6) **Siap Siaga**, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.

- 7) **Tekad**, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

Karakteristik kepemimpinan transformasional, menurut Johnson dan Johnson (Danim, 2009: 57-58) dapat diidentifikasi dalam beberapa pertanyaan berikut:

1. Bagaimana mengelola tantangan status quo dari persaingan tradisional dan model individual dalam manajemen?
2. Bagaimana menggagas visi yang harus dan dapat diraih organisasi, menjabarkan visi dan misi yang jelas dan dapat tercapai?
3. Sejauhmana kemampuan memberdayakan anggota melalui kerjasama tim yang saling mendukung?
4. Sejauhmana pemimpin menjadi contoh dalam hal menerapkan prosedur tim kerja dan berani menanggung resiko dalam hal meningkatkan keahliannya?
5. Seberapa dalam kesadaran anggota untuk meningkatkan kemampuan interpersonalnya?

Hal itu sejalan dengan kepemimpinan tokoh pendidikan Indonesia Ki Hajar Dewantoro yang dikenal dengan semboyan, “*ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani*”. Slogan yang dapat diterapkan di berbagai bentuk organisasi, termasuk di Dinas Pendidikan Kota Bandung.

Sedangkan menurut Starchevich (Hanif, 1997: 2) pemimpin transformasional mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a. Menularkan visi dan menularkannya
- b. Menciptakan lingkungan belajar
- c. Menjadi contoh yang positif
- d. Mengakui kemampuan dan nilai-nilai individual
- e. Mempertebal sikap percaya dan kemandirian

- f. Menyokong dan membela pegawainya
- g. Menghilangkan kekhawatiran/ketakutan
- h. Mendorong partisipasi/ekspresi diri
- i. Mengembangkan perbaikan yang berkelanjutan
- j. Mengembangkan inisiatif dan tanggung jawab
- k. Mengobarkan keuletan/persistensi
- l. Mementingkan hasil-hasil yang hakiki
- m. Mempraktekkan kepemimpinan bersama

Sejauhmana pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional, Bass (1990) dan Koh, dkk. (1995) yang dikutip oleh Andarika (2004: 37) mengemukakan bahwa praktik gaya kepemimpinan transformasional dapat diukur dalam hubungan dengan pengaruh perilaku pemimpin tersebut saat berhadapan dengan pegawai.

Adapun ciri-ciri seorang pemimpin yang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, (Luthans, yang dikutip Suyanto, 2001) sebagai berikut:

- a) mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan;
- b) memiliki sifat berani;
- c) mempercayai orang lain;
- d) bertindak atas dasar sistem nilai;
- e) meningkatkan kemampuannya secara terus menerus;
- f) memiliki visi kedepan.

B. PARTISIPASI KERJA

1. Pengertian Partisipasi Kerja

Dalam suatu organisasi, baik organisasi formal, informal atau sukarela atau bukan sukarela peran anggota dipandang sangat penting. Arti penting dari partisipasi anggota, berkaitan dengan loyalitas anggota. Semakin tinggi partisipasi anggota, kecenderungan menunjukkan loyalitas

dan menghasilkan kohesi kelompok. Partisipasi juga meningkatkan “*we feeling*” atau seidentitas dengan organisasi.

Istilah partisipasi berasal dari bahasa asing “*participation*” yang artinya mengikutsertakan pihak lain. Partisipasi merupakan salah satu cara untuk memotivasi yang mempunyai ciri khas yang lain daripada yang lain. Hal ini disebabkan partisipasi lebih ditekankan pada segi psikologis daripada materi, artinya dengan jalan melibatkan seseorang di dalamnya, maka orang tersebut akan bertanggung jawab.

Menurut Allport (Sastropetro, 1998: 12), yang dikutip oleh Kartika Dewi bahwa

Seseorang yang berpartisipasi sebenarnya mengalami keterlibatan dirinya/egonya yang sifatnya lebih daripada keterlibatan dalam pekerjaan atau tugas saja. Dengan keterlibatan dirinya juga berarti keterlibatan pikiran dan perasaannya.

Keith Davis (1985: 177) yang dikutip oleh Mangkunegara (2001: 113) mendefinisikan partisipasi adalah keterlibatan emosi dan mental pegawai dalam situasi kelompok yang menggiatkan mereka untuk menyumbang pada tujuan kelompok serta bertanggung jawab terhadap hal tersebut.

Partisipasi memiliki tiga gagasan penting, yaitu: (1) Keterlibatan mental dan emosional, (2) Motivasi kontribusi, (3) Penerimaan Tanggung jawab. Berikut penjelasan 3 gagasan penting tersebut:

1) Keterlibatan mental dan emosional/inisiatif

Gagasan pertama dan yang paling utama, partisipasi berarti keterlibatan mental dan emosional daripada hanya berupa aktivitas

fisik. Diri orang itu sendiri yang terlibat, bukan hanya keterampilannya. Keterlibatan ini bersifat psikologis daripada fisik. Seseorang berpartisipasi berarti terlibat egonya daripada hanya terlibat tugas. Sebagian manajer keliru memandang keterlibatan dalam pelaksanaan tugas sebagai partisipasi yang sesungguhnya. Mereka mengadakan pertemuan, meminta pendapat, dan sebagainya (Davis, 1995: 179).

2) Motivasi kontribusi

Gagasan kedua yang penting dalam partisipasi adalah memotivasi orang-orang yang memberikan kontribusi. Mereka diberi kesempatan untuk menyalurkan sumber inisiatif dan kreativitasnya untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, partisipasi berbeda dari “kesepakatan”. Partisipasi lebih dari sekadar upaya untuk memperoleh kesepakatan atas sesuatu yang telah diputuskan. Partisipasi sangat bernilai karena dapat meningkatkan motivasi dan membantu pegawai untuk memahami dan menjelaskan mereka mencapai tujuan. Partisipasi dalam hal ini sangat penting sebab akan menimbulkan pertukaran sosial dua arah antara orang-orang yang terlibat, yang selanjutnya akan memanfaatkan kreativitas mereka dan hasilnya meningkatkan motivasi.

3) Penerimaan Tanggung jawab

Gagasan ketiga adalah partisipasi mendorong orang-orang untuk menerima tanggung jawab dalam aktivitas kelompok. Ini juga merupakan proses sosial yang melaluinya orang-orang menjadi terlibat

sendiri dalam organisasi dan mau mewujudkan keberhasilannya. Pada saat orang-orang mau menerima tanggung jawab aktivitas kelompok, mereka melihat adanya peluang untuk melakukan hal-hal yang mereka inginkan, yaitu merasa bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaannya. Gagasan tentang upaya menimbulkan kerja tim dalam kelompok ini merupakan langkah utama mengembangkan kelompok untuk menjadi unit kerja yang berhasil. Jika orang mau melakukan sesuatu, mereka akan menemukan cara melakukannya (Davis, 1995: 181).

Menurut Davis (1985: 181), para pegawai dalam perusahaan dapat dilibatkan dalam pengambilan keputusan teknis, operasional, dan strategis. Manfaat besar dari partisipasi adalah bahwa partisipasi mengembalikan hak asasi orang-orang di tempat kerja untuk menjadi anggota yang turut memberikan kontribusi bagi kelompok kerjanya. Partisipasi membangun nilai manusiawi dalam organisasi karena menyalurkan kebutuhan pegawai dalam rasa aman, interaksi sosial, penghargaan, dan perwujudan diri. Ringkasnya, partisipasi menguntungkan bagi anggota dan organisasi. Pegawai diuntungkan dari hubungan-hubungan yang lebih luas dengan pegawai yang lain. Hal ini, pertama dapat meningkatkan pengalaman, kepemimpinan, dan pertanggungjawaban melalui proses *learning by doing*.

Sebagian pegawai menginginkan partisipasi yang lebih besar, jadi umumnya akan efektif apabila partisipasi dapat disesuaikan dengan

kebutuhan mereka masing-masing. Bagi pegawai, melibatkan mental dan emosional mereka dalam suatu pekerjaan dan memberikan kontribusi pada pimpinan dan berbagi tanggung jawab untuk mencapai suatu tujuan, merupakan hasil psikologis dari manajemen yang suportif.

Loyalitas terhadap organisasi diperkuat dengan cara melibatkan para pegawai dalam membuat keputusan, yang pada akhirnya menyumbangkan peningkatan solidaritas dan kohesi kelompok. Di samping itu, melalui partisipasi tercipta komunikasi dua arah, yaitu informasi mengalir dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Karena dengan partisipasi kerja pegawai, di situ terjadi hubungan timbal balik antara pegawai dengan pemimpin dan pegawai dengan organisasi yang pada akhirnya akan memperkuat dan menguntungkan organisasi dan pegawainya.

2. Persyaratan Partisipasi Kerja

Partisipasi adalah proses yang dapat meningkatkan kuasa pegawai, karena kuasa dapat diperluas, dalam arti harus sesuai dengan prasyarat partisipasi, antara lain (Keith Davis, 1985: 183). Dalam berpartisipasi kerja perlu memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. Waktu yang memadai untuk berpartisipasi.

Partisipasi hampir-hampir tidak tepat dalam situasi yang darurat. Harus ada waktu untuk berpartisipasi sebelum diperlukan tindakan.

- b. Potensi masalah/keuntungan harus lebih besar.

Kemungkinan keuntungan yang lebih besar dari kerugiannya. Sebagai contoh, pegawai tidak boleh memboroskan lebih banyak waktu untuk berpartisipasi yang membuat pekerjaan mereka terabaikan.

- c. Kemampuan pegawai harus memadai.

Para pegawai hendaknya memiliki kemampuan, seperti kecerdasan dan pengetahuan teknis untuk berpartisipasi. Adapun diikutsertakan dengan masalah lain, asalkan masih berkaitan dengan bidang pekerjaan pegawai.

- d. Tidak merasa terancam oleh pihak tertentu.

Dalam hal ini, peran pemimpin dalam mengikutsertakan partisipasi pegawai sangat diperlukan dalam memberikan informasi awal agar pegawai tidak merasa terancam pihak siapapun.

- e. Kemampuan timbal balik dalam mengkomunikasikan.

Para pegawai harus dapat berkomunikasi secara timbal balik- berbicara dengan bahasa lawan bicara (orang lain) – untuk bertukar gagasan.

- f. Masih dalam bidang keleluasaan pekerjaan.

Partisipasi dilakukan untuk memutuskan arah tindakan dalam organisasi hanya berlangsung dalam bidang keleluasaan kerja pegawai.

Dengan kata lain adanya relevansi dengan minat pegawai.

3. Keuntungan Partisipasi Kerja

Berikut ini keuntungan dari partisipasi kerja:

- a. Output menjadi lebih tinggi.
- b. Kualitas kerja lebih baik.
- c. Motivasi kerja meningkat lebih baik.
- d. Adanya penerimaan perasaan karena keterlibatan emosi dan mental.
- e. Harga diri pegawai menjadi lebih tinggi.
- f. Meningkatkan kepuasan kerja.
- g. Meningkatkan kerjasama dalam bekerja.
- h. Merendahkan stress
- i. Keinginan mencapai tujuan lebih besar.
- j. Memperkecil turnover.
- k. Absen (tingkat ketidakhadiran) menjadi lebih rendah.
- l. Komunikasi kerja lebih harmonis

Menyadari betapa pentingnya partisipasi bagi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, maka pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi partisipasi perlu ditingkatkan dengan mengetahui riwayat hidup pegawai, kepribadian, persepsi, nilai dan sikap, motivasi, proses belajar pegawai, dan kemampuan pegawai. *Human input* ini dapat mempengaruhi pegawai dalam pengambilan keputusan untuk menghasilkan *human output/* partisipasi.

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi partisipasi kerja

Muafi yang dikutip oleh Rentiana P. Haryanik (2009: 1), menyebutkan bahwa partisipasi kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dibagi ke dalam tiga kelompok yaitu karakteristik pribadi (usia, pendidikan, masa kerja), karakteristik situasional (lingkungan kerja, kepemimpinan, rekan kerja dan pekerjaannya sendiri), dan karakteristik hasil kerja (kepuasan kerja). Dari penelitian mengenai partisipasi yang

dilakukan oleh Roethlisberger, Baveles, Coach dan French. Kesimpulan yang dihasilkan bahwa partisipasi dapat meningkatkan prestasi dan kepuasan kerja. Davis (Rentiana, 2009: 7).

Berikut ini penjelasan faktor-faktor yang mempengaruhi partisipasi kerja yang dikemukakan oleh Robbins dan Siagian, yang dikutip oleh Kartika Dewi (2006: 15-17).

a. Riwayat hidup pegawai

Riwayat hidup pegawai akan mempunyai pengaruh terhadap partisipasi kerja pegawai. Siagian (1995: 81,92) menyatakan bahwa karakteristik biografikal dapat dilihat dari umur, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah tanggungan, dan masa kerja. Robbins (1991: 82) juga mengemukakan bahwa untuk mengetahui riwayat hidup seseorang dapat ditinjau seperti yang dikemukakan oleh Siagian melalui kelima hal yang sama, yaitu sebagai berikut.

- 1) Umur: Dengan asumsi bahwa tingkat kedewasaan teknis dan psikologis seseorang dapat dilihat bahwa semakin tua umur seseorang akan semakin terampil dalam melaksanakan tugas, semakin kecil tingkat kesalahannya dalam melaksanakan pekerjaannya. Berkaitan dengan tingkat absensi, kehadiran seseorang dalam pekerjaannya tidak merupakan jaminan, artinya semakin tua tidak dapat dijadikan jaminan tingkat kehadirannya semakin tinggi. Akan tetapi, tingkat kehadiran dipengaruhi oleh sifat dari absen tersebut, apakah dapat dihindari atau tidak dihindari. Berkaitan dengan “turn over” terdapat kecenderungan bahwa semakin tua, maka orang akan merasa semakin terikat pada organisasi di mana orang tersebut menjadi anggota organisasi. Artinya, semakin tua usia seseorang, kecenderungannya untuk pindah pekerjaan semakin berkurang. (Sondang: 61–62).
- 2) Jenis Kelamin: Berkaitan dengan produktivitas kerja, antara laki-laki dengan perempuan tidak ada perbedaan dengan asumsi bahwa kemampuan menjadi anggota organisasi yang konstruktif dan kontributif tidak berbeda dalam kemampuan memecahkan masalah,

kemampuan menganalisis, motivasi kepemimpinan, sosialisasi, dan kemampuan untuk belajar (Robbins, 1991: 83).

- 3) Status Perkawinan: Berkaitan dengan tingkat absensi, tidak bisa dinyatakan secara kategorikal bahwa orang yang telah menikah akan lebih sering atau jarang absen dibandingkan dengan orang yang belum menikah. Dalam kaitannya dengan “turn over” seseorang yang telah menikah mempunyai kecenderungan “turn over” yang kecil.
- 4) Jumlah Tanggungan: Berkaitan dengan tingkat absensi, jumlah tanggungan yang lebih besar akan mempunyai kecenderungan absen yang kecil. Dalam kaitannya dengan “turn over” maka semakin banyak jumlah tanggungan seseorang, kecenderungan untuk pindah pekerjaan semakin kecil.
- 5) Masa Kerja: Dalam kaitannya dengan tingkat absensi kehadiran seseorang yang memiliki masa kerja lama tidak merupakan jaminan. Artinya, makin lama seseorang bekerja tidak dapat dijadikan jaminan bahwa tingkat kehadirannya semakin tinggi. Akan tetapi, tingkat kehadiran dipengaruhi oleh sifat dari absen tersebut. Berkaitan dengan “turn over” terdapat kecenderungan bahwa seseorang yang memiliki masa kerja lama akan memiliki “turn over” yang rendah.

Dari penjelasan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa ada lima indikator yang menentukan kualitas karakteristik riwayat hidup seseorang dalam berorganisasi, yakni umur, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah tanggungan, dan lamanya menjadi anggota organisasi. Kelima indikator tersebut dikaitkan dengan, ketidakhadiran (tingkat absensi) pegawai, *turn over* (keinginan untuk meninggalkan atau keluar dari perusahaan).

b. Kepribadian

Kepribadian adalah organisasi dinamik dari suatu sistem psikologis yang terdapat dalam diri seseorang yang pada gilirannya menentukan penyesuaian-penyesuaian khas yang dilakukan terhadap lingkungannya. Artinya, kepribadian dapat diartikan sebagai keseluruhan cara yang digunakan oleh seseorang untuk bereaksi dan berinteraksi dengan orang

lain (Siagian, 1955: 94). Ditambahkan bahwa ada tiga faktor yang dapat membentuk kepribadian seseorang, yakni faktor-faktor yang dibawa sejak lahir (keturunan), lingkungan, dan faktor-faktor situasi. Sebaliknya, Indrawijaya (1986: 36) menyatakan bahwa kepribadian adalah fungsi dari hereditas/pembawaan sejak lahir dan lingkungan/pengalaman. Ketiga faktor tersebut adalah sebagai berikut.

1. Keturunan: Kepribadian seseorang merupakan struktur-struktur yang berhubungan dengan asas-asas keturunan. Faktor-faktor keturunan ini dibawa sejak lahir sehingga diwarisi dari orang tuanya yang berkisar pada komposisi biologis, fisiologis dan psikologis, yang secara inheren terdapat dalam diri seseorang.
2. Lingkungan: Kepribadian seseorang dipengaruhi oleh pengalamannya, yakni interaksi dengan lingkungannya. Indrawijaya mengatakan bahwa faktor lingkungan di sini adalah faktor kebudayaan dan faktor kelas sosial dan nilai kerja. Lebih lanjut diterangkan oleh Robbins (1991: 90) dan Siagian (1955: 94) bahwa pengalaman seseorang dengan lingkungannya seperti ajaran disiplin dalam keluarga, kultur tempat seseorang dibesarkan.
3. Situasi: Kepribadian seseorang dipengaruhi oleh situasi-situasi khusus. Reaksi seseorang terhadap situasi tertentu bisa berbeda pada waktu yang berlainan.

c. Persepsi

Persepsi pada hakikatnya merupakan proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, perasaan, maupun penciuman. Kunci untuk memahami persepsi terletak pada pengenalan bahwa persepsi itu merupakan suatu penaksiran yang unik terhadap situasi dan bukannya suatu pencatatan yang benar terhadap situasi (Thoha, 1993: 127).

Menurut Robbins (1991: 126–128) ada tiga faktor yang mempengaruhi persepsi seseorang, yaitu sebagai berikut.

1. Perciver: Perciver ciri orang yang bersangkutan. Jika seseorang melihat sesuatu dan berusaha memberikan interpretasi tentang apa yang dilihatnya, ia dipengaruhi oleh karakteristik individu yang turut berpengaruh, seperti sikap, motif, kepentingan, minat, pengalaman, dan harapannya.
2. Target: Persepsi seseorang akan tergantung pada sasaran yang dilihat oleh orang tersebut. Target dapat berupa orang, benda, atau peristiwa. Sifat-sifat sasaran tersebut biasanya berpengaruh terhadap persepsi orang yang melihat.
3. Situasi: Persepsi harus dilihat secara kontekstual yang berarti dalam situasi mana persepsi itu timbul perlu pula memperoleh perhatian. Situasi merupakan faktor yang turut berperan serta dalam pertumbuhan persepsi seseorang.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi dapat berpengaruh langsung terhadap partisipasi.

C. KONSEP PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PARTISIPASI KERJA PEGAWAI

Seorang pemimpin yang transformasional selalu mempunyai tujuan serta misi yang harus dicapai dan tujuan itu baru dapat direalisasikan, bila terdapat kerjasama antara pemimpin dan bawahannya. Kerjasama dibutuhkan karena terbatasnya kemampuan fisik, mental, dan waktu dari seorang pemimpin. Berdasarkan hal tersebut pimpinan yang transformasional melakukan berbagai pendekatan dan komunikasi dengan bawahan guna mencapai tujuan organisasi. Tucker dan Lewis (2004) yang dikutip oleh Sudjiwanati mendefinisikan pemimpin transformasional sebagai seseorang yang merumuskan dan memfasilitasi visi organisasi dan memberikan semangat untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara membimbing dan memberikan dorongan yang disetujui oleh pegawainya.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional di definisikan Bass seperti yang dikutip oleh Mustopadidjaja (2006: 35), sebagai ”kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi”.

Hal tersebut berarti, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Bass dan Avolio (1996), dalam Sudjinawati (2009) menggambarkan bahwa pemimpin transformasional pada tahap tengah memiliki karakteristik yang menunjukkan perilaku kharismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu. Karakteristik kepemimpinan transformasional tersebut merupakan kesatuan yang saling tergantung (*interdependence*) untuk membangun visi organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional mencerminkan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan yang dapat menguasai pegawainya dapat memotivasi untuk bekerja pada tujuan yang sulit dan pada kepentingan yang mendesak. Sebab pemimpin transformasional menaikkan ketertarikan orang (Bass, 1996) dan bertindak yang mengarahkan pada sistem yang lebih partisipatif. Pemimpin seperti itu menarik orang yang termotivasi secara

internal, memberikan setiap anggotanya inspirasi dengan sebuah misi dan memulai cara berfikir yang baru (Keller, 1995), dalam Sudjinawati (2004).

Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya.

Tingkat partisipasi kerja yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional meliputi, motivasi kontribusi/ motivasi berprestasi, tunjangan terima tanggung jawab (*acceptance of responsibility*), dan keterlibatan secara mental dan emosional, sehingga tercapai visi organisasi yang telah dirumuskan bersama.

Uraian tersebut menunjukkan bahwa adanya pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap partisipasi kerja pegawai, kecenderungannya adalah bahwa sikap seorang pimpinan yang transformasional akan mempunyai pengaruh terhadap partisipasi kerja pegawainya. Dimana pemimpin transformasional memiliki prinsip mobilitas yaitu mampu mengerahkan semua sumber daya termasuk setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan, serta mengupayakan pengikutnya bertanggung jawab penuh.

Hal tersebut sejalan dengan prinsip partisipasi kerja yakni penerimaan tanggung jawab, motivasi kontribusi serta keterlibatan mental dan emosi

pegawai, artinya adanya kerjasama antara bawahan dengan pemimpin maupun antar sesama bawahan, dimana pemimpin transformasional dan pengikutnya saling mengerahkan segala kemampuan untuk berkontribusi pada lembaga yang akhirnya dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain partisipasi kerja pegawai dapat ditingkatkan melalui kepemimpinan transformasional.

Pernyataan tersebut akan dijadikan dasar untuk mengungkapkan pada pemecahan masalah dalam penelitian ini yaitu seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap partisipasi kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandung.

