

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Perusahaan didirikan atas dasar mempunyai tujuan baik tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek, dalam rangka mewujudkan tujuan tersebut antara komponen yang satu dengan yang lain harus bekerja sama secara berkelanjutan. Terjadinya hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan ini tidak lepas dari model dan perilaku kepemimpinan, yang mana perilaku kepemimpinan disini harus sebisa mungkin dapat mempengaruhi, mengarahkan sekaligus mengendalikan. Sumber-sumber daya yang ada sehingga dapat berjalan sesuai dengan apa yang di inginkan dan pada akhirnya tujuan suatu organisasi dapat diwujudkan.

“Kepemimpinan suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.”<sup>1</sup> hubungan tersebut berlangsung dan berkembang melalui transaksi antar pribadi yang saling mendorong dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan bukan suatu sebab tetapi akibat atau hasil dari perilaku kelompok, sehingga tanpa ada anggota maka tidak ada pemimpin, pemimpin yang kuat adalah yang diakui dan didukung seluruh anggota organisasi.

Berbicara masalah kepemimpinan ada beberapa jenis model kepemimpinan salah satunya yaitu model kepemimpinan transformasional.

---

<sup>1</sup> T.Hani Handoko, 1999, *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE), hal. 294.

“kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan yang dimiliki oleh manajer atau pimpinan dimana kemampuannya bersifat tidak umum dan diterjemahkan melalui kemampuan untuk merealisasikan misi, mendorong para anggota untuk melakukan pembelajaran, serta mampu memberikan inspirasi kepada bawahan mengenai berbagai hal baru yang perlu diketahui dan dikerjakan.<sup>2</sup>

Kepemimpinan merupakan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran.<sup>3</sup> Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Judge dan Locke (1993) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja.

Hubungan antara pemimpin dengan bawahan harus terjalin dengan baik, sehingga masing-masing dapat menjalankan peran, tugas, dan fungsinya. Jadi pemimpin yang efektif memiliki tanggung jawab untuk selalu memperhatikan para bawahannya karena dalam kenyataannya perilaku orang dalam bekerja dapat diukur dengan tingkat kinerja.

Demikian halnya dengan PT. Telkom Divre V Jawa Timur suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa telekomunikasi yang menawarkan jasa telekomunikasi berupa lokal maupun interlokal, dari teknologi manual sampai teknologi modern PT. Telkom mampu bersaing

---

<sup>2</sup>Erne, trisnawati sule & Kurniawan Saefullah, 2009, *pengantar manajemen*, (jakarta: kencana 2009), hal 2

<sup>3</sup> <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/06/kepemimpinan-transformasional.html>  
Download Skripsi Gratis.

dengan perusahaan lain dalam bidang telekomunikasi. PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (Telkom Indonesia atau Telkom saja) adalah perusahaan informasi dan komunikasi serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap di Indonesia. Telkom mengklaim sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, dengan jumlah pelanggan telepon tetap sebanyak 15 juta dan pelanggan telepon seluler sebanyak 50 juta.

Telkom merupakan salah satu BUMN yang sahamnya saat ini dimiliki oleh Pemerintah Indonesia (51,19%) dan oleh publik sebesar 48,81%. Sebagian besar kepemilikan saham publik (45,58%) dimiliki oleh investor asing, dan sisanya (3,23%) oleh investor dalam negeri. Telkom juga menjadi pemegang saham mayoritas disemula anak perusahaan, termasuk PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel).<sup>4</sup>

Seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki keunggulan dari pada yang lainnya dan professional dibidangnya. Seorang pemimpin juga harus bias mengatur setiap potensi dan bawahannya menjadi kekuatan yang kokoh.<sup>5</sup>

Pemimpin dan manajer, terutama pemimpin paling atas dan Top Manajer, merupakan faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi dan usaha. Baik di dunia business maupun di dunia pendidikan, kesehatan, perusahaan, religi, sosial, politik, pemerintah Negara, dan lain-lain. Kualitas pemimpin menentukan keberhasilan lembaga atau organisasi. Sebab pemimpin dan manajer yang sukses itu mampu mengelola organisasi, bisa

---

<sup>4</sup> <http://id.shvoong.com/society-and-news/news-items/2006787-sejarah-pt-telkom/>

<sup>5</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Djoni tgl 14 maret 2011

mempengaruhi secara konstruktif orang lain, dan menunjukkan jalan serta perilaku benar yang harus dikerjakan bersama-sama (melakukan kerja sama).

Seorang manajer pasti mampu mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba, dapat mengoreksi kelemahan-kelemahan dan sanggup membawa organisasi kepada sasaran dalam jangka waktu yang sudah ditetapkan. Ringkasnya, pemimpin dan manajer mempunyai kesempatan paling banyak untuk mengubah “jerami menjadi emas” atau justru sebaliknya, bisa “mengubah tumpukan uang menjadi abu” jika dia salah langkah dan tidak bijaksana. Sehubungan dengan ini, manajemen merupakan kunci bagi suksesnya business, sedang kepemimpinan menjadi kunci-pembuka bagi suksesnya organisasi.

Lagi pula, perspektif baru di dunia modern dan kehidupan demokratis di Negara-negara demokrasi menstimulir setiap individu untuk berpartisipasi aktif dalam semua kegiatan berorganisasi dan aktifitas hidup, dan ikut memikul tanggung jawab sosial yang lebih besar. Setiap orang di harapkan bisa memikirkan, menerapkan dan menilai kembali kontribusi sosial masing-masing dalam kehidupan bersama. Dengan begitu terdapat proses evaluasi-diri selaku warga Negara, yang di dukung oleh kesadaran yang dalam. Juga diharapkan adanya pengembalian kreativitas dan inventivitas dalam kehidupan bersama untuk mencipta budaya dan benda-benda budaya.

Dalam setiap karya bersama atau kerja kolektif itulah dibutuhkan kepemimpinan dan pemimpin untuk mengefisienkan setiap langkah dan kegiatan. Dan hanya pemimpin-pemimpin yang bersedia mengakui

bakat-bakat, kapasitas, inisiatif, partisipasi, dan kemauan baik dari para pengikutnya (rakyat, anak buah, individu dan kelompok-kelompok individu yang dipimpin ) untuk berinisiatif dan bekerja sama secara kooperatif, hanya pemimpin sedemikian inilah yang mampu menjamin kesejahteraan lahir- batin masyarakat luas. Sekaligus, pemimpin tersebut sanggup mempertinggi produktifitas dan efektifitas usaha bersama. Oleh karena itu pemimpin merupakan faktor kritis yang dapat menentukan maju-mundurnya aatau hidup-matinya suatu usaha dan kegiatan bersama, baik yang berbentuk organisasi sosial, dan lembaga pemerintah.

Selanjutnya kepemimpinan itu adalah masalah relasi antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan ini pada umumnya berfungsi atas dasar. Kekuasaan pemimpin untuk mengajak dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu, demi pencapaian satu tujuan tertentu.

Dengan begitu pemimpin itu ada, bila terdapat kelompok atau suatu “organisasi”. jadi keberadaan pemimpin selalu ada di tengah-tengah kelompoknya (anak buah, bawahan, rakyat). Dalam barisan perjuangan, pemimpin harus berjalan paling depan menjadi ujung tombak untuk memberikan arahan dan tujuan yang jelas yang ingin di capai bersama-sama.

**B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dapat diambil suatu rumusan masalah sebagai berikut: Bagaimana penerapan model kepemimpinan Transformasional di PT. Telkom Divre V Jawa Timur?

**C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai sebagai berikut: Untuk mengetahui bagaimana penerapan model kepemimpinan transformasional di PT Telkom Divre V Jawa Timur

**D. Manfaat Penelitian**

Beberapa manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas pengetahuan serta dapat memperluas wawasan mengenai model kepemimpinan pada umumnya.

2. Bagi perusahaan

Penelitian yang dilakukan diharapkan bermanfaat bagi pihak perusahaan dalam rangka untuk mengetahui sejauhmana model kepemimpinan di PT. Telkom.

### 3. Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi dan dapat memajukan Jurusan Manajemen Dakwah secara khusus.

## E. Definisi Konsep

Untuk mencegah adanya kesalahan persepsi di dalam memahami judul penelitian, maka perlu dijelaskan konsepsi teoritis tentang judul yang diangkat dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini peneliti fokus meneliti tentang model kepemimpinan transformasional yang berkompetensi.

Kepemimpinan transformasional (*transformasional leaders*) merupakan kepemimpinan yang mempunyai kemampuan khusus untuk mendatangkan inovasi dan perubahan dengan menghargai kebutuhan dan perhatian para pengikut. Membantu mereka untuk melihat masalah-masalah lama dalam cara-cara baru, dan mendorong mereka untuk mempertanyakan status quo. Pemimpin-pemimpin transformasional menciptakan perubahan signifikan dalam diri para pengikut dan dalam tubuh organisasi.<sup>6</sup>

Secara khusus, manajer sumber daya manusia harus memiliki peran yang sangat signifikan dalam memobilisasi kompetensi individu agar selaras dengan kompetensi inti organisasi. Manajer sumber daya manusia juga harus terlibat langsung dalam proses transformasi kompetensi individu, di mana kompetensi individu diubah menjadi *core competence organisasi*. Transformasi tersebut bukanlah hanya sekedar masalah pelatihan-pelatihan (training) saja,

---

<sup>6</sup> Richard L. Daft, 2006, *Managemen/Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat), hal. 341.

melainkan juga harus melibatkan semua karyawan dalam organisasi agar dapat bekerja sama dalam sebuah *teamwork*. Selanjutnya, agar kompetensi organisasi dapat dikomunikasikan dengan baik, maka sangatlah penting untuk merespons lingkungan dan kondisi dimana pembelajaran kompetensi tersebut dapat diwujudkan. Hal ini akan menjadi krusial karena proses pembelajaran kompetensi memerlukan *learning competences* atau *learning by learning*.

Kepercayaan yang dibina antar karyawan maupun antara karyawan dengan pihak manajemen juga merupakan faktor kunci lain yang memungkinkan terwujudnya proses pembelajaran kompetensi. Rasa saling percaya akan meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri masing-masing karyawan. Kepercayaan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk verbal maupun non verbal.<sup>7</sup>

Pemimpin-pemimpin transformasional tidak semata-mata mengandalkan peraturan dan insentif nyata untuk mengontrol transaksi-transaksi khusus dengan para pengikut. Mereka berfokus pada kualitas yang tidak nyata seperti visi, nilai-nilai yang sama, dan ide-ide untuk memberi arti yang lebih besar pada bermacam-macam aktivitas, dan mencari landasan yang sama untuk melibatkan para pengikutnya dalam proses perubahan<sup>8</sup> Maksud peneliti mengambil judul penelitian model kepemimpinan transformasional yang berkompetensi sendiri adalah peneliti ingin menjelaskan tentang model pemimpin yang memiliki kompetensi untuk

---

<sup>7</sup> Moeheriono, 2009, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia), hal.43-44.

<sup>8</sup> Richard L. Daft, *Managemen*, hal. 342.

mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka.

## **F. Sistematika Pembahasan**

Untuk lebih mudah dalam pembahasan penelitian ini, berikut ini peneliti menyajikan tentang sistematika pembahasan dalam penelitian yang terdiri dari:

### **Bab I : PENDAHULUAN**

Pada bab ini berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep dan sistematika pembahasan.

### **Bab II : KAJIAN TEORITIK**

Pada bab ini berisikan tentang kajian pustaka yang meliputi pembahasan tentang model kepemimpinan transformasional, serta kajian kepustakaan penelitian.

### **Bab III : METODE PENELITIAN**

Pada bab ini berisikan tentang metodologi penelitian yang menjelaskan pendekatan dan jenis penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisa data serta teknik pemeriksaan keabsahan data.

### **Bab IV : HASIL PENELITIAN**

Pada bab ini menjelaskan tentang laporan hasil penelitian yang menjelaskan tentang gambaran umum obyek penelitian, penyajian data, analisa data yang

mencakup tentang Model Kepemimpinan Transformasional di PT. Telkom Indonesia

#### Bab V : PENUTUP

Pada bab terakhir ini berisikan tentang kesimpulan Saran, rekomendasi serta keterbatasan penelitian