

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORITIK**

#### **A. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Menguraikan penelitian terdahulu yang relevan dengan masalah penelitian ini, digunakan untuk mengetahui masalah mana yang belum diteliti secara mendalam oleh peneliti terdahulu. Selama itu, juga sebagai perbandingan antara fenomena yang hendak diteliti dengan hasil studi terdahulu yang serupa. Dari penelitian terdahulu didapatkan hasil penelitian sebagai berikut.

1. Widdy Yanti Agustina, 2010, Fakultas Ekonomi Manajemen, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Di Koperasi Wanita Waspada Surabaya. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi karyawan dikoperasi wanita waspada surabaya.

Persamaan dengan penelitian ini terletak pada aspek yang digunakan sebagai subyek pembahasan, yakni kepemimpinan transformasional. Sedangkan perbedaan yang cukup signifikan adalah kajian yang diteliti pada penelitian tersebut adalah sejauhmana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi karyawan di koperasi wanita waspada surabaya, sedangkan dalam penelitian ini,

kajian yang diteliti adalah model kepemimpinan transformasional di PT. Telkom Divre V Jawa Timur.<sup>9</sup>

2. Iis Torisa Utami, 2009, Akademi Sekretaris Universitas Budi Luhur Tangerang, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Trade Servistama Indonesia tangerang. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT Trade Servistama Indonesia.

Persamaan dengan penelitian ini ini terletak pada aspek yang digunakan sebagai subyek pembahasan, yakni kepemimpinan transformasional. Sedangkan perbedaan yang cukup signifikan adalah kajian yang diteliti pada penelitian tersebut adalah sejauhmana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Trade Servistama Indonesia Tangerang, sedangkan dalam penelitian ini peneliti meneliti tentang model kepemimpinan transformasional di PT. Telkom Divre V Jawa Timur.<sup>10</sup>

3. Dewi Mayasari, 2009, Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Airlangga Surabaya. Pengaruh Gaya Kepemimpinan

---

<sup>9</sup>Widdy Yanti Agustina, 2010, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Di Koperasi Wanita Waspada Surabaya*, Fak. Ekonomi Manajemen Universitas Wijaya Kusuma, Surabaya

<sup>10</sup>Iis Torisa Utami, 2009, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Trade Servistama Indonesia tangerang*, Akademi Sekretaris Universitas Budi Luhur Tangerang,

Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Antar Surya Jaya Surabaya. Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh langsung dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan yang diintervensi oleh motivasi berprestasi dengan nilai *Standardized Coefficient* sebesar 0,457.

Persamaan dengan penelitian ini ini terletak pada aspek yang digunakan sebagai subyek pembahasan, yakni kepemimpinan transformasional. Sedangkan perbedaan yang cukup signifikan adalah kajian yang diteliti pada penelitian tersebut adalah sejauhmana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan PT. Antar Surya Jaya Surabaya, sedangkan dalam penelitian ini peneliti meneliti tentang model kepemimpinan transformasional pada PT. Telkom Divre V Jawa Timur.<sup>11</sup>

## **B. Kerangka Teori**

### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan menurut Kritner dan Kinicki adalah “suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi”.<sup>12</sup>

Kepemimpinan adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan kelebihan disatu bidang, sehingga dia

---

<sup>11</sup> Dewi Mayasari, 2009, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Antar Surya Jaya Surabaya*, Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Airlangga Surabaya

<sup>12</sup> Kritner dan Kinicki, 2005, *Kepemimpinan*, (Jakarta: Bumi Aksara), hal 29

mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Menurut Henry Pratt Faichild menyatakan bahwa:

“Kepemimpinan adalah seorang yang memimpin, dengan jalan memprakarsai tingkah laku social dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha atau upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Dalam pengertian yang terbatas, pemimpin adalah seorang yang membimbing memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya, dan akseptansi atau penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya”.<sup>13</sup>

Identik dengan Kepemimpinan adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai satu sasaran tertentu. Jadi, pemimpin itu harus memiliki satu atau beberapa kelebihan, sehingga dia mendapat pengakuan dan respek dari para pengikutnya, serta dipatuhi segala perintahnya.

Dalam al-qur'an kepemimpinan identik dengan istilah *ulil amri* yang satu akar dengan kata amir. Kata ulil amri berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat islam, sebagaimana firman Allah SWT dalam surah al-nisa'(4) ayat 59 yang berbunyi :

فَإِنْ مِنْكُمْ أُمَمٌ وَأُولَى الرَّسُولِ وَأَطِيعُوا اللَّهَ أَطِيعُوا ءَأَمَنُوا الَّذِينَ يَتَأْتِيهَا  
 الْآخِرِ وَالْيَوْمِ بِاللَّهِ تُوْمِنُونَ كُنْتُمْ إِنْ وَالرَّسُولِ إِلَهٍ إِلَى فَرُدُّوهُ شَيْءٍ فِي تَنْزَعْتُمْ  
 تَأْوِيلًا وَأَحْسَنُ خَيْرٌ ذَلِكَ

<sup>13</sup> Henry Pratt Faichild, 2008, *Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Grafindo Persada), hal 58

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil Amri diantara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikan ia kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (An-Nisaa: 59')

Selain kata ulil amri di dalam islam kepemimpinan juga dengan kata kholifah yang berarti pemimpin. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surah al-baqarah (2) ayat 30 yang berbunyi :

مَنْ فِيهَا أَتَجَعَلُ قَالَُوا خَلِيفَةً الْأَرْضِ فِي جَاعِلُ إِيَّيْ لِمَلَكَةِ رَبُّكَ قَالَ وَإِذْ  
أَعْلَمُ إِيَّيْ قَالَ لَكَ وَنُقَدِّسُ بِحَمْدِكَ نُسَبِّحُ وَنُحْنُ الدِّمَاءُ وَيَسْفِكُ فِيهَا يُفْسِدُ  
تَعْلَمُونَ لَا مَا

Artinya: (Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada Malaikat, "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan khalifah di muka bumi". (Q.S.Al-Baqarah: 30)

Perkataan kholifah dalam ayat tersebut tidak hanya di tujukan kepada para kholifah sesudah nabi, tetapi adalah penciptaan nabi adam a.s. yang di sebut sebagai manusia dengan tugass untuk memakmurkan bumi yang meliputi tugas menyeru orang lain berbuat amar ma'ruf dan mencegah dari perbuatan munkar.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Veithzal Rivai Rivai & Dedy Mulyadi, 2003, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo) .hal 96

## 2. Macam-Macam Kepemimpinan

### a. Kepemimpinan kompetensi

Pengertian dan arti kompetensi oleh Spencer adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang di jadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu.

Berdasarkan dari definisi kompetensi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut :

- 1) Karakteristik dasar kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
- 2) Hubungan kausal berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja tinggi pula (sebagai akibat).
- 3) Kriteria yang di jadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau standar.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>Moehariono, 2009, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, hal 3-4

Karakteristik Pemimpin berkompetensi adalah sebagai berikut :

- 1) Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu, misalnya percaya diri, control diri, ketabahan atau daya tahan.
- 2) Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.
- 3) Bawahan (*self-concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai tersebut dapat diukur melalui tes untuk mengetahui nilai yang dimiliki, apa yang menarik seseorang untuk melakukan sesuatu.
- 4) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu atau pada area tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks dan agak rumit, mengapa demikian? Karena setiap skor pada tes pengetahuan sering kali kurang tepat untuk memprediksi kinerja di tempat kerja, hal ini disebabkan sulitnya mengukur kebutuhan pengetahuan dan keahlian yang secara nyata digunakan dalam pekerjaan tersebut.
- 5) Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* , hal 13

## **b. Kepemimpinan Transaksional**

Pemimpin Transaksional, pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang di tegaskan dengan memperjelas peran dan tuntunan tugas.<sup>17</sup>

Teori Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership Theory*) mendasarkan pada asumsi bahwa kepemimpinan merupakan kontrak sosial antara pemimpin dan para pengikutnya. Pemimpin dan para pengikutnya merupakan pihak-pihak yang independen yang masing-masing mempunyai tujuan, kebutuhan dan kepentingan sendiri. Sering tujuan, kebutuhan dan kepentingan tersebut saling bertentangan sehingga mengarah ke situasi konflik.

Dalam teori kepemimpinan ini hubungan antara pemimpin dan para pengikutnya merupakan hubungan transaksi yang sering didahului dengan negosiasi tawar menawar. Jika para pengikut memberikan sesuatu atau melakukan sesuatu untuk pemimpinnya, pemimpin juga akan memberikan sesuatu kepada para pengikutnya. Jadi seperti ikan lumba-lumba di Ancol yang akan meloncat jika pelatihnya memberikan ikan. Jika pelatihnya tidak memberikan ikan, lumba-lumba tidak akan meloncat.

Prinsip dasar teori kepemimpinan transaksional adalah:

- 1) Kepemimpinan merupakan pertukaran sosial antara pemimpin dan para pengikutnya.

---

<sup>17</sup> Veithzal Rivai Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, hal 102



- 2) Pertukaran tersebut meliputi pemimpin dan pengikut serta situasi ketika terjadi pertukaran
- 3) Kepercayaan dan persepsi keadilan sangat esensial bagi hubungan pemimpin dan para pengikutnya.
- 4) Pengurangan ketidakpastian merupakan benefit penting yang disediakan oleh pemimpin.
- 5) Keuntungan dari pertukaran sosial sangat penting untuk mempertahankan suatu hubungan sosial.

### **c. Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh manajer atau pemimpin 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>18</sup>

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ketinggian moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin transformasional mencoba menimbulkan kesadaran para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi seperti keserakahan, kecemburuan atau kebencian. Kepemimpinan transformasional berkaitan

---

<sup>18</sup> Ernie Trisnawati Sule & Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, hal 274.

dengan nilai-nilai yang relevan bagi proses pertukaran (perubahan), seperti kejujuran, keadilan dan tanggung jawab yang justru nilai seperti ini hal yang sangat sulit ditemui di Indonesia.<sup>19</sup> Pemimpin transformasional, pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki kharisma.<sup>20</sup>

Pemimpin transformasional menciptakan perubahan signifikan dalam diri para pengikut dan dalam tubuh organisasi. Mereka memiliki kemampuan untuk memimpin perubahan-perubahan dalam misi, strategi, struktur, dan kultur perusahaan, begitu juga dengan memajukan inovasi produk dan teknologi. 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 membangun hubungan-hubungan memberi arti yang lebih besar pada bermacam-macam aktifitas, dan mencari landasan yang sama untuk melibatkan para pengikut dalam proses perubahan.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memperhatikan keprihatinan dan kebutuhan pengembangan diri pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok. Menurut Hater dan Bass menyatakan bahwa:

---

<sup>19</sup> Jurnal Manajemen, 2009.

<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/06/kepemimpinan-transformasional-dan.html>

<sup>20</sup> Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, hal 102

”Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan”.<sup>21</sup>

Perkembangan faktor kepemimpinan transformasional dihasilkan dari penelitian Bass. Ia mengidentifikasi lima faktor adalah :

- 1) Karisma : pemimpin mampu menanamkan rasa bernilai, hormat, dan bangga serta mengartikulasikan misi.
- 2) Perhatian individual : pemimpin memperhatikan kebutuhan dari para pengikut dan memberikan proyek yang bermakna sehingga para pengikut akan tumbuh secara pribadi.
- 3) Stimulasi intelektual : pemimpin membantu para pengikut untuk berfikir ulang dengan cara rasional bagaimana cara menganalisis situasi. Dia mendorong para pengikut untuk menjadi kreatif.
- 4) Imbalan yang kontingen : pemimpin menginformasikan pada para pengikut apa yang harus mereka lakukan agar menerima imbalan yang mereka inginkan.
- 5) Manajemen dengan pengecualian : pemimpin membiarkan para pengikut mengerjakan tugasnya dan tidak melakukan intervensi kecuali jika tujuan yang ditetapkan tidak bisa dicapai dengan waktu dan biaya yang wajar.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Hater dan Bass, 1994, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat), hal 92

<sup>22</sup> John M. Ivancevich, 2002, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, (Jakarta: PT. Erlangga), hal. 214-215.

Kepemimpinan transformasional dibangun atas puncak kepemimpinan transaksional, dia menghasilkan tingkat upaya dan kinerja bawahan yang melampaui apa yang akan terjadi dengan pendekatan transaksional saja. Lagi pula, kepemimpinan transaksional lebih dari pada karisma. Pemimpin yang semata-mata kharismatik dapat menginginkan para pengikut untuk mengadopsi pandangan dunia karismatik dan tidak beranjak lebih jauh. Pemimpin transformasional akan berupaya untuk menanamkan dalam diri pengikut kemampuan untuk mempertanyakan tidak hanya pandangan yang sudah mapan melainkan juga pandangan yang ditetapkan oleh sang pemimpin.<sup>23</sup>

#### **d. Kepemimpinan Yang Efektif**

Menurut Wendel French mengemukakan tiga faktor yang berkaitan dengan persoalan kepemimpinan yang perlu diperhatikan antaranya:

- 1) Memperbaiki iklim organisasi
- 2) Berusaha mengidentifikasi ciri-ciri dasar pribadi
- 3) Mempunyai potensi untuk mencapai kesuksesan dalam bidang kepemimpinan.

Pendekatan lain ke arah kepemimpinan yang lebih efektif berdasarkan dimensi-dimensi adalah:

- 1) Didasarkan atas kekuasaan posisi
- 2) Struktur tugas

---

<sup>23</sup> Wawancara dengan Bapak Djoni pada tanggal 14 april 2011

3) Dan, hubungan pemimpin-anggota<sup>24</sup>

### 3. Fungsi-Fungsi Kepemimpinan

Adapun fungsi-fungsi kepemimpinan dalam sebuah organisasi ialah :

- a. Memprakarsai struktur organisasi.
- b. Menjaga adanya koordinasi dan integritas organisasi, supaya semuanya beroperasi secara efektif.
- c. Merumuskan tujuan institusional atau organisasi, dan menentukan sarana serta cara-cara yang efisien untuk mencapai tujuan tersebut.
- d. Menengahi pertentangan dan konflik-konflik yang muncul, dan mengadakan evaluasi serta evaluasi-ulang.
- e. Mengadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan, dan penyempurnaan dalam organisasi.

Fungsi-fungsi kepemimpinan, seorang pemimpin menjalankan pekerjaannya dengan baik apabila ia:

- a. Memberikan kepuasan terhadap kebutuhan langsung para bawahannya.
- b. Menyusun “jalur” pencapaian tujuan (untuk melakukan hal ini pemimpin perlu memberikan pedoman untuk mencapai tujuan perusahaan bersamaan dengan pemuasan kebutuhan para karyawan).
- c. Menghilangkan hambatan-hambatan pencapaian tujuan.
- d. Mengubah tujuan karyawan sehingga tujuan mereka bisa berguna secara organisatoris.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Wendel French, 1990, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta), hal. 81.

<sup>25</sup> Wawancara dengan Bapak Djoni pada tanggal 12 april 2011

#### 4. Gaya Kepemimpinan

Ada lima gaya kepemimpinan antaranya :

- a. Menyuruh : pemimpin menentukan apa yang harus dikerjakan dan menyuruh individu untuk mengerjakannya.
- b. Menyakinkan : pemimpin menentukan apa yang harus dilakukan tetapi menjelaskan mengapa hal tersebut perlu dikerjakan.
- c. Menguji : pemimpin menentukan batasan yang ingin dilakukan sebelum mulai mengerjakannya, meminta pendapat, jika perlu, mengubah keputusan.
- d. Konsultasi : pemimpin menentukan masalah, mengusulkan alternatif tindakan, dan meminta saran mengenai tindakan yang akan dilakukan.
- e. Menghubungkan : pemimpin menentukan masalah dan menghubungkan proses pencarian alternatif tindakan, mengevaluasinya, dan membuat keputusan akhir.<sup>26</sup>

Terdapat empat gaya kepemimpinan di Telkom antaranya :

- a. *Telling* atau Konsultatif, (orientasi tugas tinggi-hubungan rendah): pemimpin mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, dimana, bagaimana dan kapan untuk melakukan tugas-tugas.

---

<sup>26</sup> Michael Armstrong, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, hal.101.

- b. *Selling* atau Intruksi (orientasi tugas tinggi-hubungan tinggi): pemimpin menyediakan intruksi-intruksi terstruktur bagi pengikutnya tetapi juga sportif.
- c. *Participating* (orientasi tugas rendah-hubungan tinggi): pemimpin dan pengikut saling berbagai dalam keputusan-keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan suatu tugas dengan kualitas tinggi.
- d. *Delegation* (orientasi tugas rendah- hubungan rendah): pemimpin menyediakan sedikit pengarahan secara seksama, spesifik atau dukungan pribadi terhadap pengikutnya.

Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Setiap pemimpin bisa mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lain, dan tidak mesti suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih baik atau lebih jelek dari pada gaya kepemimpinan lainnya. Para penulis mencoba mengelompokkan gaya kepemimpinan yang ada dengan menggunakan suatu dasar tertentu. dasar yang sering dipergunakan adalah tugas yang dirasakan harus dilakukan oleh pimpinan, kewajiban yang pimpinan harapkan terima oleh bawahan dan falsafah yang dianut oleh pimpinan untuk pengembangan dan pemenuhan harapan para bawahan.

Ada dua gaya kepemimpinan “*the autocratic*”, “*the participative leader*” dan “*the free-rein leader*”.

a. *The Autocratic Leader*

Seorang pemimpin yang otokratik menganggap bahwa semua kewajiban untuk mengambil keputusan, untuk menjalankan tindakan, dan untuk mengarahkan, memberi motivasi dan mengawasi bawahannya terpusat di tangannya. Seorang pemimpin yang otokratik mungkin memutuskan bahwa ialah yang berkopeten untuk memutuskan, dan punya perasaan bahwa bawahannya tidak mampu untuk mengarahkan dan mengawasi. Seorang otokrat mengawasi pelaksanaan pekerjaan dengan maksud untuk.

b. *The Participative Leader*

Apabila seorang pemimpin menggunakan gaya partisipatif ia menjalankan kepemimpinan dengan konsultasi. Ia tidak mendelegasikan wewenangnya untuk membuat keputusan akhir dan untuk memberikan pengarahan tertentu kepada bawahannya, tetapi ia mencari berbagai pendapat dan pemikiran dari para bawahannya dan menerima sumbangan pikiran mereka, sejauh pemikiran tersebut bisa dipraktekkan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan mengambil keputusan dari para bawahannya sehingga pikiran-pikiran mereka akan selalu meningkat dan makin matang. Para bawahan juga di dorong agar meningkatkan kemampuan mengendalikan diri dan menerima tanggung jawab yang lebih besar. Pemimpin akan menjadi lebih “*supportive*” dalam kontak dengan para bawahan dan bukan menjadi bersikap diktator.



Meskipun wewenang terakhir dalam pengambilan keputusan terletak pada pimpinan.

c. *The Free Rein Leader*

Dalam gaya kepemimpinan "*Free rein*", pemimpin mendelegasikan wewenang untuk mengambil keputusan kepada para bawahan dengan agak lengkap. Di sini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan tersebut kepada para bawahan, dalam artian pimpinan menginginkan agar para bawahan bisa mengendalikan diri mereka sendiri di dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Pimpinan tidak akan membuat peraturan – peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan tersebut. Pimpinan tidak akan membuat peraturan – peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan tersebut, dan hanya sedikit melakukan kontak dengan para bawahan. Dengan demikian para bawahan diuntut untuk memiliki kemampuan atau keahlian yang tinggi.

## 5. Tanggung Jawab Kepemimpinan

Tanggung jawab para pemimpin dengan lebih rinci adalah :

- a. Menentukan tujuan pelaksanaan kerja yang relatif ( dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan dan lain sebagainya )
- b. Melengkapi para karyawan dengan sumber dana – sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.
- c. Mengkomunikasikan kepada para karyawan tentang apa yang di harapkan dari mereka.
- d. Memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi.

- e. Mendelegasikan wewenang apabila wewenang apabila di perlukan, dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
- f. Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif.
- g. Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya.
- h. Menunjukkan perhatian kepada para karyawan.

## 6. Wewenang Kepemimpinan

Tugas dan wewenang pemimpin adalah sebagai berikut :

### a. *Leading*

Adalah pembimbingan, penghantaran, seorang leader harus mendahului, menjadi pelopor dan berdiri di muka memberi contoh buat orang-orang yang ada dibelakangnya.

### b. *Directing*

Berarti memberikan petunjuk atau instruksi secara langsung dan jelas, dapat juga diartikan sebagai memberi arahan.

### c. *Commanding*

Berarti memberi perintah, di belakang perintah ini selalu ada faktor paksaan, apabila tidak menjalankan perintah, maka dapat dipaksakan dengan ancaman.

### d. *Motivating*

Berarti memberi motivasi, membari alasan kepada orang lain, sehingga ia dapat menentukan sendiri apabila ia suka mengikuti pemimpin atau tidak.

e. *Actuating*

Berarti kemampuan dan kreatifitas untuk menciptakan dinamika kelompok dalam melaksanakan kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Apabila seorang pemimpin ingin mencapai tujuannya dengan efektif, maka ia haruslah mempunyai wewenang untuk memimpin para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan tersebut. Wewenang ini disebut wewenang kepemimpinan, yang merupakan hak untuk bertindak atau mempengaruhi tingkah laku orang yang dipiminnya. Mengenai hal ini paling sedikit ada dua pendapat tentang sumber wewenang ini.

Konsep pertama "*top down authority*" wewenang ini berasal dari atasan, yang berarti seseorang yang dianggap mampu untuk menjadi kepala bagian penjualan. Jadi dalam hal ini seorang pemimpin diberi wewenang untuk memerintah dari atasannya.

Konsep yang ke dua adalah "*bootom up authority*" yang mendasrkan diri pada teori penerimaan (*acceptance theory*). Pada konsep ini pimpinan di pilih (diterima) oleh mereka yang akan menjadi bawahannya. Apabila seseorang diterima sebagai pimpinan dan diberi wewenang untuk memimpin, maka para bawahan akan menghargai wewenang itu sebab mereka punya respek pribadi untuk menghargai orang tersebut atau orang tersebut merupakan seorang wakil yang mewakili nilai-nilai yang mereka anggap penting.

Sesuai dengan teori penerimaan, maka para bawahan mengakui bahwa bimbingan dan dorongan dapat diperoleh dari kepemimpinan. Para pekerja akan menilai calon pimpinan yang bisa diterima oleh mereka, dan karenanya calon pimpinan seharusnya berasal dari bawahan dan bukan dari atas.

Meskipun nampaknya kedua konsep ini saling bertentangan, mereka mempunyai manfaat sendiri-sendiri. "*Top down Authority*" diperlukan apabila tingkat koordinasi dari pengawasan yang layak perlu dicapai. Paling tidak suatu tingkat wewenang yang terpusat diperlukan untuk mencapai perencanaan dan pengambilan keputusan yang diperlukan untuk membantu perusahaan bekerja dengan erat (kohesif). Susunan wewenang yang formal membantu adanya kesatuan (*unity*) yang diinginkan.

Dari pandangan pimpinan bawahan, pimpinan formal dapat menjalankan pekerjaannya dengan efektif apabila ia mendapat dukungan dan diterima oleh bawahannya. Apabila para bawahan menghargai atau menaruh respek kepada pimpinannya, mereka akan mengikuti pimpinan dengan kooperatif dan gembira. Dengan demikian hubungan atasan bawahan akan menjadi lebih erat dan harmonis. Pengarahan dari para pimpinan lebih berifat sukarela dan bukan atas dasar ketakutan karena wewenang formal.

## **7. Kinerja**

Dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja kepemimpinan dalam organisasi, maka seorang pemimpin yang profesional harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- a. Mempunyai visi atau daya pandang yang mendalam tentang mutu yang terpadu bagi organisasi maupun bagi pengurus dan anggota yang ada dalam organisasi.
- b. Mempunyai komitmen yang jelas pada proses peningkatan kualitas
- c. Mengkomunikasikan pesan yang berkaitan dengan kualitas.
- d. Menjamin kebutuhan anggota sebagai perhatian kegiatan dan kebijakan organisasi yang sesuai dengan minat anggota.
- e. Meyakinkan terhadap anggota bahwa organisasi tersebut mampu menampung aspirasi, minat dan bakat serta kebutuhan anggota.
- f. Pemimpin mendukung pengembangan sumber daya pengurus.
- g. Tidak menyalahkan pihak lain jika ada masalah yang muncul tanpa dilandasi bukti yang kuat.
- h. Pemimpin melakukan inovasi terhadap organisasi dan kegiatannya.
- i. Menjamin struktur organisasi yang menggambarkan tanggung jawab yang jelas.
- j. Mengembangkan komitmen untuk mencoba menghilangkan setiap penghalang.
- k. Membangun team kerja yang efektif.
- l. Mengembangkan mekanisme yang cocok untuk melakukan monitoring dan evaluasi.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> <http://ahmadasen.wordpress.com/2009/01/26/kepemimpinan/> diakses 26 Januari, 2009

## 8. Kriteria kepemimpinan

- a. Ketika seorang pemimpin dicintai oleh bawahan. Organisasi yang dipimpinnya akan berjalan dengan baik jika kepemimpinannya dinahkodai oleh pemimpin yang dicintai oleh bawahan.
- b. Pemimpin yang mampu menampung aspirasi bawahannya. Selain dicintai, pemimpin yang baik juga dapat menerima kritik dari bawahannya.
- c. Pemimpin yang selalu bermusyawarah. Seorang pemimpin selain harus siap menerima dan mendapatkan saran dan kritikan, pemimpin yang sukses juga selalu bermusyawarah. Musyawarah dilakukan dengan orang-orang tertentu untuk membahas persoalan-persoalan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan publik, atau yang bersangkutan dengan kepentingan umum dari perusahaan.
- d. Pemimpin yang tegas. Pemimpin selain dicintai dan bermusyawarah, seorang pemimpin harus mempunyai sifat yang tegas terhadap bawahannya.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Wawancara dengan Bapak Djony pada tanggal 12 Mei 2011