

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang dapat menjadi acuan dalam penyusunan penelitian ini ialah sebagai berikut:

1) Latham (2013)

Penelitian Latham (2013) dengan judul “*A Framework for Leading the Transformation to Performance Excellence Part II: CEO Perspectives on Leadership Behaviors, Individual Leader Characteristics, and Organizational Culture*” bertujuan untuk mengeksplorasi pengalaman para pemimpin strategis (eselon atas) yang berhasil mengubah organisasi mereka untuk mengembangkan pemahaman yang lebih kaya tentang proses, praktik, dan perilaku yang diperlukan untuk memimpin transformasi skala besar. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Kerangka untuk memimpin transformasi menuju keunggulan kinerja (LTPE) terdiri dari 35 konsep yang disusun dalam lima kategori: 1) kekuatan dan fasilitator perubahan; 2) pendekatan kepemimpinan; 3) perilaku kepemimpinan; 4) karakteristik individu pemimpin; dan 5) karakteristik budaya organisasi.

2) Kompi dan Twala (2014)

Penelitian Kompi dan Twala (2014) dengan judul “*The African National Congress and Traditional Leadership in a Democratic South Africa: Resurgence or Revival in the Era of Democratisation?*” ini bertujuan untuk mengkaji faktor dan tantangan yang berkontribusi terhadap wacana kepemimpinan antara para pemimpin tradisional dan beberapa struktur ANC, misalnya anggota dewan sebagai pemimpin terpilih. Temuan dari penelitian ini menunjukkan tantangan seperti nilai dan persepsi gaya kepemimpinan yang dianut oleh para pemimpin tradisional versus cara kepemimpinan demokratis dari struktur ANC. Hal di atas mendorong para peneliti untuk terlibat dalam studi penelitian analitis untuk menentukan hubungan yang ada antara para pemimpin tradisional dan struktur pemerintah daerah di Afrika Selatan.

3) Quinlan (2014)

Penelitian Quinlan (2014) dengan judul “*Leadership of teaching for student learning in higher education: what is needed?*” bertujuan untuk menyajikan model kepemimpinan yang mengintegrasikan berbagai elemen yang diperlukan untuk menciptakan universitas yang secara sengaja mempromosikan pembelajaran dan pengembangan siswa yang holistik. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa model kepemimpinan pendidikan di pendidikan tinggi yang menekankan baik konten dan konteks kepemimpinan. Pertama, pemimpin perlu mempengaruhi proses organisasi,

membentuk lingkungan sosial budaya kampus. Kedua, mereka harus mau memeriksa kehidupan batin mereka sendiri dan menempatkan diri mereka sebagai manusia (bukan hanya peran) ke dalam proses. Ketiga, bahkan ketika mereka mempromosikan komunitas dan dialog, mereka harus fokus tidak hanya pada proses, tetapi juga pada isi dialog (pembelajaran) dan tujuannya (pengembangan siswa holistik).

4) Ngcamu dan Teferra (2015a)

Penelitian Ngcamu dan Teferra (2015a) dengan judul *“The Effect of Skills Development Programmes and Leadership Opportunities Brought by Transformation: A Case of the Durban University of Technology”* bertujuan untuk mengetahui pengaruh program pengembangan keterampilan terhadap realisasi agenda transformasi dan mengeksplorasi peluang kepemimpinan yang tersedia di era pasca merger dan inkorporasi di universitas ini. Kesimpulan dari penelitian itu ialah Universitas tidak melihat pengembangan kepemimpinan sebagai alat strategis yang dapat digunakan untuk mendorong dan mencapai agenda transformasi. Studi ini lebih lanjut mengamati bahwa pelatihan yang ditawarkan oleh universitas bersifat kebetulan, sporadis dan tidak diinformasikan oleh kebutuhan pelatihan yang diungkapkan oleh audit keterampilan atau rencana pengembangan pribadi untuk pemimpin universitas. Penelitian ini menunjukkan bahwa ada kesalahpahaman atau kurangnya pengetahuan dari para pemimpin universitas: mereka menganggap bahwa departemen SDM, bukan diri mereka sendiri, adalah bertanggung jawab untuk menentukan kebutuhan pelatihan mereka dan mengidentifikasi kekurangan keterampilan mereka dan bawahan mereka. Hal ini jelas menunjukkan bahwa pimpinan universitas kurang memiliki pengetahuan tentang peran dan kewajiban hukum mereka untuk melatih dan mengembangkan anggota staf mereka: saat ini, mereka bergantung pada departemen SDM untuk memenuhi tanggung jawab ini.

5) Ngcamu dan Teferra (2015b)

Penelitian Ngcamu dan Teferra (2015b) berjudul *“How Well Do University Staff Understand Transformation? A Case of a Merged South African University”* bertujuan untuk memberikan perspektif tentang jalannya proses transformasi pasca merger dan penggabungan Durban University of Technology (DUT). Penelitian ini menyimpulkan bahwa agenda transformasional dapat dipengaruhi oleh faktor operasional, internal dan eksternal. Faktor internal yang menentukan transformasi termasuk akses dan retensi siswa dan pencapaian tujuan universitas yang ditetapkan. Selanjutnya, faktor internal yang meliputi reformasi kurikulum, produktivitas penelitian dan kualitas pembelajaran dan pengajaran dianggap sebagai landasan transformasi di universitas ini. Sedangkan untuk faktor eksternal termasuk reformasi

legislatif, masyarakat dan kebutuhan global yang selalu berubah secara langsung mempengaruhi transformasi di universitas ini.

6) Meilinda *et al.* (2019)

Penelitian Meilinda *et al.* (2019) berjudul “Millennial behavior: sebuah pendekatan dalam perilaku kepemimpinan” menyimpulkan bahwa pendekatan milenial behavior erat kaitannya dengan karakter kepemimpinan transformasional. Hal ini dipilih sebagai alternatif gaya kepemimpinan yang mencerminkan karakter milenial dan berorientasi pada peningkatan produktivitas melalui pendekatan kreativitas dan inovasi. Kepemimpinan transformasional dapat dimaksimalkan guna meningkatkan peran generasi millennial dalam memajukan perusahaan atau organisasi dengan menerapkan prinsip – prinsip dimensi kepemimpinan transformasional: pengaruh ideal, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pertimbangan individual. Komponen ideal memiliki pengaruh melayani, menjadi teladan dan mengorbankan keuntungan sendiri untuk keuntungan kolektif, dengan demikian merangsang pengikut untuk melakukan hal yang sama. Motivasi inspirasional melibatkan pengungkapan visi yang memberi energi. Stimulasi intelektual diekspresikan dengan mendorong pengikut untuk mempertanyakan status quo dan komponen akhir memerlukan pertimbangan individual memberikan dukungan untuk kebutuhan pengembangan masing masing pengikut.

7) Asbari *et al.* (2019)

Penelitian Asbari *et al.* (2019) dengan judul “Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif pada industri 4.0” bertujuan untuk menguji dampak kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi pada perilaku kerja yang inovatif dengan mengambil industri manufaktur di Tangerang sebagai sebuah kasus. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi. Artinya bahwa semakin positif praktek kepemimpinan atasan, maka akan semakin kondusif pula iklim organisasi perusahaan. Iklim organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Artinya bahwa semakin positif iklim organisasi, maka akan semakin baik pula perilaku kerja inovatif karyawan.

8) Yufita dan Sihotang (2020)

Penelitian Yufita & Sihotang (2020) dengan judul “Kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan guru dalam tranformasi pendidikan 4.0” bertujuan untuk memberikan gambaran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan perannya memberdayakan guru memanfaatkan teknologi digital dalam proses pembelajaran sehingga peserta didik memiliki kompetensi abad 21. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi pendidikan 4.0 menuntut perubahan

paradigma pendidikan. Kepemimpinan transformasional adalah (1) memiliki pengaruh yang ideal dapat menumbuhkan kepercayaan dan sikap hormat dari anggotanya, (2) memiliki kemampuan mengubah ekspektasi anggota dengan meningkatkan kepercayaan akan kemampuan menggunakan teknologi dalam menyelesaikan permasalahan, (3) merangsang anggotanya untuk lebih inovatif, kreatif, (4) mempertimbangkan kebutuhan anggotanya untuk mengembangkan dirinya. Kepala sekolah harus dapat menuntun seluruh komponen sekolah dalam menghadapi transformasi pendidikan 4.0. Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat meningkatkan kepercayaan para guru, loyalitas dan motivasi untuk mengerjakan tugas mengajarnya dengan lebih baik lagi.

9) Trinova *et al.* (2020)

Penelitian Trinova *et al.* (2020) dengan judul “Kepemimpinan dosen pendidikan islam pada era revolusi industri 4.0” yang mengkaji berbagai literatur dan analisis mengenai kepemimpinan dosen pendidikan Islam di era revolusi industri 4.0. Penelitian ini menyimpulkan bahwa Dosen sebagai pemimpin adalah mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain untuk bekerja mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dosen Pendidikan Islam sebagai seorang pemimpin mengedepankan etos kerja dalam memimpin, Peran dosen pendidikan Islam sebagai salah satu faktor determinan bagi keberhasilan pendidikan, terutama dalam menghadapi pendidikan di era revolusi industri 4.0. Keberadaan dan peningkatan profesioanal guru menjadi wacana yang sangat penting. Pendidikan di era revolusi industri 4.0 dengan penataan manajemen pendidikan yang baik dan profesional. Profesional seorang dosen menekankan pada kemampuan mereka dalam mentransfer ilmu pengetahuan, kemampuan merancang strategi, dan mengimplementasikan pembelajarannya.

10) Safi'i (2020)

Penelitian Safi'i (2020) dengan judul “Model kepemimpinan kyai dalam membentuk santri mandiri di era 4.0” ini bertujuan untuk: Mendeskripsikan dan menganalisa bagaimana tipe kepemimpinan Kyai Mohammad Ali Shobirin didalam mencetak santri yang mandiri. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Ali Shobirin adalah pemimpin yang masuk dalam tiga tipe yaitu tipe pertama, Pemimpin yang visioner mempunyai harapan atau visi besar dimasa yang akan datang agar santrinya sukses dunia dan akhirat serta mempunyai cita-cita punya 100 cabang pondok pesantren. Kedua, pemimpin transformasional yang memberikan kepercayaan kepada putranya dan santri seniornya untuk memimpin pondok cabang. Ketiga, Pemimpin yang kharismatik disebabkan beliau tidak hanya memberikan dawuh secara lisan akan tetapi juga langsung dengan tindakan.

11) Asbari *et al.* (2020)

Penelitian Asbari *et al.* (2020) dengan judul “Pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja inovatif pada industri manufaktur di Pati Jawa Tengah” bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap perilaku produktivitas kerja yang inovatif dengan mengambil industri manufaktur di Kabupaten Pati Provinsi Jawa Tengah sebagai kasus. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi dan produktivitas kerja inovatif. Semakin positif praktek kepemimpinan atasan, maka akan semakin kondusif pula iklim organisasi perusahaan. Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Semakin positif praktek kepemimpinan atasan, maka akan semakin baik pula perilaku kerja inovatif karyawan. Iklim organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Semakin positif iklim organisasi, maka akan semakin baik pula perilaku kerja inovatif karyawan.

12) Herman (2021)

Penelitian Herman (2021) dengan judul “Kepemimpinan pendidikan transformasional di era revolusi industri 4.0” bertujuan untuk mendeskripsikan kepemimpinan pendidikan transformasional di era revolusi industri 4.0. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan transformasi di era revolusi industri 4.0 dilakukan melalui persamaan visi dan misi dalam pengelolaan lembaga pendidikan (*visioning*), mengembangkan *inspirasi* program pendidikan (*inspiring*), menggerakkan motivasi warga sekolah dalam bekerja (*stimulating*), memfasilitasi pengembangan profesionalisme guru, dan karyawan (*coaching*), dan membangun kekompakan yang solid (*tiem work*). Kelima cara tersebut dapat dilakukan dengan baik apabila dalam kepemimpinan pendidikan memiliki kompetensi dalam beradaptasi dengan kemajuan teknologi komputer, aplikasi *digital* sebagai *machine learning*, dan *aplikasai Artificial Intelligence* (kecerdasan buatan) dalam pengembangan sistem peningkatan mutu lulusan siswa, dan mutu pengelolaan manajemen lembaga pendidikan.

13) Rosita dan Iskandar (2022)

Penelitian Rosita dan Iskandar (2022) dengan judul “Gaya kepemimpinan kepala sekolah di era digital” bertujuan untuk mengetahui berbagai tantangan yang di hadapi oleh kepala sekolah di era digital dan untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tepat diterapkan di era digital. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa berbagai tantangan di era digital harus dapat dihadapi oleh

kepala sekolah sebagai pemimpin. Adapun gaya berbagai gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah sesuai dengan situasi dan kondisi. Gaya kepemimpinan yang dipakai pada era digital adalah yang mampu memberi rasa nyaman namun pada umumnya yang lebih dominan adalah gaya kepemimpinan yang demokratis dan transformasional.

14) Hayatuddiniyah (2022)

Penelitian Hayatuddiniyah (2022) dengan judul “Kepemimpinan transformasional perpustakaan di era disrupsi 4.0” bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan perpustakaan di era disrupsi 4.0 berdasarkan teori kepemimpinan transformasional. Penelitian ini menyimpulkan bahwa untuk menghadapi tantangan perpustakaan di era disrupsi 4.0, maka diperlukan seorang pemimpin perpustakaan yang mampu menginspirasi dan meyakinkan pengikutnya (pustakawan) terhadap pentingnya perpustakaan bertahan di tengah arus perkembangan teknologi informasi, atau disebut dengan era disrupsi 4.0. Kepemimpinan perpustakaan yang tepat untuk menghadapi tantangan tersebut yakni adalah kepemimpinan transformasional, yang mana tujuan utamanya dari kepemimpinan ini adalah melakukan perubahan ke arah yang lebih baik sesuai dengan keadaan sekarang atau yang tengah berkembang.

15) Pratiwi *et al.* (2022)

Penelitian Pratiwi *et al.* (2022) dengan judul “Kepemimpinan Transformasional dalam Menghadapi Era Digitalisasi” menyimpulkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dalam menghadapi era digital ini dapat memberi dampak positif terhadap perkembangan diri dan organisasi, apalagi di jaman digital saat ini. Kepemimpinan transformasional yang mampu memberikan inspirasi, motivasi dan juga memberikan kebutuhan bawahan dapat mengembangkan seluruh potensi yang ada dalam diri individu dalam suatu organisasi, sehingga dapat menyatukan visi, misi suatu organisasi.

2.2 Teori yang Digunakan

2.2.1 Birokrasi (*Grand Theory*)

1. Definisi Birokrasi

Menurut Hague, Harrop, dan Breslin definisi birokrasi adalah organisasi yang terdiri dari aparat bergaji yang melaksanakan keputusan kebijakan (Setiyono, 2012:16). Birokrasi adalah mesin negara (*state machinery*), jika tidak ada negara maka birokrasi juga tidak akan ada, dan sebaliknya, tidak ada negara yang tidak ditopang oleh organisasi birokrasi (Kushandajani, 2011). Sementara menurut B. Guy Peter, birokrasi adalah suatu organisasi yang mempunyai struktur kewenangan dalam

menjalankan aturan untuk menjaga eksistensi struktur kewenangan tersebut serta untuk menjalankan administrasi sesuai dengan aturan (Gufron, 2017).

Dwijowijoto (2004) menjelaskan bahwa birokrasi adalah suatu lembaga yang sangat kuat dengan kemampuan untuk meningkatkan kapasitas-kapasitas potensial terhadap hal-hal yang baik dan buruk dalam keberadaannya sebagai instrumen administrasi rasional yang netral pada skala yang besar. Selanjutnya, dikemukakan bahwa di dalam masyarakat modern, yang terdapat begitu banyak urusan yang terus-menerus dan ajeg, hanya organisasi birokrasi yang mampu menjawabnya. Birokrasi dalam praktik dijabarkan sebagai pegawai negeri sipil.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, dapat dirumuskan bahwa birokrasi adalah suatu prosedur yang efektif dan efisien, yang didasari oleh teori dan aturan yang berlaku serta memiliki spesialisasi sesuai tujuan yang telah disepakati dalam sebuah organisasi/instansi/lembaga Pemerintah (Muhammad, 2018:12).

2. Tipe Ideal Birokrasi

Menurut pendapat Max Weber seorang sosiolog Jerman, mengemukakan ciri-ciri utama dari struktur birokrasi di dalam tipe idealnya, yaitu sebagai berikut: (Muhammad, 2018:14-15)

1) Prinsip pembagian kerja

Kegiatan-kegiatan reguler yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dibagi dalam cara-cara tertentu sebagai tugas-tugas jabatan. Dengan adanya prinsip pembagian kerja yang jelas, pelaksanaan pekerjaan dilakukan oleh tenagatenaga spesialisasi dalam setiap jabatan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan tanggung jawab penuh dan efektif.

2) Struktur hierarkis

Pengorganisasian jabatan-jabatan mengikuti prinsip hierarkis, yaitu jabatan yang lebih rendah berada di bawah pengawasan atau pimpinan dari jabatan yang lebih atas. Pejabat yang lebih rendah kedudukannya harus mempertanggungjawabkan setiap keputusannya kepada pejabat atasannya.

3) Aturan dan Prosedur

Pelaksanaan kegiatan didasarkan pada sistem peraturan yang konsisten. Sistem standar tersebut dimaksudkan untuk menjamin adanya keragaman pelaksanaan setiap tugas dan kegiatan tanpa melihat jumlah orang yang terlibat di dalamnya.

4) Prinsip netral (tidak memihak)

Pejabat yang ideal dalam suatu birokrasi melaksanakan kewajiban dalam semangat *formalistic impersonality* (formal nonpribadi), artinya tanpa perasaan simpati atau tidak simpati. Dalam prinsip ini, seorang pejabat dalam menjalankan tugas jabatannya terlepas dari pertimbangan yang bersifat pribadi. Dengan

menghilangkan pertimbangan yang bersifat pribadi dalam urusan jabatan, berarti suatu prakondisi untuk sikap tidak memihak dan juga untuk efisiensi.

5) Penempatan didasarkan atas karier

Penempatan kerja di dalam organisasi birokrasi didasarkan pada kualifikasi teknis dan dilindungi terhadap pemberhentian sewenang-wenang. Dalam organisasi birokrasi, penempatan kerja seorang pegawai didasarkan atas karier. Ada sistem promosi, biasanya atas dasar senioritas atau prestasi, atau keduanya. Kebijakan kepegawaian demikian dimaksudkan untuk meningkatkan loyalitas kepada organisasi dan tumbuhnya esprit de corps atau jiwa korps di antara para anggotanya.

6) Birokrasi murni

Pengalaman menunjukkan bahwa tipe birokrasi yang murni dari organisasi administrasi dilihat dari segi teknis dapat memenuhi efisiensi tingkat tinggi. Mekanisme birokrasi yang berkembang sepenuhnya akan lebih efisien daripada organisasi yang tidak seperti itu atau yang tidak jelas birokrasinya.

Selanjutnya, menurut Sondang P. Siagian, paradigma birokrasi yang ideal, agar semakin mampu menyelenggarakan fungsinya dengan tingkat efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang semakin tinggi, birokrasi pemerintahan harus selalu berusaha agar seluruh organisasi birokrasi dikelola berdasarkan prinsip-prinsip organisasi yang sehat. Prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut: (Muhammad, 2018:15-19)

1) Prinsip organisasi

Sebagai paradigma di bidang kelembagaan, prinsip organisasi penting dipahami dan diimplementasikan.

2) Prinsip kejelasan misi

Misi birokrasi diangkat dari tujuan nasional di segala bidang kehidupan masyarakat, berbangsa, dan bernegara. Birokrasi memiliki serangkaian tugas utama yang harus dilaksanakannya, baik yang sifatnya pengaturan yang selalu harus berdasarkan peraturan perundang-undangan dan dioperasionalkan secara transparan, maupun dalam berbagai bentuk pelayanan masyarakat yang harus memenuhi persyaratan benar, ramah, cepat, tetapi sekaligus akurat.

3) Prinsip kejelasan fungsi

Sebagai paradigma, fungsi merupakan rincian misi yang harus diemban. Kejelasan fungsi tidak terbatas pada rumusan hal-hal tertentu yang menjadi tanggung jawab fungsional suatu instansi.

4) Prinsip kejelasan aktivitas

Yang dimaksud dengan aktivitas birokrasi adalah kegiatan yang dilakukan dalam penyelenggaraan tugas fungsi satuan kerja dalam birokrasi. Prinsip ini harus mendapat perhatian yang terletak pada kenyataan bahwa setiap kali para anggota birokrasi terlihat dalam aktivitas yang mubazir, setiap itu pula terjadi pemborosan. Padahal, karena terbatasnya sarana, prasarana, waktu, dan dana yang tersedia, pemborosan merupakan tindakan yang tidak pernah dapat dibenarkan.

5) Prinsip kesatuan arah

Merupakan kenyataan bahwa jajaran birokrat terlibat dalam berbagai aktivitas, baik yang ditujukan kepada berbagai pihak di luar birokrasi, yaitu masyarakat luas maupun bagi kepentingan instansi yang bersangkutan. Bahkan, banyak kegiatan tersebut bersifat spesialis, bergantung pada tuntutan dan kepentingan pihak-pihak yang harus dilayani. Akan tetapi, aneka ragam aktivitas tersebut tetap harus diarahkan pada satu titik kulminasi tertentu, yaitu tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

6) Prinsip kesatuan perintah

Salah satu wewenang yang dimiliki oleh setiap orang yang menduduki jabatan manajerial adalah memberikan perintah kepada bawahannya. Sebaliknya, perintah bisa berupa larangan agar bawahan tersebut tidak melakukan tindakan tertentu. Agar perintah yang diberikan dapat terlaksana dengan efektif, sumbernya hanya satu, yaitu atasan langsung dari bawahan yang bersangkutan. Penegasan ini sangat penting sebagai salah satu paradigma birokrasi karena dalam kenyataan sesungguhnya seorang bawahan mempunyai banyak atasan bergantung pada jumlah jenjang jabatan manajerial yang terdapat dalam suatu organisasi.

7) Prinsip desentralisasi

Prinsip yang berkaitan erat dengan pendelegasian wewenang adalah penerapan prinsip desentralisasi. Sebagai paradigma birokrasi, desentralisasi pada dasarnya berarti harus dicegah adanya konsentrasi pengambilan keputusan pada satu titik tertentu. Dengan kata lain, jangan sampai terjadi sentralisasi yang berlebihan.

Bagi suatu birokrasi, hal ini sangat penting karena dengan kondisi wilayah kekuasaan negara yang sangat mungkin heterogen ditinjau dari segi potensi ekonomi, jumlah dan komposisi penduduk, kekayaan alam, topografi wilayah, dan budaya masyarakat setempat, desentralisasi pengambilan keputusan mutlak diperlukan. Dengan desentralisasi itulah, para pejabat pimpinan dan pelaksana dapat bertindak dengan tepat, dalam arti sesuai dengan situasi dan kondisi setempat dan lapangan.

Dalam kaitan ini, harus ditekankan bahwa ada hal-hal tertentu yang dilakukan dengan pendekatan sentralisasi, terutama dalam suatu negara kesatuan. Beberapa

contohnya yang sifatnya nasional, seperti perumusan kebijaksanaan dasar, pola perencanaan, pola organisasi dan pola pengawasan.

Bahkan di negara yang berbentuk federasi, ada kegiatan yang merupakan "urusan" pemerintah federal, seperti pertahanan dan keamanan, serta hubungan luar negeri. Para pejabat dan petugas di lapangan bekerja atas pola yang telah ditetapkan secara nasional.

8) Prinsip keseimbangan wewenang dan tanggung jawab

Jika wewenang dapat diartikan sebagai hak menyuruh atau melarang orang lain melakukan sesuatu, tanggung jawab adalah kewajiban untuk memikul segala konsekuensi yang mungkin timbul karena penggunaan wewenang. Keduanya harus dimiliki secara berimbang oleh setiap anggota, terutama para pejabat pimpinan.

Teori manajemen menekankan bahwa ketidakseimbangan antara keduanya dapat berdampak negatif pada kinerja organisasi. Jika wewenang seseorang tidak diimbangi oleh tanggung jawab, tidak mustahil terbuka peluang untuk bertindak otoriter atau diktatorial. Sebaliknya, jika seseorang hanya dibebani dengan tanggung jawab tanpa diimbangi oleh wewenang, mungkin ia akan ragu-ragu melakukan sesuatu karena takut jika tindakannya itu melampaui wewenangnya.

3. Unsur-Unsur Birokrasi

Unsur-unsur birokrasi merupakan bagian yang vital dari organisasi perusahaan, pemerintah, pendidikan, dan organisasi yang kompleks lainnya. Unsur-unsur tersebut diantaranya: (Herbert *et al.*, 1995:210-215)

a) Hirarki (urutan kewenangan dalam organisasi)

Suatu birokrasi, tujuan organisasi yang lebih luas dibagi lagi ke dalam beberapa sub tujuan. Kegiatan kerja untuk menyelesaikan tujuan secara khusus dirusak oleh spesialisasi mungkin terhadap unit yang paling kecil. Kekuasaan dan kewenangan didegelasikan secara menurun, dimulai dari puncak, dari setiap supervisor kepada para bawahannya. Setiap posisi melingkupi suatu bidang yang mana ia mempunyai batasan kekuasaan yang sempurna. Posisi yang mendasar atau tingkat terendah dikelompokkan secara bersama dan ditentukan pada jabatan yang lebih tinggi. Setiap jabatan pengawasan adalah di bawah pengendalian suatu jabatan yang lebih tinggi. Setiap pegawai dipertanggungjawabkan pada pengawasnya, baginya serta bagi pekerjaan para bawahannya yang berhubungan dengan berbagai kegiatan dan keputusan. Kesemuanya dipertanggungjawabkan pada pejabat yang tertinggi di pusat dari hirarki yang berbentuk piramid. Sehingga seluruh pelaksanaan diorganisasikan ke dalam hirarki yang ditegaskan dengan jelas tanpa terputus-putus dan berurutan.

b) Kualitas Keahlian

Birokrasi mempunyai berbagai kualitas keahlian. Dalam hal ini, terdapat penyaksian yang bebas yang didasarkan pada kemampuan, atas latihan kejuruan yang tinggi. Keterampilan itu dipelajari melalui latihan penjuruan maupun melalui pengalaman. Selanjutnya mereka dinilai melalui test yang objektif. Terdapat suatu kebebasan hubungan yang berdasarkan kesepakatan antara pegawai dengan organisasinya.

c) Aspek-Aspek Karir

Birokrasi mempunyai beberapa aspek karir yang sangat erat hubungannya dengan beberapa keadaan yang meliputi unsur-unsur profesional yang baru digambarkan itu. Jabatan itu merupakan satu-satunya yang lazim, tentunya yang utama dalam pekerjaan. Pekerjaan merupakan karir dengan kedudukan tetap dan hak-hak pensiun. Kenaikan pangkat didasarkan pada masa kerja yang lebih lama serta prestasi yang diputuskan dengan pertimbangan para pemimpin atasan. Pemecatan seorang pegawai hanya didasarkan pada sebab-sebab yang obyektif.

d) Kekuasaan, Peraturan, dan Produser

Keputusan dalam suatu birokrasi diatur oleh suatu sistem yang abstrak yang sesuai dengan kekuasaan, peraturan dan prosedur. Perilaku merupakan suatu sasaran dari disiplin dan pengendalian yang sistematis. Seorang birokrat harus selalu mengusahakan rasionalitas, rutinisasi, obyektivitas, dan kelangsungan hidup organisasinya.

e) Kewenangan dan Kekuasaan yang Legal

Kewenangan dan kekuasaan dalam suatu birokrasi menentramkan kelembagaan atau jabatan. Seseorang yang memegang suatu jabatan, kekuasaan yang digunakan adalah sah dalam jabatan itu, kekuasaan tersebut tidak bergantung pada pribadinya, melainkan hal itu merupakan bagian dari jabatan yang didudukinya. Karena pemegang sebuah jabatan adalah yang dipilih berdasarkan kemampuan teknisnya, ia memegang dan menggunakan pengaruhnya sehubungan dengan keahliannya itu.

f) Sifat yang Normatif pada Birokrasi

Masalah yang sangat penting yang selalu bertahan dalam fikiran tentang birokrasi yaitu suatu model yang normatif. Sebagai model yang normatif birokrasi tidak melukiskan terutama organisasi-organisasi khusus yang ada.

2.2.2 Kepemimpinan (*Middle Theory*)

1. Definisi Kepemimpinan

Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu, seperti yang dinyatakan oleh Yukl (2007:8) bahwa “kepemimpinan

adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama". Dari definisi ini nampak bahwa fokus kepemimpinan ada pada proses dan bukan pada orangnya.

Kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan (Gibson *et al.*, 1995:5). Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu dalam suatu tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu dalam suatu keadaan tertentu dalam mencapai tujuan organisasi (Terry & Rue, 1993: 82). Pendapat lainnya mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah serangkaian proses kepemimpinan dalam mengatur dan menginspirasi kelompok kerja (orang-orang), untuk mencapai tujuan dengan menerapkan teknik-teknik manajemen. Kepemimpinan tanpa manajemen tidak lebih hanya kata-kata (rhetoric), sedangkan manajemen tanpa kepemimpinan tidak aktif akan menghasilkan kreativitas dan perubahan besar dalam organisasi (Sergiovani, 1987).

Menurut Gary Yukl dalam Bedjo Sujanto terdapat beberapa definisi yang saling berbeda yang ia kutip dari beberapa pendapat pakar yang mengkaji masalah kepemimpinan dan yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad. Beberapa definisi tersebut adalah sebagai berikut: (Sujanto, 2007: 68)

- a) Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*Shared Goal*).
- b) Kepemimpinan adalah pengaruh antarpribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.
- c) Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
- d) Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.
- e) Kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.
- f) Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.
- g) Para Pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberikan kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, serta yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya.

Berdasarkan beberapa pengertian yang diuraikan di atas, umumnya kepemimpinan itu akan terjadi apabila di dalam situasi tertentu seseorang mempengaruhi perilaku orang lain baik secara perorangan ataupun kelompok. Pengertian-pengertian tersebut menekankan pada kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi dan tidak memaksa dalam menggerakkan anggota organisasi agar melakukan pekerjaan/kegiatan yang terarah pada tujuan organisasi.

2. Peran Kepemimpinan Dalam Organisasi

Definisi terdahulu yang dikemukakan oleh Yukl (2007:4) bahwa, “kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi”. Efektivitas kepemimpinan dalam menjalankan kegiatan organisasi adalah sangat tergantung kepada adanya hubungan antara pemimpin dan bawahannya yang berjalan dengan baik. Dan ini diperkuat oleh pendapat yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah “hubungan yang ada dalam diri orang seorang atau pemimpin, mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin” (Terry & Rue, 1993:458).

Kewajiban dan tanggung jawab pemimpin pada posisi manajerial merupakan serangkaian peran kepemimpinan yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja pemimpin atau efektivitas kepemimpinan. Adapun peran-peran kepemimpinan melalui kewajiban dan tanggung jawab pada posisi manajerial didefinisikan oleh Yukl (2007:34) sebagai berikut:

- a) Supervisi: Memperbaiki kinerja bawahan dengan bekerja bersama mereka untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan mereka, memberikan pelatihan, pengembangan keterampilan, merencanakan pekerjaan mereka dan menetapkan sasaran prestasi kerja
- b) Merencana dan Mengorganisasi: Merumuskan rencana jangka pendek, melaksanakan proyek dan menyusun anggaran, mengevaluasi struktur organisasi untuk menentukan alokasi dan penggunaan sumber daya secara optimal, menerjemahkan rencana jangka panjang ke dalam sasaran operasional jangka pendek, mendukung dan mengembangkan kebijakan dan prosedur operasional
- c) Pembuatan Keputusan: Membuat keputusan bisnis tanpa ragu, dalam situasi yang tidak terstruktur, memberi kewenangan untuk membuat penyimpangan kecil maupun besar terhadap prosedur yang telah ditetapkan untuk memenuhi keadaan baru dan tidak biasa
- d) Memantau Indikator: Memantau kekuatan internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi perusahaan, termasuk indikator tentang kinerja, keuangan dan kekayaan perusahaan, kondisi pasar serta suasana budaya, sosial dan politik

- e) Pengendalian: Mengembangkan rencana kerja dan perkiraan biaya-waktu untuk memproduksi dan menyampaikan produk/jasa, menelusuri produktivitas, memastikan kualitas produk atau efektivitas jasa serta menganalisis efektivitas operasional
- f) Memberikan Penjelasan: Menjawab pertanyaan dan menanggapi keluhan dari pihak luar, berkomunikasi dengan pihak luar untuk memajukan hubungan perusahaan, bernegosiasi dengan pihak luar, melakukan kegiatan promosi untuk menetapkan atau membangun atau mempertahankan citra perusahaan dan membuat orang lain percaya akan sudut pandang anda
- g) Mengkoordinasi: Mengkomunikasikan dengan orang lain di perusahaan di mana manajer tidak memiliki kendali langsung untuk berbagai informasi, memenuhi rencana kerja yang telah dibuat sebelumnya, menyelesaikan persoalan dan mencapai tujuan, mempertahankan hubungan kerja yang berjalan lancar dengan teman, menengahi kesalahfahaman dan konflik di antara individu-individu penting
- h) Konsultasi: Selalu mengikuti perkembangan teknologi yang sedang terjadi dalam bidang tertentu, memperkenalkan teknik-teknik atau teknologi baru ke dalam organisasi dan bertindak sebagai penasihat ahli, konsultan atau *troubleshooter* bagi para manajer lainnya
- i) Mengadministrasi: Melakukan aktivitas administrasi dasar, seperti mencari informasi mengenai praktek serta prosedur perusahaan, menganalisis informasi rutin atau menyelenggarakan arsip dan dokumen yang terperinci dan akurat.

Pandangan lain tentang peran kepemimpinan dalam organisasi adalah seperti yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo (1994:34), antara lain:

- a) Kepemimpinan atau pemimpin pada hakikatnya merupakan salah satu fungsi manajer, disamping fungsi *planning*, *organizing* dan *controlling*;
- b) Di dalam melaksanakan serangkaian fungsi manajemen, pemimpin (*leader*) harus selalu mampu memberikan: petunjuk, bimbingan dan pengarahan kepada bawahan;
- c) Selaku seorang pemimpin, tidak mungkin dan tidak bisa bekerja sendiri tanpa adanya kerjasama dengan bawahan; dan
- d) Sebagai seorang pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang sebaik-baiknya (*proper atmosphere*), harus memenuhi apa yang diharapkan bawahan, sehingga para bawahan dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.

3. Teori-Teori Kepemimpinan

Robbins (2006) menyatakan bahwa terdapat tiga haluan besar dalam pengembangan teori kepemimpinan, yaitu:

- 1) Teori kepemimpinan berdasarkan sifat (*traits theory*)

- 2) Teori kepemimpinan berdasarkan perilaku (*behavior theory*)
- 3) Teori kepemimpinan berdasarkan situasi (*situational theory*)

Berikut ini dijelaskan mengenai tiga haluan besar dalam teori kepemimpinan yang diungkapkan oleh Robbins (2006) tersebut:

- 1) Teori kepemimpinan berdasarkan sifat (*traits theory*)

Sejarah teori dan penelitian kepemimpinan dimulai oleh Bernard yang pada tahun 1926 menyatakan bahwa kepemimpinan bisa dijelaskan oleh kualitas internal atau sifat yang dibawa seseorang sejak lahir (Horner, 1997). Teori ini dinamakan teori sifat (*traits theory*), dengan inti teori yaitu seorang pemimpin adalah dilahirkan dan bukan dibuat atau direkayasa. Indikator dari teori sifat adalah kemampuan mengarahkan secara alamiah, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas, kepercayaan diri, kecerdasan serta pengetahuan yang luas mengenai pekerjaan.

Koontz (1980) menyimpulkan bahwa ada empat sifat utama yang berpengaruh terhadap kesuksesan seorang pemimpin, yaitu kecerdasan, kedewasaan & keluasan hubungan sosial, motivasi diri & dorongan berprestasi dan sikap-sikap hubungan manusiawi. Kesimpulan dari penelitian ini, sebagaimana dinyatakan oleh Bernard (1926), mengarahkan pada premis bahwa pemimpin itu dilahirkan. Selanjutnya, Horner (1997) menyebutkan bahwa setelah teori sifat terungkap, maka peneliti lain mulai melakukan penelitian lanjutan untuk membuktikan validitas teori ini.

Namun ditemukan kelemahan teori ini yaitu tidak adanya jawaban yang valid dan jelas mengenai berbagai macam sifat yang secara konsisten mampu menggambarkan sebuah tipe kepemimpinan yang efektif. Kelemahan teori ini memaksa para peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Bahasan berikutnya adalah mengenai efektivitas kepemimpinan, apa yang dilakukan oleh pemimpin agar efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka mengkomunikasikan ide dan memotivasi pengikutnya, bagaimana mereka mencapai target dalam menyelesaikan tugas, dan bagaimana berbagai perilaku pemimpin mengantarkannya menjadi sukses (Wahjono, 2010). Selanjutnya Horner (1997) menambahkan bahwa kelemahan lain dari teori sifat adalah tidak mampu menggambarkan hubungan yang jelas antara atasan dan bawahan serta situasi pekerjaan.

- 2) Teori kepemimpinan berdasarkan perilaku (*behavior theory*)

Tidak seperti teori sifat (*traits theory*) yang menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan, maka pada teori perilaku (*behavior theory*) justru menyatakan sebaliknya, bahwa pemimpin itu dibentuk dan diarahkan (Wahjono, 2010). Kelemahan teori sifat menjadi dasar munculnya teori kepemimpinan berdasarkan perilaku, dimana Halpin

dan Winer pada tahun 1950 dalam Robbins (2006) mengemukakan sebuah teori kepemimpinan dengan penekanan pada perbuatan atau perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dan bukan dinilai dari sifat yang dibawa sejak lahir. Teori ini dinamakan teori perilaku (*behavior theory*), dengan inti teori yaitu seseorang dikatakan pemimpin atau mengerti konsep kepemimpinan tergantung dari perilaku yang ditunjukkan dalam meningkatkan efektifitas dalam mencapai tujuan organisasi.

Halpin dan Winer pada tahun 1950 menambahkan bahwa semua orang dapat menjadi pemimpin yang sukses atau mengerti konsep kepemimpinan dengan mempelajari perilaku seorang pemimpin yang telah sukses. Yukl (2007) menyebutkan bahwa banyak peneliti yang telah melakukan penelitian lanjutan untuk membuktikan validitas teori ini. Penelitian lanjutan mengenai teori ini dilakukan oleh Universitas Ohio dan Michigan yang menghasilkan dua dimensi kepemimpinan berdasarkan perilaku, yaitu (Robbins, 2006) :

1. *Consideration* atau kepemimpinan yang berorientasi pekerja, yang menekankan pada rasa dan hubungan antar individu pekerja.
2. *Initiating structure* atau kepemimpinan yang berorientasi tugas, yang menekankan pada pekerjaan dalam mencapai tujuan.

Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa pemimpin yang berorientasi pada pekerja diyakini dapat menimbulkan produktivitas yang tinggi dan kepuasan kerja. Selanjutnya Universitas Iowa mengemukakan pendekatan lain yang dianggap mampu menjelaskan mengenai teori kepemimpinan, yaitu:

1. *Democratic*, yaitu mendelegasikan tugas dan selalu melibatkan karyawan
2. *Autocratic*, yaitu melakukan sentralisasi perintah dan pendiktean
3. *Laissez-faire style*, yaitu kebebasan dalam melakukan apapun atau pemimpin yang tidak terlalu peduli pada aktivitas karyawan (*noleadership*)

Blake, shepard dan Mouton pada tahun 1964 mengembangkan model kepemimpinan lanjutan dengan berbasis pada hasil penelitian dari universitas Ohio, Michigan dan Iowa. Blake, Shepard dan Mouton merumuskan dua dimensi yang hampir serupa dengan penelitian Ohio dan Michigan yaitu *concern for people* dan *concern for output* dan dikemudian hari mereka menambahkan dimensi yang ketiga, yakni fleksibilitas. Namun seperti penelitian yang dilakukan pada teori sifat, teori kepemimpinan berbasis perilaku gagal dalam pelaksanaannya karena teori ini belum sepenuhnya dapat menjelaskan mengenai kepemimpinan dan mengabaikan faktor situasi. Faktor situasi pekerjaan seharusnya tidak boleh diabaikan karena tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap pemimpin pada seluruh situasi pekerjaan (Horner, 1997)..

3) Teori kepemimpinan berdasarkan situasi (*situational theory*)

Berdasarkan kelemahan teori sifat dan teori perilaku yang mengabaikan faktor situasi pekerjaan, maka pendekatan mengenai teori kepemimpinan yang menghubungkan sifat maupun perilaku dengan situasi pekerjaan mulai dilakukan. Pendekatan ini dinamakan pendekatan situasional yang mengemukakan bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara kepribadian, tugas, kekuasaan, sikap dan persepsi. Pendekatan ini dianggap sebagai pendekatan paling ideal dalam menjelaskan hubungan antara pemimpin, bawahan dan situasi (Horner, 1997). Menurut Horner (1997), inti dari teori situasional menggambarkan bahwa tipe yang digunakan oleh pemimpin tergantung pada faktor-faktor seperti pemimpin itu sendiri, pengikut serta situasi. Dengan kata lain, seorang pemimpin harus mampu mengubah tipe kepemimpinan secara cepat, tepat dan akurat sesuai dengan

Salah satu teori kepemimpinan yang menggunakan pendekatan situasional adalah teori kepemimpinan kontingensi yang dikembangkan oleh Fiedler pada tahun 1967. Teori kepemimpinan kontingensi menyatakan bahwa kinerja pegawai yang efektif hanya dapat tercapai apabila terjadi kesamaan visi antara tipe kepemimpinan seorang pemimpin dengan bawahannya serta sejauh mana pemimpin mampu mengendalikan situasi. Tiga dimensi penting yang muncul pada model kepemimpinan kontingensi, yaitu: (Luthans, 2005)

1. *Leader-member relations* (hubungan pemimpin-anggota), yaitu hubungan pemimpin dengan anggota, besaran kadar kepercayaan serta respek dari bawahan terhadap pemimpin.
2. *Task structure* (tingkat struktur tugas), yaitu kadar formalisasi dan prosedur operasional standar pada struktur tugas yang diberikan oleh pemimpin.
3. *Position power* (kekuasaan posisi pemimpin), yaitu otoritas pada suatu situasi seperti penerimaan dan pemberhentian pegawai, disiplin, promosi serta peningkatan upah.

Teori kepemimpinan situasional lainnya dikemukakan oleh Vroom dan Yetton pada tahun 1973 (Horner, 1997). Teori yang dinamakan teori normatif Vroom-Yetton ini menjelaskan bagaimana seorang pemimpin harus memimpin bawahan dalam berbagai situasi. Model ini menunjukkan bahwa tidak ada satupun tipe kepemimpinan yang dapat efektif diterapkan dalam berbagai situasi. Pilihan mengenai tipe kepemimpinan yang akan dianut hanya efektif jika sesuai dengan situasi yang dihadapi. Selanjutnya House dan Mitchell pada tahun 1974 mengemukakan teori situasional dengan berbasis pada hasil penelitian dari Universitas Ohio (Robbins, 2006). Teori yang dinamakan sebagai teori *path-goal* ini mengungkapkan bahwaseorang pemimpin mempunyai tugas untuk membantu bawahan dalam mencapai tujuan-tujuan (*goal*) mereka dan menyediakan petunjuk (*path*) atau

dukungan yang diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan tersebut sejalan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Pada intinya, teori *path-goal* menjelaskan empat perilaku pemimpin, yaitu (Wahjono, 2010) :

1. Pemimpin direktif, mengarahkan tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana caranya, menjadwalkan pekerjaan, mempertahankan standar kinerja, dan memperjelas peranan pemimpin dalam kelompok.
2. Pemimpin suportif, melakukan berbagai usaha agar pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, memperlakukan pengikut dengan adil, bersahabat, dan mudah bergaul serta memperhatikan kesejahteraan bawahannya.
3. Pemimpin partisipatif, melibatkan bawahan, meminta saran bawahan dan menggunakannya dalam proses pengambilan keputusan.
4. Pemimpin yang berorientasi pada kinerja, menentukan tujuan-tujuan yang menantang, mengharap kinerja yang tinggi, menekankan pentingnya kinerja yang berkelanjutan, optimistik dan memenuhi standar-standar yang tinggi.

Intinya, teori *path goal* mengasumsikan bahwa pemimpin harus fleksibel sehingga apabila situasi membutuhkan perubahan tipe kepemimpinan, maka pemimpin mampu mengganti tipe kepemimpinannya secara cepat. Namun Horner (1997) mengungkapkan bahwa dari sekian banyak peneliti yang meneliti tentang teori situasional, ternyata diketahui bahwa teori situasional sangat ambigu karena teori ini lebih menjelaskan konsep-konsep manajerial, dengan kata lain teori tersebut seharusnya ditujukan untuk manajer. Selain itu, teori situasional tidak mampu menjelaskan mengenai konsep kepemimpinan itu sendiri. Kelemahan lain dari teori ini adalah tidak menjelaskan perlu atau tidaknya pekerja mengubah perilaku, seperti yang dilakukan pemimpin, sesuai dengan perubahan situasi pekerjaan.

2.2.3 Kepemimpinan Transformasional (*Application Theory*)

1. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui *status quo* atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja (O'Leary, 2001).

Kepemimpinan transformasional menurut Terry (Kartono, 1998:38) adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Menurut Ordway Teod dalam bukunya "*the art of leadership*" (Kartono 1998 : 38) merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerja sama

untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Young dalam Kartono (1998) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu, berdasarkan akseptasi atau penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus. Menurut Bass (1998) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya.

Konsepsi kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, Bernard Bass (Stone *et al.*, 2004) mengatakan sebagai berikut: “*Transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared*” (Pemimpin transformasional mengubah nilai-nilai pribadi pengikut untuk mendukung visi dan tujuan organisasi dengan membina lingkungan di mana hubungan dapat dibentuk dan dengan membangun iklim kepercayaan di mana visi dapat dibagi). Selanjutnya, secara operasional Bernard Bass (Gill *et al.*, 2010) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: “*Leadership and performance beyond expectations*” (Kepemimpinan dan kinerja melampaui harapan). Sedangkan Tracy and Hinkin (Gill dkk, 2010) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: “*The process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization’s mission or objectives*” (Proses mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi atau tujuan organisasi).

Kemudian definisi lainnya menyebutkan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memotivasi para pegawai untuk bekerja mencapai tujuan yang telah ditetapkan, bukan untuk kepentingan jangka pendek, tetapi untuk mencapai kinerja (prestasi kerja) dan aktualisasi diri serta mampu mengekspresikan visi yang jelas dan menginspirasi setiap pegawai untuk mewujudkan visi tersebut (Ivancevich *et al.*, 2007).

2. Komponen Kepemimpinan Transformasional

Terdapat empat komponen dalam kepemimpinan transformasional, komponen-komponen tersebut adalah: (Bass, 1998; Bass & Riggio, 2006)

1) *Idealized influence*

Pemimpin transformasional berfungsi sebagai panutan bagi pengikutnya. Mereka tidak hanya memimpin tapi mereka juga memberikan contoh nyata. Pemimpin

yang berperilaku sebagai panutan bagi pengikut mereka, dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Memiliki kemampuan, ketekunan, dan tekad yang luar biasa. Bersedia mengambil resiko dan konsisten serta memiliki perilaku etis dan moral.

2) *Inspirational motivation*

Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas. Mereka mampu mengartikulasikan visi mereka kepada anggota tim. Pemimpin dapat memotivasi dan mengilhami orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan makna dan tantangan bagi pekerjaan pengikut mereka, juga menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama.

3) *Intellectual stimulation*

Pemimpin transformasional tidak hanya menantang *status quo*; mereka juga mendorong kreativitas di kalangan anggota tim. Pemimpin mendorong anggota timnya untuk mengeksplorasi cara-cara baru dalam melakukan sesuatu dan kesempatan baru untuk belajar. Pemimpin menstimulasi usaha pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan membingkai ulang masalah dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Pemimpin membuat orang lain melihat masalah dari berbagai sudut pandang.

4) *Individualized consideration*

Kepemimpinan transformasional juga melibatkan, menawarkan dukungan dan dorongan kepada masing-masing individu dalam tim. Mereka juga menjaga jalur komunikasi tetap terbuka sehingga anggota tim merasa bebas untuk berbagi ide dan memberikan pengakuan langsung dari kontribusi unik dari setiap anggota tim. Selain itu, pemimpin memberi perhatian khusus pada kebutuhan masing-masing individu untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor.

Wuradji (2009:51) menyebutkan bahwa terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional yaitu:

- 1) *Charisma*, pemimpin transformasional harus memiliki sifat-sifat kharismatik, dikagumi, dan dihormati oleh para anggotanya,
- 2) *Inspiration*, pemimpin transformatif memiliki kekayaan ide dan gagasan yang bisa memberi inspirasi dan penerangan bagi para pengikutnya.
- 3) *Intelektual stimulation*, pemimpin transformasional mampu memberikan arahan dan mempengaruhi para anggotanya dengan menggunakan pertimbangan-pertimbangan yang rasional dan dapat dipahami oleh para anggotanya, sehingga mereka dengan kesadaran dan niat yang sungguh-sungguh mengikuti arahnya,
- 4) *Individual consideration*, pemimpin transformasional harus mampu memperhatikan kebutuhan dan potensi yang dimiliki para anggotanya dengan mendukung dan menghargai munculnya gagasan baru dari para anggota, kreasi-

kreasi baru para anggota, dan pengalaman-pengalaman positif mereka. Pemimpin transformatif menghargai dan mempertimbangkan potensi-potensi yang dimiliki pengikutnya dan selalu berusaha membangkitkan semangat mereka untuk lebih maju dan bekerja keras.

3. Implementasi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan kyai Ali Shobirin menggambarkan pemimpin yang transformasional dengan cara melakukan pengkaderan untuk putranya dan santrinya yang setelah itu diberi tanggung jawab untuk memimpin pondok pesantren cabang. Akan tetapi tetap semuanya dalam naungan pondok pesantren pusat yang langsung di pimpin oleh Kyai Alin shobirin. Pembinaan yang dilakukan oleh kyai ali shobirin tidak hanya itu akan tetapi bagaimana santri,wali santri dan masyarakat betul-betul yakin dengan apa yang dilakukannya. Hal ini menjadikan para santri,wali santri,masyarakat betul-betul mematuhi apa yang didawuhkan oleh kyai. Pendekatan Romo kyai untuk menjadikan para santri,wali santri dan masyarakat agar betul-betul yakin dan mengikuti apa yang di dawuhkan yaitu dengan cara menyampaikan ilmu dan memberikan contoh langsung,dan juga melakukan rutinan sholatan,dzikiran yang langsung dipimpin oleh kyai. Kalau dikaitkan dengan teori kepemimpinan transformasional, maka hal ini sesuai dengan teori yang diformulasikan oleh Bass bahwa tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikutnya. Para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih peka akan pentingnya hasil-hasil dari pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi, dan menyebabkan para pengikut memindahkan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan organisasi (Safi,i, 2020).

Kepemimpinan Tri Risma Harini sebagai wali kota Surabaya yang sesuai dengan indikator kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (2002:4-5) yaitu: 1) *Idealized influence*, yang dilakukan Tri Risma Harini dalam setiap kegiatan mampu membangun *respect* dan *trust* bagi masyarakat dan bawahannya, karena dia ikut terlibat langsung dalam setiap kegiatan; 2). *Inspirational motivation*, yang tercermin dalam perilaku Tri Risma Harini dalam memimpin mampu menginspirasi bawahan dan masyarakat yang dipimpin. Dengan terlibat langsung, ikut kegiatan bersih-bersih kali, membantu masyarakat yang terkena masalah mampu menginspirasi masyarakat untuk ikut membantu sesama. Disamping itu juga mampu memotivasi bawahannya untuk berbuat lebih dalam membantu masyarakat; 3). *Intellectual simulation*, yang senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya. Ia juga selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. Peran pemimpin dalam inovasi untuk memacu karyawan untuk berkeaktifitas. Ide-ide baru dalam menyelesaikan masalah masyarakat muncul dari

kebijakannya, meskipun mendapatkan tantangan dari tokoh masyarakat bahkan DPRD. Misalnya dalam kebijakan memutus semua rekanan dalam pengelolaan kebersihan kota diganti dengan tenaga honorer; 4). *Individualized consideration*, yaitu direfleksikan melalui kebijakan *e-performance* didukung dengan remunerasinya mampu memberikan perhatian khusus atas kebutuhan finansial karyawannya dan mampu memotivasi kerja pegawai. Disamping itu perhatian terhadap prestasi kerja pegawai pemerintah kota juga sangat diperhatikan, namun sebaliknya punishment terhadap pegawai yang melanggar juga sangat tegas, sehingga membuat dia disegani tetapi juga di hormati (Fanani *et al.*, 2020).

2.3 *Critical Review*

Critical review dari beberapa penelitian dimaksudkan untuk menemukan kebaruan dari penelitian ini, berikut hasil *critical review*:

Tabel 2.1
Hasil *Critical Review*

Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan
Yufita dan Sihotang (2020)	“Kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan guru dalam tranformasi pendidikan 4.0”	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan metode kualitatif • Mengkaji kepemimpinan transformasional 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik pengumpulan data melalui studi literatur sedangkan pada penelitian ini melalui wawancara • Objek penelitiannya ialah lembaga pendidikan, sedangkan pada penelitian ini adalah lembaga pemerintahan
Trinova et al. (2020)	“Kepemimpinan dosen pendidikan islam pada era revolusi industri 4.0”	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan metode kualitatif • Mengkaji kepemimpinan 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik pengumpulan data melalui studi literatur sedangkan pada penelitian ini melalui wawancara • Objek penelitiannya ialah lembaga

Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan
			<p>pendidikan, sedangkan pada penelitian ini adalah lembaga pemerintahan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengkaji kepemimpinan secara umum, sedangkan penelitian ini mengkaji kepemimpinan transformasional
Herman (2021)	“Kepemimpinan pendidikan transformasional di era revolusi industri 4.0”	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan metode kualitatif • Mengkaji kepemimpinan 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik pengumpulan data melalui studi literatur, sedangkan pada penelitian ini melalui wawancara • Objek penelitiannya ialah lembaga pendidikan sedangkan pada penelitian ini adalah lembaga pemerintahan • Mengkaji kepemimpinan secara umum, sedangkan penelitian ini mengkaji kepemimpinan transformasional
Hayatuddinyah (2022)	Kepemimpinan transformasional perpustakaan di era disrupsi 4.0”	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan metode kualitatif • Mengkaji kepemimpinan transformasional 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik pengumpulan data melalui studi literatur, sedangkan pada penelitian ini melalui wawancara

Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan
			<ul style="list-style-type: none"> Objek penelitiannya ialah perpustakaan, sedangkan pada penelitian ini adalah lembaga pemerintahan
Pratiwi et al. (2022)	“Kepemimpinan Transformasional dalam Menghadapi Era Digitalisasi”	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan metode kualitatif Mengkaji kepemimpinan transformasional 	<ul style="list-style-type: none"> Teknik pengumpulan data melalui meta-analysis, sedangkan pada penelitian ini melalui wawancara Objek penelitiannya ialah lembaga pendidikan, sedangkan pada penelitian ini adalah lembaga pemerintahan
Asbari <i>et al.</i> (2019)	“Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif pada industri 4.0”	<ul style="list-style-type: none"> Mengkaji kepemimpinan transformasional 	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan metode kuantitatif, sedangkan penelitian ini menggunakan metode kualitatif Teknik pengumpulan data melalui metode survei, sedangkan pada penelitian ini melalui wawancara Objek penelitiannya ialah organisasi perusahaan, sedangkan penelitian ini organisasi pelayanan publik
Safi'i (2020)	“Model kepemimpinan kyai dalam	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan metode kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> Objek penelitiannya ialah kyai, sedangkan

Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan
	membentuk santri mandiri di era 4.0”	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik pengumpulan data melalui wawancara • Mengkaji kepemimpinan transformasional 	<p>penelitian ini Camat beserta bawahannya</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengkaji berbagai macam tipe kepemimpinan, sedangkan penelitian ini mengkaji tipe kepemimpinan transformasional saja.
Rosita dan Iskandar (2022)	“Gaya kepemimpinan kepala sekolah di era digital”	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan metode kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik pengumpulan data melalui studi literatur, sedangkan pada penelitian ini melalui wawancara • Objek penelitiannya ialah lembaga pendidikan, sedangkan penelitian ini lembaga pemerintahan • Mengkaji beberapa tipe kepemimpinan, sedangkan penelitian ini mengkaji tipe kepemimpinan transformasional saja
Asbari <i>et al.</i> (2020)	“Pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja inovatif pada industri manufaktur di	<ul style="list-style-type: none"> • Mengkaji kepemimpinan transformasional 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan metode kuantitatif, sedangkan penelitian ini menggunakan metode kualitatif • Teknik pengumpulan data melalui metode survei, sedangkan pada penelitian ini melalui wawancara

Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan
	Pati Jawa Tengah”		<ul style="list-style-type: none"> • Objek penelitiannya ialah organisasi perusahaan, sedangkan penelitian ini organisasi pelayanan publik
Meilinda <i>et al.</i> (2019)	“Millennial behavior: sebuah pendekatan dalam perilaku kepemimpinan”	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan metode kualitatif • Mengkaji kepemimpinan transformasional 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik pengumpulan data melalui FGD dan studi literatur sedangkan pada penelitian ini melalui wawancara • Mengkaji kepemimpinan dengan pendekatan millennial behavior, sedangkan penelitian ini mengkaji kepemimpinan transformasional saja

Sumber: (Data Diolah, 2022)

Berdasarkan Tabel 2.1 di atas, dapat disimpulkan bahwa penelitian terdahulu dan penelitian ini terdapat *gap*. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu ialah sama-sama menggunakan metode kualitatif dan mengkaji mengenai kepemimpinan transformasional.

Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu ialah pada teknik pengumpulan datanya, pada penelitian terdahulu cenderung lebih banyak menggunakan studi literatur (*library research*), sedangkan pada penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam (*indepth interview*). Kemudian kebanyakan obyek yang dikaji pada penelitian terdahulu ialah lembaga pendidikan, perpustakaan, dan perusahaan, sementara objek pada penelitian ini ialah lembaga pemerintahan yaitu Kecamatan. Terdapat beberapa penelitian yang mengkaji kepemimpinan secara umum dengan beberapa tipe kepemimpinan, namun pada penelitian kali ini mengkaji mengenai tipe kepemimpinan transformasional saja. Namun adapula beberapa penelitian yang menggunakan metode kuantitatif.