

**PERSEPSI PEGAWAI TENTANG KEPEMIMPINAN ATASAN DI DINAS  
PENDIDIKAN KABUPATEN PASAMAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Sebagai Persyaratan dalam Rangka Penyelesaian Tugas Akhir dan  
Menyelasaikan Studi Strata Satu (S1)*



**OLEH**  
**SONDRINATA**  
**53969 / 2010**

**JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2015**

**HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PERSEPSI PEGAWAI TENTANG KEPEMIMPINAN ATASAN DI DINAS  
PENDIDIKAN KABUPATEN PASAMAN**

Nama : SONDRINATA  
Nim /Bp : 53969 / 2010  
Jurusan : Administrasi Pendidikan  
Fakultas : Ilmu Pendidikan

Padang, Juni 2015

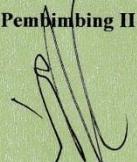
Disetujui Oleh

Pembimbing I



Dr. Hadiyanto , M. Ed  
Nip:19600416 198603 1. 004

Pembimbing II



Drs. Irvad, M. Pd  
Nip:19630630 199001 1. 001

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Ujian  
Skripsi Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan  
Universitas Negeri Padang

PERSEPSI PEGAWAI TENTANG KEPEMIMPINAN ATASAN DI DINAS  
PENDIDIKAN KABUPATEN PASAMAN

Nama : SONDRINATA  
NIM/RP : 53969/2010  
Jurusan : Administrasi Pendidikan  
Fakultas : Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang

Padang, Juli 2015

Tim Penguji

Nama  
Ketua : Dr. Hadiyanto, M.Ed

Tanda Tangan  
1.....

Sekretaris : Drs. Irsyad, M.Pd

2.....

Anggota : Prof. Dr. Nurhizrah Gistituati, M.Ed

3.....

Anggota : Nelitawati, S.Pd, M.Pd

4.....

Anggota : Dra. Elizar Ramli, M.Pd

5.....

**SURAT PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti cara penulisan karya ilmiah yang lazim.

Padang, Agustus 2015

Yang menyatakan



Sondrinata  
53969/2010

## ABSTRAK

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>Judul</b>      | <b>: Persepsi Pegawai Tentang Kepemimpinan Atasan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman</b> |
| <b>Penulis</b>    | <b>: SONDRINATA</b>   |
| <b>Nim / BP</b>   | <b>: 53969 / 2010</b>   |
| <b>Jurusan</b>    | <b>: Administrasi Pendidikan</b>  |
| <b>Pembimbing</b> | <b>: 1. Dr. Hadiyanto, M. Ed<br/>2. Drs. Irsyad, M. Pd</b>                                  |

Hasil pengamatan penulis pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman menunjukkan kepemimpinan atasan menurut pegawai belum terlaksana dengan baik. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana persepsi pegawai tentang kepemimpinan atasan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman dilihat dari aspek 1) kepemimpinan transaksional 2) kepemimpinan transformasional.

Penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif yaitu menggambarkan data sebagaimana adanya. Populasi penelitian ini adalah pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman yang berjumlah 70 orang. Jumlah sampel adalah 50 orang ditetapkan berdasarkan tabel Krejchi. Instrumen penelitian yang digunakan berupa angket dalam bentuk *skala semantic defferencial* yang telah diujicobakan validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis datanya menggunakan rumus rata-rata (Mean).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : Kepemimpinan transaksional dari atasan yang dinilai oleh pegawai (1) kepemimpinan atasan dalam kontingensi ganjaran di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman sudah cukup transaksional dengan rata-rata skor 3,48. (2) kepemimpinan atasan dalam manajemen dengan pengecualian aktif di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman sudah cukup transaksional dengan rata-rata skor 3,21. (3) kepemimpinan atasan dalam manajemen dengan pengecualian pasif di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman sudah transaksional dengan rata-rata skor 3,64. Kepemimpinan transformasional dari atasan yang dinilai oleh pegawai (1) Kepemimpinan atasan dalam pengaruh ideal di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman sudah cukup transformasional dengan rata-rata skor 3,53. (2) kepemimpinan atasan dalam motivasi inspirasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman sudah cukup transformasional dengan rata-rata skor 3,37. (3) kepemimpinan atasan dalam stimulasi intelektual di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman sudah cukup transformasional dengan rata-rata skor 3,25. (4) kepemimpinan atasan dalam perhatian individual di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman sudah cukup transformasional dengan rata-rata skor 3,49.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa Persepsi Pegawai tentang Kepemimpinan Atasan Di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman dilihat Dari Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional cukup baik. Dari hasil tersebut dipahami bahwa kepemimpinan atasan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman lebih cenderung kepada kepemimpinan transaksional dibandingkan dari kepemimpinan transformasional.

## **KATA PENGANTAR**

Syukur Alhamdulillah Penulis ucapan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan judul Persepsi Pegawai Tentang Kepemimpinan Atasan Di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman". Skripsi ini merupakan hasil penelitian yang disusun dalam rangka memenuhi persyaratan memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Strata Satu (S1) pada Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.

Dalam penyelesaian skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, baik secara moril maupun materil. Untuk itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Hadiyanto, M.Ed selaku pembimbing I, dan Bapak Drs. Irsyad, M.Pd selaku Pembimbing II yang telah memberikan perhatian dan kesabaran dalam membimbing penulis menyelesaikan skripsi ini.
2. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.
3. Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.
4. Staf dosen beserta karyawan Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan UNP.
5. Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian.
6. Seluruh pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman.
7. Orang tua dan keluarga yang telah memberikan motivasi kepada penulis baik materi dan moril dalam menyelesaikan S1.
8. Seluruh rekan-rekan seperjuangan Mahasiswa AP 2010, 2011 dan seluruh pihak yang telah memberikan dorongan demi penyelesaian skripsi ini.

Semoga bantuan, bimbingan dan petunjuk yang telah diberikan menjadi amal shaleh dan mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Kendati demikian tak ada gading yang tak retak, maka demi perbaikan dan

penyempurnaan karya ilmiah ini, penulis mengharapkan kritik maupun saran bagi para pembaca.

Mudah-mudahan skripsi ini dapat bermanfaat bagi pengelolaan pendidikan di masa yang akan datang. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan berkat dan rahmat-Nya kepada kita semua. Amin.

Padang, Agustus 2015

Penulis,

**Sondrinata**  
**53969 / 2010**

## DAFTAR ISI

|  |             |
|--|-------------|
| <b>ABSTRAK .....</b>   | <b>i</b>    |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>   | <b>ii</b>   |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>   | <b>iv</b>   |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>  | <b>vi</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>  | <b>vii</b>  |
| <b>DAFTAR GRAFIK .....</b>   | <b>viii</b> |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>   | <b>ix</b>   |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>  | <b>1</b>    |
| A. Latar Belakang Masalah .....  | 1           |
| B. Identifikasi Masalah .....  | 6           |
| C. Pembatasan Masalah.....   | 7           |
| D. Rumusan Masalah.....  | 7           |
| E. Tujuan Penelitian .....   | 7           |
| F. Pertanyaan Penelitian .....   | 8           |
| G. Kegunaan Peneltian .....  | 9           |
| <b>BAB II KAJIAN TEORI.....</b>  | <b>10</b>   |
| A. Kajian Teori.....   | 10          |
| B. Kepemimpinan Transaksional .....  | 15          |
| C. Kepemimpinan Transformasional .....   | 23          |
| D. Hubungan Kepemimpinan Transaksional dengan Kepemimpinan<br>Transformasional ..... | 39          |
| E. Kerangka Konseptual .....   | 40          |
| <b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>   | <b>41</b>   |
| A. Jenis Penelitian .....  | 41          |
| B. Populasi .....  | 41          |
| C. Sampel .....  | 42          |
| D. Definisi Operasional .....  | 42          |
| E. Jenis dan Sumber Data .....   | 42          |
| F. Instrument Penelitian.....  | 43          |

|  |           |
|--|-----------|
| G. Pengumpulan Data.....                 | 44        |
| H. Teknik Analisis Data .....            | 44        |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>      | <b>47</b> |
| A. Deskripsi Data .....                  | 47        |
| B. Pembahasan dan Hasil penelitian ..... | 56        |
| <b>BAB V PENUTUP.....</b>                | <b>62</b> |
| A. Kesimpulan.....                       | 62        |
| B. Saran .....                           | 63        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>               | <b>64</b> |

## **DAFTAR TABEL**

| <b>No.</b> | <b>Table</b>   | <b>Hal</b> |
|------------|--|------------|
| 1.         | Populasi Penelitian Jumlah Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman .....   | 41         |
| 2.         | Tabel 3 Rekapitulasi Persepsi Pegawai terhadap kepemimpinan atasan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman yang dilihat dari Kepemimpinan Transaksional .....    | 55         |
| 3.         | Tabel 4 Rekapitulasi Persepsi Pegawai terhadap kepemimpinan atasan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman yang dilihat dari Kepemimpinan Transformasional ..... | 56         |

## **DAFTAR GAMBAR**

|   |    |
|---|----|
| Kerangka Konseptual Penelitian tentang Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Atasan Di Dinas Kabupaten Pasaman ..... | 40 |
|---|----|

## **DAFTAR GRAFIK**

| <b>No.</b> | <b>Grafik</b>   | <b>Hal</b> |
|------------|---|------------|
| 1.         | Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Atasan Di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman yang dilihat Dari Aspek Kontingensi Ganjaran .....                | 47         |
| 2.         | Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Atasan Di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman yang dilihat Dari Aspek Manajemen dengan Pengecualian Aktif ..... | 49         |
| 3.         | Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Atasan Di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman yang dilihat Dari Aspek Manajemen dengan Pengecualian Pasif ..... | 50         |
| 4.         | Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Atasan Di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman yang dilihat Dari Aspek Pengaruh Ideal .....                      | 51         |
| 5.         | Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Atasan Di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman yang dilihat Dari Aspek Motivasi Inpsirasi .....                  | 52         |
| 6.         | Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Atasan Di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman yang dilihat Dari Aspek Stimulasi Intelektual .....               | 53         |
| 7.         | Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Atasan Di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman yang dilihat Dari Aspek Perhatian Individual .....                | 54         |

## DAFTAR LAMPIRAN

|  | <b>Hal</b> |
|--|------------|
| lampiran I <u>Kisi-Kisi Angket Penelitian</u> .....  | 66         |
| Lampiran 2 <u>Pengantar Angket</u> .....   | 67         |
| Lampiran 3 <u>Petunjuk Pengisian Angket</u> .....  | 68         |
| Lampiran 4 <u>Angket Penelitian</u> .....  | 69         |
| Lampiran 5 <u>Hasil Uji Coba Angket Penelitian</u> .....   | 74         |
| Lampiran 6 <u>Tabel Harga Rho Spearman</u> .....   | 81         |
| Lampiran 7 <u>Tabel Nilai R Poduct Moment</u> .....  | 82         |
| Lampiran 8 <u>Tabel Krejchi</u> .....  | 83         |
| Lampiran 9 <u>Persepsi Pegawai Terhadap Kepemimpinan Atasan Di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman Yang Dilihat Dari Aspek Kontingen Ganjaran</u> .....                   | 84         |
| Lampiran 10 <u>Persepsi Pegawai Terhadap Kepemimpinan Atasan Di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman Yang Dilihat Dari Aspek Kontingen Ganjaran</u> .....                  | 85         |
| Lampiran 11 <u>Persepsi Pegawai Terhadap Kepemimpinan Atasan Di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman Yang Dilihat Dari Aspek Manajemen Dengan Pengecualian Aktif</u> ..... | 86         |
| Lampiran 12 <u>Persepsi Pegawai Terhadap Kepemimpinan Atasan Di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman Yang Dilihat Dari Aspek Pengaruh Ideal</u> .....                      | 87         |
| Lampiran 13 <u>Persepsi Pegawai Terhadap Kepemimpinan Atasan Yang Dilihat Dari Motivasi Inspirasi</u> .....  | 88         |

|  |                                    |
|--|------------------------------------|
| Lampiran 14_Persepsi Pegawai Terhadap Kepemimpinan Atasan Di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman Yang Dilihat Dari Aspek Stimulasi Intelektual..... | 89                                 |
| Lampiran 15_Persepsi Pegawai Terhadap Kepemimpinan Atasan Yang Dilihat Dari Aspek Perhatian Individual.....  | <b>Error! Bookmark not defined</b> |
| Lampiran 16_ Surat Izin Penelitian .....   | 91                                 |

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Pemimpin dalam suatu organisasi memegang peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan. Pemimpinlah yang mengatur dan mengelola semua aktivitas yang ada dalam organisasi. Bila pemimpin dapat mengatur dan mengelola aktivitas tersebut dengan baik, diduga organisasi tersebut tidak akan banyak menemui kesulitan dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa maju mundurnya organisasi akan diwarnai oleh kemampuan pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas manjerial yang diberikan kepadanya. Tugas dasar pemimpin adalah membentuk dan memelihara lingkungan dimana manusia bekerjasama dalam suatu kelompok yang terorganisir dengan baik, menyelesaikan tugas mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk menjadi pemimpin yang efektif seseorang harus melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin, dengan berbagai upaya yang dapat mendukung pelaksanaan tugas tersebut. Oleh karena itu suatu organisasi yang menginginkan keberhasilan mutlak membutuhkan pemimpin yang handal dalam berbagai aspek. Oleh sebab itu suatu organisasi yang menginginkan keberhasilan mutlak membutuhkan pemimpin yang handal dalam berbagai Aspek. Sedangkan Mulyadi (2012:2) kepemimpinan adalah proses memengaruhi untuk menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku

pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok, budaya dan memelihara hubungan kerjasama.

Kepemimpinan merupakan energi mempengaruhi dan memberi arah yang terkandung di dalam diri pribadi pemimpin. Kepemimpinan juga merupakan energi yang dapat menggerakkan, menuntun dan menjaga aktivitas orang sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Kepemimpinan transformasional atasan hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan. Zaman yang dihadapi saat ini bukan zaman dimana manusia dapat mengkritik dan meminta yang layak dari apa yang diberikannya secara kemanusiaan. Bahkan dalam terminologi motivasi Maslow, manusia di era ini adalah manusia yang memiliki keinginan mengaktualisasikan dirinya, yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan terhadap manusia itu sendiri.

Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh. Atasan sebagai pemimpin memiliki peranan penting dalam keberhasilan perkembangan manajemen yang dipimpinnya. Burns (1978) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”.

Para pemimpin adalah seorang yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasiyan terhadap staf dan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusian, bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan, atau kebencian.

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tapi masa akan datang. Oleh karena itu, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat dikatakan sebagai pemimpin yang visioner. Kepemimpinan transformasional menanamkan dan mendorong para pengikut atau bawahannya untuk bersikap kritis terhadap pendapat, pandangan yang sudah mapan di organisasi dan yang tetapkan oleh pemimpin. Pemimpin transformasional juga merangsang pengikut untuk lebih kreatif dan inovatif, serta lebih meningkatkan harapan dan mengikat diri pada visi. Johnson menggambarkan kepemimpinan transformasional menciptakan suasana kekeluargaan di dalam dan diantara anggota, saling merawat satu dengan yang lainnya, memiliki visi dan mencoba mengaktualisasikannya.

Covey (1989) dan Peters (1992), seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai. Inilah yang menegaskan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mendasarkan dirinya pada cita-cita di masa depan terlepas

apakah visinya itu visioner dalam arti diakui oleh semua orang sebagai visi yang hebat dan mendasar.

Seorang pemimpin transformasional memandang nilai-nilai organisasi sebagai nilai-nilai luhur yang perlu dirancang dan ditetapkan oleh seluruh staf sehingga para staf mempunyai rasa memiliki dan komitmen dalam pelaksanaannya. Menjadi tugas pemimpin untuk mentransformasikan nilai organisasi untuk membantu mewujudkan visi organisasi. Seorang transformasional adalah seorang yang mempunyai keahlian diagnosis, selalu meluangkan waktu dan mencerahkan perhatian dalam memecahkan masalah dari berbagai aspek.

Kepemimpinan transformasional seringkali dipersandingkan dengan kepemimpinan transaksional, karena setiap perilaku kepemimpinan melahirkan transaksi antara pemimpin dan yang dipimpin. Menurut Bass yang dikutip oleh Harsawi (2001) kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang memelihara atau melanjutkan status quo sedang kepemimpinan transformasional melibatkan perubahan dalam organisasi. Menurut Nahavandi (2006) kepemimpinan transaksional didasarkan pada konsep pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya. Kepemimpinan transaksional menurut Komariah & Triatna (2004):75) adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang di emban bawahan.

Pemimpin adalah seorang yang mendesain pekerjaannya beserta mekanismenya, dan staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian. Pemimpin mendorong stafnya bekerja

dengan menyediakan sumber daya dan penghargaan sebagai imbalan untuk memotivasi, produktivitas, dan pencapaian tugas yang efektif. Pemimpin transaksional biasanya sangat efektif dalam melaksanakan visi, dan berfokus pada hasil jangka panjang.

Bila pimpinan ingin berhasil dalam kepemimpinannya, tentunya pimpinan tersebut harus mampu mengatasi situasi, memahami kondisi serta tingkat kematangan karyawan, sehingga dapat menentukan pola kepemimpinan yang tepat untuk dilaksanakan.

Namun kenyataan di lapangan berdasarkan pengamatan penulis, tidak semua pemimpin khususnya Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman yang dapat menerapkan Kepemimpinan Atasan yang dilihat dari Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional. Hal itu ditunjukkan dengan beberapa fenomena sebagai berikut:

1. Pegawai kecewa dengan kepemimpinan atasan yang tidak menunjukkan sikap adil.
2. Kurangnya sosialisasi aturan kantor yang disampaikan atasan kepada pegawai.
3. Atasan belum dapat melibatkan pegawai sepenuhnya dalam proses pengambilan keputusan.
4. Kurangnya motivasi yang diberikan atasan kepada pegawai dalam menjalankan tugasnya.
5. Atasan tidak menunjukkan hal-hal yang baru sehingga pegawai bersantai saja apabila tidak ada pekerjaan lagi.

6. Pegawai merasa kecewa dengan kepemimpinan atasan karena atasan tidak mendengarkan keluhan yang disampaikan.

Berdasarkan fenomena di atas penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang “*Persepsi Pegawai tentang Kepemimpinan Atasan Di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman*”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka dapat diidentifikasi masalah, sebagai berikut:

1. Masih ada beberapa Pegawai kecewa dengan kepemimpinan atasan yang tidak menunjukkan sikap adil.
2. Masih kurangnya sosialisasi aturan yang disampaikan atasan terhadap pegawai.
3. Masih terdapat kecendrungan atasan yang melibatkan pegawai sepenuhnya dalam proses pemecahan masalah.
4. Kurangnya motivasi yang diberikan atasan kepada pegawai dalam menjalankan tugasnya.
5. Atasan masih kurang menunjukkan hal-hal baru dalam bekerja sehingga pegawai bersantai saja apabila tidak ada pekerjaan lagi.
6. Masih ada beberapa pegawai yang merasa kecewa dengan kepemimpinan atasan yang kurang mendengarkan keluhan yang disampaikan pegawai.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan masalah yang telah di identifikasi, maka penulis membatasi pada Kepemimpinan Atasan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman dilihat dari Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah yang dikemukakan di atas, maka rumusan permasalahan penelitian ini adalah bagaimana persepsi pegawai tentang kepemimpinan atasan di dinas pendidikan kabupaten pasaman dilihat dari kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional.

### **E. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi tentang:

1. Persepsi pegawai tentang kepemimpinan atasan dalam kontingensi ganjaran di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman.
2. Persepsi Pegawai tentang kepemimpinan atasan dalam manajemen dengan pengecualian aktif di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman.
3. Persepsi pegawai tentang kepemimpinan atasan dalam manajemen pengecualian pasif di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman.
4. Persepsi pegawai tentang kepemimpinan atasan dalam memberikan pengaruh ideal di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman.
5. Persepsi pegawai tentang kepemimpinan atasan dalam memberikan motivasi yang inspiratif di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman.

6. Persepsi pegawai tentang kepemimpinan atasan dalam memberikan stimulasi intelektual di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman.
7. Persepsi pegawai tentang kepemimpinan atasan dalam memberikan perhatian individual di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman.

#### **F. Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimanakah Persepsi pegawai tentang kepemimpinan atasan dalam Kontingensi Ganjaran di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman.
2. Bagaimanakah Persepsi Pegawai tentang kepemimpinan atasan dalam manajemen dengan pengecualian aktif di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman.
3. Bagaimanakah Persepsi pegawai tentang kepemimpinan atasan dalam manajemen dengan pengecualian pasif di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman.
4. Bagaimanakah Persepsi pegawai tentang kepemimpinan atasan dalam memberikan pengaruh ideal di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman.
5. Bagaimanakah Perrsepsi pegawai tentang kepemimpinan atasan dalam memberikan motivasi yang inspiratif di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman.
6. Bagaimanakah Persepsi pegawai tentang kepemimpinan atasan dalam stimulasi intelektual di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman.
7. Bagaimanakah Perrsepsi pegawai tentang kepemimpinan atasan dalam perhatian individual di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman.

## **G. Kegunaan Peneltian**

Adapun kegunaan peneltian ini adalah:

1. Sebagai masukan untuk Pimpinan Di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman dalam menerapkan kepemimpinan atasan yang dilihat dari kepemimpinan transaksional dan transformasional.
2. Sebagai Informasi untuk Pimpinan untuk mengembangkan kepemimpinan yang efektif Di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman.
3. Penulis sendiri untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis tentang Kepemimpinan Atasan yang dilihat dari kepemimpinan transaksional dan transformasional.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Kajian Teori**

Penelitian ini dilandaskan pada teori yang sejalan dengan objek penelitian. Disini akan dibahas tentang Persepsi Pegawai Tentang Kepemimpinan Atasan Di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman.

##### **1. Persepsi**

###### **a. Pengertian Persepsi**

Beberapa pengertian persepsi yang dikemukakan oleh para ahli perilaku organisasi dan manajemen. Pengertian persepsi menurut Rivai dan Mulyadi (2012:236) “Persepsi adalah suatu proses yang ditempuh individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka. Persepsi itu penting dalam studi perilaku organisasi karena perilaku orang didasarkan pada persepsi mereka mengenai apa itu realitas dan bukan mengenai relitas itu sendiri”. Selanjutnya menurut Robbins dan Judge (2009:175) “persepsi adalah proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka”.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka penulis dapat merumuskan bahwa persepsi adalah suatu penapsiran kesan-kesan yang memberikan makna bagi lingkungan mengenai realitas, objek atau situasi tertentu. Jadi persepsi pegawai yang dimaksud disini adalah persepsi terhadap kepemimpinan

Transformasional Atasan, yang mengacu pada pemberian tanggapan, pendapat dan pengungkapan makna pada kesan-kesan sensoris yang mereka rasakan selama ini.

**b. Faktor yang Mempengaruhi Persepsi**

Thoha (2011:147) mengemukakan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan persepsi seseorang, antara lain sebagai berikut:

1) Psikologi

Persepsi seseorang mengenai segala sesuatu di dalam dunia ini sangat di pengaruhi oleh keadaan psikologi. Sebagai contoh terbenamnya matahari sewaktu senja yang indah temaram, akan dirasakan sebagai bayang-bayang yang kelabu bagi seseorang yang buta warna. Atau suara merdu Grace Simon yang menyanyikan lagu cinta, barangkali tidak menarik dan berisik bagi seseorang yang sulit mendengar atau tuli.

2) Family

Pengaruh yang paling besar terhadap anak-anak adalah familiinya. Orang tua yang telah mengembangkan suatu cara yang khusus di dalam memahami dan melihat kenyataan di dunia ini, banyak sikap dan persepsi-persepsi yang diturunkan kepada anak-anaknya.

### 3) Kebudayaan

Kebudayaan dan lingkungan masyarakat tertentu juga merupakan salah satu faktor yang kuat di dalam mempengaruhi sikap, nilai, dan cara seseorang memandang dan memahami keadaan di dunia ini.

Jadi dengan mengetahui persepsi seseorang kita dapat mengetahui bagaimana anggapan, pandangan dan penilaianya terhadap objek yang dipersepsikannya. Disamping itu kita juga dapat mengetahui alasan atau faktor-faktor yang mempengaruhi kenapa seseorang itu bersikap atau bertingkah laku tertentu terhadap objek yang dipersepsikan.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut di atas, maka dapat diketahui apabila seseorang pegawai tersebut mempunyai persepsi yang baik terhadap kepemimpinan atasan di dinas pendidikan kabupaten pasaman.

## 2. Kepemimpinan

Banyak pengertian kepemimpinan dikemukakan oleh para ahli. Pengertian kepemimpinan ini bersifat menyeluruh, baik kepemimpinan pada lembaga pemerintahan maupun pada lembaga swasta. Rivai (2012:2) menyatakan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Menurut Sudarwan (2010:6) kepemimpinan adalah setiap

tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Makawimbang (2012:7) menyatakan bahwa ”kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan pengarahan yang berarti terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran”. hal yang sama juga dikemukakan oleh Wahyudi (2012:119) menjelaskan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberdayakan, mengarahkan, menggerakkan, dan mempengaruhi anggota atau bawahan sehingga timbul inisiatif dalam bekerja.

Bass dalam Engkoswara (2010:177) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu interaksi antara anggota suatu kelompok sehingga pemimpin merupakan agen pembaharu, agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi mereka, dan kepemimpinan itu sendiri timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi kepentingan anggota lainnya dalam kelompok. Thoha (2012:9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Selanjutnya Kusman dan Rifma (2002) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan dan memotivasi orang-orang yang tergabung dalam organisasi agar mereka dengan semangat dan kesadaran

yang tinggi mau berbuat dan menyumbangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk melaksanakan aktivitas demi tercapainya tujuan organisasi.

Kemudian menurut Farland dalam Danim (2004:55) menyatakan kepemimpinan adalah suatu proses di mana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemudian Yukl dalam Sagala (2009:146) mengemukakan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan menterjemahkan keinginan-keinginan para anggota atau pengikut yang menekankan pada tujuan dan sasaran organisasi melalui kegiatan memberi motivasi, memelihara hubungan kerjasama yang baik dengan anggota, dan memberi dukungan pada kelompok-kelompok tertentu.

Terry (2010:192) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang atau pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu. Pasolong (2008) “kepemimpinan adalah cara atau teknik yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya dalam melakukan kerja sama mencapai tujuan yang telah ditentukan”. Sedangkan menurut Makawimbang (2012:9) kepemimpinan adalah kemampuan yang ada dalam diri seseorang baik secara alamiah atau melalui suatu pendidikan untuk mempengaruhi orang lain baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi dalam situasi tertentu sehingga dengan sukarela anggota organisasi melakukan tujuan yang hendak dicapai.

Hal yang sama dikemukakan oleh Nawawi (2006:72) kepemimpinan adalah proses pemberian motivasi agar orang lain secara ikhlas dan sungguh-sungguh mengerjakan sesuatu. Namun perlu dipahami bahwasanya walaupun semua pemimpin memiliki tujuan dasar yang sama, mereka tetaplah individu yang berbeda. Maka tidak aneh jika setiap pemimpin memiliki cara yang berbeda. Inilah yang sering kita kenal dengan kepemimpinan. Berdasarkan asumsi tersebut maka dapat disimpulkan setiap pemimpin memiliki gaya atau jenis kepemimpinan yang berbeda. Jika ada seribu pemimpin maka akan ada pula seribu gaya kepemimpinan yang juga ikut terbentuk. Diantara jenis kepemimpinan itu adalah kepemimpinan transaksional dan transformasional.

## B. Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional umumnya dianggap lebih tradisional. Beberapa pemimpin transaksional bisa menerapkan prinsip-prinsip melek informasi dan belajar seumur hidup bagi pengikut atau mereka sendiri, tetapi tidak banyak perhatian pada penelitian yang didedikasikan untuk kualitas, karena dianggap tidak relevan. Ekspektasi pemimpin transaksional adalah kinerja dan tujuan yang jelas, demikian juga jalan mencapai tujuan itu dalam rangka memberi imbalan. Pemimpin juga memantau kinerja dan mengambil tindakan jika perlu (Smith, 2004). Kemampuan mereka untuk berpikir kritis dapat dibuktikan dengan menciptakan organisasi fungsional.

Pemimpin transaksional memotivasi orang melalui proses pertukaran sosial yang mencakup imbalan berbasis transaksi. Alih-alih menyediakan

sumber daya yang dibutuhkan, pemimpin seharusnya mengajarkan kepada pengikutnya untuk mengidentifikasi sumber daya apa yang dibutuhkan serta bagaimana menemukan dan menerapkannya, bukan hanya menyediakan pemimpin adalah pelayan.

Pemimpin yang menjadi pelayan memahami peran mereka sebagai kesempatan untuk melayani orang lain dan mengembangkan mereka untuk mengoptimasi potensi secara penuh (Smith, 2004). Pemimpin pelayan mengedepankan kepentingan pengikutnya sebelum kepentingan mereka sendiri, sehingga demi orang lain dia terkadang lupa “membenahi” dirinya sendiri. Kepemimpinan transaksional dan transformasional menjadi bahan diskusi yang menarik bagi akademi yang menkuni di bidang ini. Meski banyak orang lebih tertarik dengan kepemimpinan transformasional, kepeminan transaksional ternyata sangat memperhatikan nilai moral seperti kejujuran, keadilan, kesetiaan, dan tanggung jawab. Kepemimpinan semacam ini membantu orang masuk ke dalam kesepakatan yang jelas, tulus-hati, dan memperhitungkan hak-hak serta kebutuhan orang lain. Inilah kepemimpinan atasan yang sehari-hari mengelola sistem tersebut, sambil mendengarkan keluhan dan perhatian berbagai partisipan, memutuskan perdebatan dengan adil, membuat orang bertanggungjawab atas target kerja mereka, menyediakan sumber daya yang diperlukan demi pencapaian tujuan-tujuan sub-unit, dan seterusnya.

Collins (2007) dan Bass (1985) menggambarkan sosok perilaku kepemimpinan transaksional, seperti berikut ini:

- a. Kepemimpinan transaksional memotivasi pegawai dalam arah dan tujuan yang ditetapkan.
- b. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada transaksi atau pertukaran sesuatu yang bernilai. Kepemimpinan transaksional ingin memiliki atau mengendalikan pengikut agar berada pada koridor tugas, bukan sekedar sebagai imbalan atas pekerjaan selayaknya mengapresiasi juru kampanye untuk meraih suara.
- c. Gaya kepemimpinan transaksional menggunakan logika kerja kontraktor. Kontraktor memberikan layanan sesuai dengan nilai yang mereka beli atau terima.
- d. Kepemimpinan transaksional hanya bekerja dengan baik ketika dia dan guru atau stafnya memahami dan sepakat mengenai tugas-tugas penting yang harus dilakukan dan diprioritaskan.
- e. Kepemimpinan transaksional mendorong pegawai melakukan tugas-tugas apa pun dari organisasi. Dia sering kali menjanjikan imbalan bagi pegawai yang mampu mencapai keluaran di luar dugaan bersama.
- f. Kepemimpinan transaksional digunakan untuk tujuan mencapai tingkat lebih tinggi, antara lain dengan membujuk pegawai walaupun keyakinan dan tujuan mereka biasanya tidak berubah.
- g. Kepemimpinan transaksional aktif dalam gaya manajemen untuk memastikan pegawai yang dipimpinnya tidak menyimpang dari peraturan dan standar, jika sebaliknya dia akan mengambil tindakan.

- h. Kepemimpinan transaksional menjalankan manajemen dengan pengecualian, bahkan adakalanya melakukan pegawai seperti tampak tidak peduli sampai ketika standar benar-benar tidak terpenuhi atau berperilaku pasif.
- i. Kepemimpinan transaksional menghindari tindakan pembuatan keputusan yang bersifat laissez-faire dan tidak bertanggung jawab dirinya bersama pegawai.

Kepemimpinan transaksional tidak mengembangkan pola hubungan laissez-fair atau membiarkan personel menentukan sendiri pekerjaannya karena dikhawatirkan dengan keadaan personel yang perlu pembinaan, pola ini dapat menyebabkan mereka menjadi pemalas dan tidak jelas apa yang dikerjakannya. Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan pemimpin menentukan penyelesaian atas cara kerja dari para pengikutnya tersebut.

### **1. Kontingensi ganjaran**

Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang menjelaskan harapan bawahan dan imbalan yang didapat apabila bawahan mencapai tingkat kinerja yang diharapkan. Kontrak pertukaran imbalan untuk upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan bagi kinerja yang baik, dan menghargai prestasi kerja yang dilakukan anggota. Imbalan kontingen yang ditunjukkan dalam bentuk perilaku pemimpin yang memberitahuhan

kepada anggota organisasi mengenai kegiatan yang harus dilakukan jika ingin memperoleh imbalan tertentu, selalu berbicara mengenai rekomendasi dan promosi untuk setiap pekerjaan yang dilakukan bawahan dengan baik, menjamin bahwa bawahan akan mendapatkan keinginannya sebagai pengganti usaha-usaha yang telah dilakukan, bawahan dapat menegosiasikan apa yang akan diperoleh dari usaha yang telah dilakukan serta memberikan keinginan bawahan sebagai pengganti atas dukungan yang diberikan bawahan kepada organisasi.

Pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan apa yang akan diperoleh bila hal tersebut dicapai. Untuk mempengaruhi pemimpin memperjelas pekerjaan yang harus dilakukan, menggunakan insentif sebagai alat mendorong pencapaian hasil pelaksanaan tugas sesuai harapan. Kontrak pertukaran penghargaan untuk usaha, penghargaan yang dijanjikan untuk kinerja yang baik.

Hal ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian untuk bawahan, dengan terhadap upaya-upayanya. Selain itu, pemimpin bertransaksi dengan bawahan, dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari keputusan atau menghindari hal-hal yang kemungkinan memengaruhi terjadi kesalahan.

## **2. Manajemen dengan pengecualian aktif**

Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang memantau pelaksanaan tugas dan masalah yang mungkin muncul serta melakukan tindakan perbaikan untuk memelihara kinerja yang telah ada. Dalam hal ini, pemimpin menunjukkan adanya aturan dan pengendalian agar bawahan terhindar dari kesalahan dan kegagalan dalam melaksanakan tugas. pemimpin memantau deviasi dari standar yang telah ditetapkan dan melakukan tindakan perbaikan, serta melakukan tindakan perbaikan.

Pemimpin juga selalu memantau gejala penyimpangan, kesalahan anggota serta melakukan tindakan perbaikan atau menunjukkan sikap korektif yang bersifat aktif pada permasalahan dan kinerja anggota. Melihat dan mencari penyimpangan dari aturan atau standar, mengambil tindakan perbaikan.

Apabila pimpinan menerapkan sejumlah aturan yang perlu ditaati dan secara ketat, pimpinan melakukan kontrol agar bawahan terhindar dari berbagai kesalahan, kegagalan, dan melakukan intervensi dan koreksi untuk perbaikan.

## **3. Manajemen dengan pengecualian pasif**

Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang tidak mengupayakan adanya kepemimpinan (no leadership), bereaksi hanya setelah terjadi kesalahan dan menghindari mengambil keputusan. Dalam kepemimpinan ini, pemimpin memberikan kebebasan penuh pada bawahan untuk bertindak, menyediakan materi serta tidak mau berpartisipasi kecuali

menjawab pertanyaan dan tidak membuat evaluasi atau penilaian. Pemimpin cenderung membiarkan bawahan melakukan pekerjaan dengan cara yang sama setiap waktu. Pemimpin melakukan tindakan jika standar tidak tercapai.

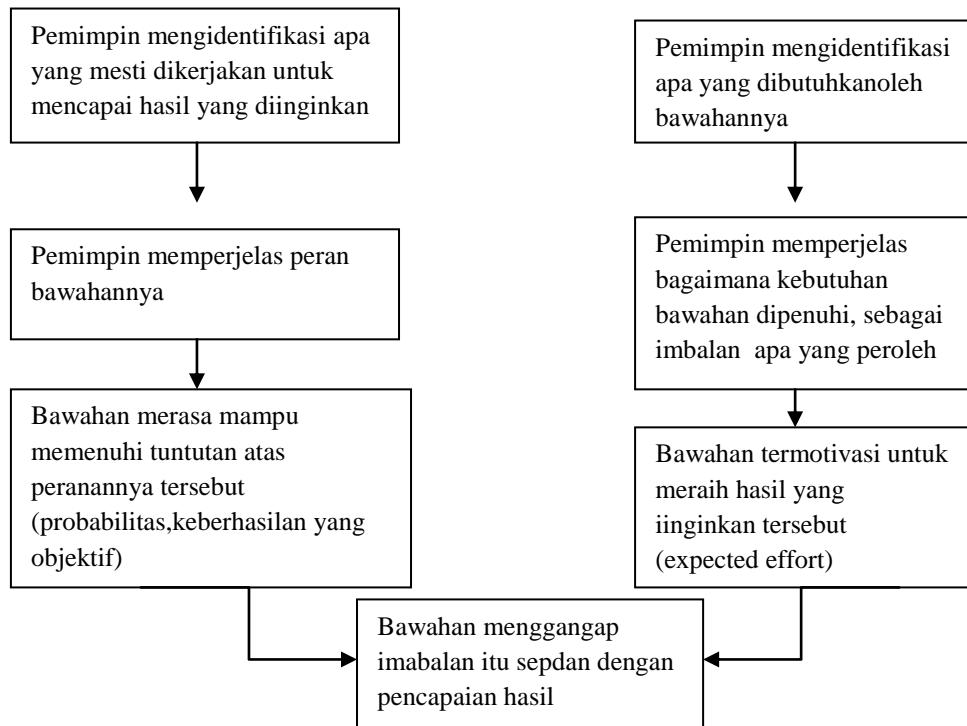
Pimpinan mendelegasikan tanggung jawab kepada bawahan yang dapat berupa pujian untuk membesarkan hati bawahan dan juga dengan hadiah apabila laporan yang dibuat bawahan memenuhi standar dan memungkinkan pimpinan dapat melakukan intervensi dan koreksi apabila masalahnya makin memburuk dan bertambah serius.

Menurut Robbins (1996 : 62) pola hubungan pemimpin dan bawahan dalam kepemimpinan transaksional dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pemimpin mengetahui keinginan bawahan dan berusaha menjelaskan bahwa bawahan akan memperoleh apa yang diinginkan apabila kinerja mereka memenuhi harapan.
2. Pemimpin memberikan atau menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan atau janji untuk mendapat imbalan.
3. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan pribadi tersebut sepadan dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahan.

Pemimpin transaksional merancang pekerjaan sedekimian rupa yang disesuaikan jenis dan jenjang jabatannya dan melakukan interaksi atau hubungan mutualistik. Hoover (1991) dan Leitwood (1992)

menjelaskannya secara skematis model kepemimpinan transaksional sebagaimana ditunjukkan melalui gambar berikut :



Gambar tersebut menunjukkan bahwa bawahan dipersepsi sebagai manusia X dalam teori X dan Y McGroger, yaitu manusia yang berupaya menghindari pekerjaan apabila ada kesempatan sehingga apabila dibiarkan mereka merasa senang dengan tanpa tanggung jawab. Pemimpin bercirikan transaksi, enggan membagi pengetahuannya kepada staf kerena menganggap pengetahuan tersebut dapat dijadikan alat koreksi atau menjadi pengkritik moral yang kuat bagi perbaikan iklim kerja yang terlalu berorientasi tugas dan sedikit mengabaikan aspek kepribadian manusia.

### C. Kepemimpinan Transformasional

Istilah transformasional berinduk dari kata “to trasform,” yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya, mentrasformasikan atau visi menjadi realita, panas menjadi energi, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes, dan sebagainya Transformasional, karenanya, mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil.

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tapi masa akan datang. Oleh karena itu, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat dikatakan sebagai pemimpin yang visioner. Kepemimpinan transformasional menanamkan dan mendorong para pengikut atau bawahannya untuk bersikap kritis terhadap pendapat, pandangan yang sudah mapan di organisasi dan yang tetapkan oleh pemimpin. Pemimpin transformasional juga merangsang pengikut untuk lebih kreatif dan inovatif, serta lebih meningkatkan harapan dan mengikat diri pada visi.

Johnson menggambarkan kepemimpinan transformasional menciptakan suasana kekeluargaan di dalam dan diantara anggota, saling merawat satu dengan yang lainnya, memiliki visi dan mencoba mengaktualisasikannya. Covey (1989) dan Peters (1992), seorang pemimpin

transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai. Inilah yang menegaskan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mendasarkan dirinya pada cita-cita di masa depan terlepas apakah visinya itu visioner dalam arti diakui oleh semua orang sebagai visi yang hebat dan mendasar.

Bass dan Aviola (1994) mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional dengan konsep “4I” yang artinya :

- a. “I” pertama adalah *idealiced influence* , yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat dan rasa percaya diri dari orang yang dipimpinnya. Idealized influence mengandung makna saling berbagi resiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis.

Perilaku pemimpin yang membuatnya dikagumi sehingga pegawai sangat memuji, mengagungkan, mengikuti dan mencontoh. Pemimpin menunjukkan keyakinan dan daya tarik kepada pengikutnya sehingga terjadi ikatan emosional pada tingkatan tertentu. Pemimpin ini memiliki nilai yang ditunjukkan jelas dalam setiap tindakan sehingga menjadi contoh pengikutnya. Kepercayaan yang dibangun antara pemimpin dan pengikutnya didasarkan landasan moral dan etika.

Pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain: mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru perilaku dan

mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasikan bawahan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip bersama, mengembangkan visi bersama, menginspirasikan bawahan untuk mewujudkan standar perilaku secara konsisten, mengembangkan budaya dan ideology organisasi yang sejalan dengan masyarakat pada umumnya, dan menunjukkan rasa tanggung jawab social dan jiwa melayani yang sejati.

- b. “I” kedua adalah inspiration motivation, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memerhatikan makna pekerjaan bagi staf. Pemimpin menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi staf. Pemimpin adalah seorang motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme staf.

Perilaku pemimpin mengartikulasikan visi yang mendorong dan memberi inspirasi pengikutnya. Pemimpin memberi tantangan kepada pengikut untuk memenuhi standar yang lebih tinggi, mengkomunikasikan optimisme tentang pencapaian tujuan masa depan, dan memberi tugas yang berarti. Pengikut harus memiliki pengertian kuat terhadap tujuan organisasi jika mereka ingin termotivasi mewujudkannya.

Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta

mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Pemimpin mampu membangkitkan semangat anggota tim melalui antusiasme dan optimisme. Pemimpin juga memanfaatkan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana. Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional mampu meningkatkan motivasi dan antusiasme bawahan, membangun kepercayaan diri terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai sasaran kelompok.

Bass (1985) menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional akan menunjukkan perilaku membangkitkan gairah bawahan untuk mencapai prestasi terbaik dalam performasi dan dalam pengembangan dirinya, menginspirasikan bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan mencapai sasaran melalui usaha, pengembangan diri, dan unjuk kerja maksimal, menginspirasikan bawahan untuk mengerahkan potensinya secara total, dan mendorong bawahan untuk bekerja lebih dari biasanya.

- c. “I” ketiga adalah intellectual stimulation, yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi. Sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif. Sebagai intelektual, pemimpin senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para staf dan tidak lupa selalu

mendorong staf mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.

Pemimpin bersedia mengambil resiko dan meminta ide pengikutnya, membangkitkan semangat dan mendorong kreativitas pengikutnya. Visi pemimpin menjadi kerangka pikir pengikut untuk menghubungkannya dengan pimpinan, organisasi dan sesama mereka serta tujuan organisasi. Ketika stimulasi terjadi, kreativitas mampu menghadapi segala masalah.

Perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor. Bawahan dan rekan kerja dikembangkan secara suksesif dalam meningkatkan potensi yang mereka miliki. Konsiderasi ini sangat mempengaruhi kepuasan bawahan terhadap atasannya dan dapat meningkatkan produktivitas bawahan. Konsiderasi ini memunculkan antara lain dalam bentuk memperlakukan bawahan secara individu dan mengekspresikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang baik.

- d. “I” keempat adalah individualized consideration, pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam

mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan, dan segala masukan yang diberikan staf.

Proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisa, dan rasionalitas, pemimpin menggunakan simbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh pengikutnya. Melalui stimulasi intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah. Melalui proses stimulasi ini akan terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir, dan berimajinasi, juga perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan mereka. Perubahan ini bukan saja dapat dilihat secara langsung, tetapi juga perubahan jangka panjang yang merupakan lompatan kemampuan konseptual, pemahaman dan ketajaman dalam menilai dan memecahkan masalah.

Pimpinan selalu hadir ketika pengikut membutuhkan, pimpinan ini bertindak sebagai mentor, mendengar apa yang menjadi perhatian dan kebutuhan pengikut, termasuk kebutuhan dihormati dan menghargai kontribusi individual terhadap organisasi. Pendekatan ini mendidik pimpinan generasi berikut dan mendorong terpenuhinya aktualisasi diri.

Pada setiap tahap proses transformasional, keberhasilan seorang pimpinan sebagian akan tergantung kepada sikap, nilai, dan

keterampilannya. Menurut Yukl (1998), pemimpin transformasional yang efektif mempunyai atribut-atribut sebagai berikut :

- a. Mereka melihat diri mereka sendiri sebagai agen perubahan,
- b. Mereka adalah pengambil resiko yang berhati-hati,
- c. Mereka yakin pada orang-orang dan sangat peka terhadap kebutuhan-kebutuhan mereka,
- d. Mereka mampu mengartikulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku mereka,
- e. Mereka fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran dan pengalaman,
- f. Mereka mempunyai keterampilan kognitif,
- g. Mereka memiliki keyakinan pada pemikiran yang berdisiplin dan kebutuhan akan analisis masalah yang hati-hati, dan
- h. Mereka adalah orang-orang yang mempunyai visi yang mempercayai intuisi mereka.

Berbeda dengan pendekatan kepemimpinan yang lain menuntut bawahannya untuk mengikuti arahan yang diberikan pemimpin, pemimpin transformasional lebih “memotivasi bawahan untuk berbuat lebih dari apa sesungguhnya diharapkan”. Dengan meningkatkan pemahaman bawahan akan arti penting dan nilai tugas, akan mendorong mereka mau berkorban demi kepentingan organisasi atau negara, dan menaikkan tingkat kebutuhan ke taraf yang lebih tinggi, seperti aktualisasi diri.

Kepemimpinan transformasional secara khusus berhubungan dengan gagasan perbaikan. Bass menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional akan tampak apabila seorang pemimpin itu mempunyai kemampuan untuk:

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

Bass dalam Robbin dan Judge, (2008) mengemukakan adanya empat ciri karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu:

### **1. Pengaruh yang Ideal**

Merupakan proses pemimpin mempengaruhi bawahan dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat, Kharisma atau pengaruh yang ideal berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin. Pemimpin di identifikasi dengan dijadikan sebagai penutu oleh bawahan, dipercaya, dihormati dan mempunyai misi dan visi yang jelas menurut persepsi bawahan dapat diwujudkan. Pemimpin mendapatkan standard yang tinggi dan sasaran yang menantang bagi bawahan.

Kharisma dan pengaruh yang ideal dari pemimpin menunjukkan adanya pendirian, menekankan kebanggan dan kepercayaan, menempatkan isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting dalam visi dan misi yang kuat, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuensi etika dari keputusan serta memiliki sense of mission. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme, dan kepercayaan bawahan. Selain itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri. Sunarsih, (2001). Memberikan visi dan misi organisasi dengan jelas, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek, dukungan dan kepercayaan dari bawahan atau rekan kerjanya.

Pemimpin mempunyai kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi, pendirian yang tinggi, pendirian yang kuat, rasa percaya diri yang tinggi dan keyakinan terhadap nilai-nilai yang dianut, kesemuanya akhirnya berdampak pada peningkatan kepercayaan para pengikut terhadap apa yang dikemukakan oleh pemimpin tersebut.

## **2. Motivasi Inspirasi**

Pemimpin yang inspirasional adalah seorang pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan yang berarti mampu mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi dari bawahannya, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan pada kerja keras, mengekspresikan tujuan dengan cara sederhana.

Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Sehingga pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional awal melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional. Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya mengungkapkan maksud-maksud penting dengan cara yang sederhana.

Pemimpin yang mampu mendorong bawahan untuk menetapkan suatu tujuan yang menantang dengan standard yang tinggi. Adanya tujuan yang menantang ini diharapkan akan mampu mendorong bawahan untuk menfokuskan pada usaha yang keras dalam mencapai target tersebut. Selain itu dalam upaya pemecahan masalah, seorang pemimpin harus menunjukkan kesan sebagai pemimpin yang pandai.

### **3. Stimulasi Intelektual**

Bass ( 1985 ) ransangan intelektual, berarti mengenalkan cara pemecahan masalah secara cerdik, rasional dan hati-hati sehingga anggota mampu berfikir tentang masalah dengan cara baru dan menghasilkan pemecahan yang kreatif. Kemampuan pemimpin untuk menstimuli pemikiran atau ide-ide bawahannya, pemimpin transformasional sehingga ide-idenya atau analisanya mampu

membuat pencerahan intelektual pada mitra usahanya. Seperti diterangkan oleh Seltzer dan Bass ( 1990 ) bahwa stimulasi intelektual ini, pemimpin merangsang kreatifitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah lama.

Berarti mengenalkan cara pemecahan masalah secara cerdik dan cermat, rasional dan hati-hati sehingga anggota mampu berpikir tentang masalah dengan cara baru dan menghasilkan pemecahan yang kreatif. Rangsangan intelektual berarti menghargai kecerdasan mengembangkan rasionalitas dan pengambilan keputusan secara hati-hati.

Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganannya bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelektualisasi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata. Bass dalam Sunarsih, (2001). Menggalakkan perilaku yang cerdas, membangun organisasi belajar, rasionalitas, dan memberikan pemecahan masalah yang teliti.

#### **4. Perhatian Individual**

Perhatian secara individual merupakan cara yang digunakan oleh pemimpin untuk memperoleh kekuasaan dengan bertindak sebagai pembimbing, memberi perhatian secara individual dan dukungan secara pribadi kepada bawahannya. Pemimpin mampu

memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus.

Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi. Memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap karyawan secara individual, melatih, dan menasehati.

Perhatian yang berorientasi kepada individu ditunjukkan dengan memberi dukungan dan memperlakukan bawahan secara individu. Pemimpin melihat adanya perbedaan terdapat pada bawahannya atau mitra kerjanya. Hal ini mempermudah pemimpin dalam memberikan perlakuan terhadap masing-masing bawahannya. Sedangkan mentoring merupakan bentuk perhatian yang individual yang ditunjukkan melalui konsultasi atasan kepada bawahan.

Perhatian seorang atasan kepada bawahannya merupakan kewajiban, karena sebagai figur pemimpin dituntut untuk senantiasa bisa memberikan bimbingan dan saran yang diperlukan bagi perkembangan bawahannya. Pemimpin membangkitkan rasa hormat

dan pengabdian dari dalam diri tiap-tiap orang dengan menyediakan waktu untuk menyatakan bahwa mereka itu penting.

Memahami perbedaan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional sangat penting untuk mendapat seluruh konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional. Sebagai langkah awal, mari kita tinjau kehidupan sehari-hari. Secara umum, hubungan antara dua orang didasarkan pada tingkat pertukaran yang mereka miliki. Pertukaran tidak perlu ditafsirkan sebagai uang atau materi, melainkan bisa apa saja. Semakin intens pertukaran mereka berarti semakin memiliki hubungan yang lebih kuat. Misalnya, manajer mengharapkan pegawainya melahirkan produktivitas yang lebih baik untuk kemudian memberikan penghargaan yang baik pula. Inilah salah satu bentuk tipe hubungan transaksional.

Dengan demikian, meski sifatnya saling mengisi, terdapat perbedaan essensial antara kepemimpinan dan transaksional. Mengikuti pemikiran Bass (2007), kepemimpinan transaksional bekerja di dalam budaya organisasi seperti yang ada, sedangkan kepemimpinan transformasional mengubah budaya organisasi. Perbedaan essensial antara pemimpin transaksional dan transformasional disajikan berikut ini :

| <b>Kepemimpinan Transaksional</b>  | <b>Kepemimpinan Transformasional</b>  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemimpin menyadari hubungan antara usaha dan imbalan</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemimpin membangkitkan emosi pengikut dan memotivasi mereka bertindak di luar kerangka dari apa yang dapat digambarkan sebagai hubungan pertukaran</li> </ul>        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepemimpinan adalah responsif dan orientasi dasarnya adalah berurusan dengan masalah sekarang</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepemimpinan adalah bentuk proaktif dan harapan-harapan baru pengikut</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemimpin mengandalkan bentuk-bentuk standar bujukan, hadiah, hukuman dan sanksi untuk mengontrol pengikut</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemimpin dapat dibedakan oleh kapasitas mereka mengilhami dan memberikan pertimbangan individual, stimulasi intelektual dan pengaruh ideal untuk pengikut</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemimpin memotivasi pengikutnya dengan menetapkan tujuan dan menjanjikan imbalan bagi kinerja yang dikehendaki</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemimpin menciptakan kesempatan belajar bagi pengikut mereka dan merangsang pengikutnya untuk memecahkan masalah</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepemimpinan tergantung pada kekuatan pemimpin memperkuat bawahan untuk berhasil menyelesaikan tawar-menawar</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemimpin memiliki visi yang baik, retoris dan keterampilan manajemen, untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya</li> </ul>                   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemimpin memotivasi pengikutnya bekerja untuk tujuan yang melampaui kepentingan pribadi</li> </ul>   |

Seiring dengan upaya pembaharuan yang dilakukan, bentuk kepemimpinan dipandang penting untuk diformulasikan. Teori kepemimpinan seperti yang telah berkembang selama ini termasuk dalam model kepemimpinan transaksional ditandai dengan pemimpin

yang memandu atau memotivasi bawahannya mengarah pada pencapaian tujuan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

Menurut Bass dikutip oleh Blanford (1997), pemimpin-pemimpin transaksional berusaha mempertimbangkan cara untuk mengantikan suatu tujuan dengan tujuan lain, bagaimana mengurangi resistensi terhadap tindakan-tindakan tertentu dan mengimplementasikan keputusan-keputusan. Seiring dengan tuntutan iklim kerja, sedikit demi sedikit terjadi pergeseran pendekatan kepemimpinan, yaitu dari transaksional ke kepemimpinan transformasional. Walaupun demikian bukan berarti kepemimpinan transaksional merupakan pendekatan yang berlawanan dengan kepemimpinan transformasional, karena kepemimpinan transformasional dapat dibangun dari pendekatan transaksional.

Adanya pendekatan kepemimpinan transformasional bukan berarti kepemimpinan transaksional atau lainnya menjadi usang, karena kepemimpinan terkait dengan gaya dan karakter pemimpin, sehingga tidak dapat dikatakan bahwa selain kepemimpinan transformasional, kepemimpinan lainnya tidak dapat diterapkan. Pada Tabel di bawah ini dikemukakan perbedaan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Kepemimpinan transformasional vs Kepemimpinan transaksional

| Pengemuka             | Transformasional   | Transaksional   |
|-----------------------|--|---|
| Bass dan Avilio, 1997 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atribut-atribut pengaruh ideal</li> <li>2. Perilaku pengaruh ideal</li> <li>3. Motivasi inspirasional</li> <li>4. Stimulasi intelektual</li> <li>5. Individualisasi konsiderasi</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kontingensi ganjaran (contingence rewards)</li> <li>2. Manajemen dengan pengecualian aktif. (active management by exception)</li> <li>3. Manajemen dengan pengecualian pasif. (Pasive management by exception)</li> </ol> |

Meskipun ada perbedaan esensial antara kedua jenis perilaku kepemimpinan tersebut, perbedaan itu bukan atas dasar tujuan yang dikehendaki, melainkan pada perilaku, dimana yang satu mengedepankan ke arah transformasi sementara yang lain lebih mengarah ke transaksi. Kepemimpinan transformasional dapat dikatakan berupaya menggiring SDM yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan dan membangun kultur organisasi yang seharusnya.

Dari perbedaan kepemimpinan di atas, penulis menyimpulkan bahwasanya ada beberapa perbedaan yang esensial antara kedua jenis

kepemimpinan tersebut, perbedaan itu bukan atas dasar tujuan yang dikehendaki, melainkan pada perilaku dimana yang satu mengedepankan ke arah transformasi sementara yang lain lebih mengarah pada transaksi. Kepemimpinan transformasional berupaya untuk menggiring SDM ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi bersama sedangkan kepemimpinan transaksional menuntut bawahannya untuk mengikuti arahan yang diberikan pemimpin.

#### **D. Hubungan Kepemimpinan Transaksional dengan Kepemimpinan Transformasional**

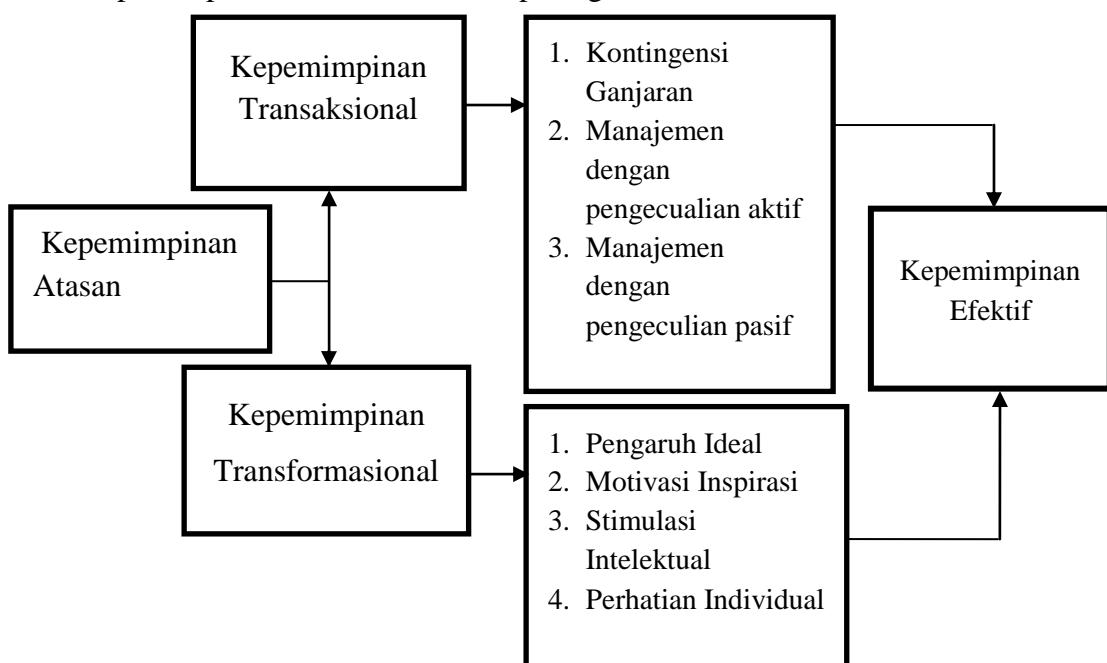
Konsep transformasional dan transaksional muncul disebabkan adanya gejala bahwa praktik-praktik kepemimpinan terdahulu hanya mampu menciptakan perubahan yang kurang mendasar seperti menetapkan sasaran baru, merubah suatu tindakan yang kurang disukai. Bass dan Avolio (1990) menjelaskan model kepemimpinan transformasional dan transaksional. Dalam pengertian ini, seorang pemimpin transformasional selalu muncul dalam situasi krisis, masa perubahan, dan selalu berkembang, sementara pemimpin transaksional bekerja dalam situasi yang lebih bersifat birokratis mekanistik, yang cenderung menyukai kondisi status quo.

Apabila kepemimpinan transformasional dan transaksional dikombinasikan akan melahirkan *full range leadership model* dimana kedua kepemimpinan tersebut saling mengisi (*mutually inclusive*) sehingga lebih kontinum atau bersifat kontingensi ketimbang dikotomis.

Sedang menurut penulis sendiri hubungan kepemimpinan transformasional dengan transaksional tersebut sangat signifikan dalam mencapai tujuan dimana transformasional memberikan peran dalam mencapai tujuan dengan berpandangan yang visioner dan adanya tingkat semangat yang tinggi dan didukung dengan adanya reward yang diterapkan oleh kepemimpinan transaksional sehingga tujuan yang di idealkan akan cepat terealisasi dengan mudah.

### **E. Kerangka Konseptual**

Berdasarkan kajian teori yang telah diuraikan di atas, secara konseptual Persepsi Pegawai tentang Kepemimpinan Atasan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman dapat dilihat dari Kepemimpinan Transaksional dan Ke'pemimpinan Transformasional pada gambar berikut ini :



**Kerangka Konseptual Penelitian tentang Persepsi Pegawai tentang Kepemimpinan Atasan Di Dinas Kabupaten Pasaman**

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan dalam Bab IV dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian terlihat bahwa menurut persepsi pegawai, tentang kepemimpinan atasan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman cukup transaksional. Harapannya agar dapat dikurangi untuk menjadi kepemimpinan transformasional dengan mencontohkan pemimpin yang berkualitas dan mempunyai visi yang jelas karena masih ada beberapa kriteria yang harus diperbaiki dari kepemimpinan transaksional tersebut.
2. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi pegawai tentang kepemimpinan atasan di dinas pendidikan kabupaten pasaman yang dilihat kepemimpinan transformasional dari atasan telah mengambarkan persepsi pegawai cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dari atasan cukup transformasional tapi belum mencapai kepemimpinan transformasional yang sesungguhnya.
3. Secara umum hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi pegawai tentang kepemimpinan atasan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman lebih mengarah kepada kepemimpinan transaksional dari pada kepemimpinan transformasional. Ini ditandai dengan skor rata-rata kepemimpinan transaksional 3,44 dan kepemimpinan transformasional 3,41.

## B. Saran

Dari kesimpulan di atas, dapat penulis kemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Secara umum hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi pegawai tentang kepemimpinan atasan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman harapannya agar pimpinan/atasan menerapkan kepemimpinan transformational yaitu Kepemimpinan transfomasional yang dapat menjawab tantangan era yang penuh dengan perubahan. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinjera dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.
2. Dari aspek kepemimpinan transaksional, hendaknya pimpinan khususnya dan pegawai umumnya lebih menyadari hubungan antara usaha dan imbalan supaya pimpinan dan pegawai saling membantu dan memotivasi agar dapat meningkatkan kreatifitasnya.
3. Dari aspek kepemimpinan transformasional, hendaknya pimpinan dan seluruh pegawai saling membangkitkan emosi dan memotivasi agar memiliki visi yang baik, keterampilan manajemen, untuk menegembangkan ikatan emosional yang kuat supaya bekerja dalam tujuan yang melampaui kepentingan pribadi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Komariah, Aan. 2008. *Visionary Leadership*. Cetakan ke 3. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Bahar, Muhith. 2013. *Transformasional Leadership*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Danim, Sudarwan. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Danim, Sudarwan. 2012. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Cetakan ke 4. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Deddy, Rivai. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers
- Danim, Sudarwan. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Danim, Sudarwan. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Makawimbang. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta
- Nazir, Moh. 2009. *Metodologi Penelitian*. Cetakan ke 7 . Jakarta : Ghalia Indonesia
- Prihatin, Eka. 2011. *Teori Administrasi Pendidikan*. Cetakan ke 1 Bandung: Alfabeta
- Riduwan. 2012. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Cetakan ke 9 Bandung : Alfabeta
- Riduwan. 2012. *Cara Mudah Menggunakan dan Memaknai PATH ANALISYS*. Cetakan ke 4 Bandung : Alfabeta
- Stephan, Timothy. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Sugiyono. 2012. *Statistika untuk penelitian*. Cetakan ke 20. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Administrasi*. Cetakan ke 21 . Bandung : Alfabeta