

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG**

Dunia usaha yang sedang berkembang dengan pesat dan marak di era globalisasi ini sangat membutuhkan dukungan kebijakan dan gagasan-gagasan dari seorang pemimpin (manajer) yang mumpuni. Hal ini dimaksudkan untuk menghadapi persaingan yang semakin tajam dalam peredaran bisnis, baik di tingkat nasional maupun internasional.

Pada era globalisasi dan pasar bebas ini hanya perusahaan yang mampu melakukan perbaikan terus menerus (*continuous improvement*) dalam pembentukan keunggulan kompetitif yang mampu untuk berkembang, sedangkan perusahaan atau organisasi yang merasa puas dengan kondisi yang ada dan mempertahankan *status quo* akan tenggelam dan selanjutnya tinggal menunggu saat-saat kematiannya. Organisasi sekarang harus dilandasi oleh keluwesan, team kerja yang baik, kepercayaan, dan penyebaran informasi yang memadai. Dalam hal ini kepemimpinan menduduki peranan yang strategis dalam upaya memandu usaha ke arah perbaikan yang terus menerus ke arah depan. Kepemimpinan sebagai penentu arah dan tujuan organisasi harus mampu mensikapi perkembangan zaman. Pemimpin yang tidak dapat mengantisipasi dunia yang selalu berubah ini, besar kemungkinan organisasinya akan mengalami situasi stagnasi dan pada akhirnya mengalami keruntuhan.

Kesuksesan seorang pemimpin sangat banyak dipengaruhi oleh *model kepemimpinannya*, yang mencakup kemampuan memimpin dan interaksi sesama

pemimpin, bawahan-atasan, organisasi, serta lingkungan. Pengalaman pada diri seseorang sangat mempengaruhi cara pengambilan keputusan dan kinerja dari organisasi yang dipimpin. Setiap pemimpin akan memperlihatkan model kepemimpinan kedalam situasi tertentu melalui ucapan, sikap dan tingkah laku yang dirasakan diri sendiri maupun oleh orang lain sehingga menimbulkan motivasi atau dorongan bagi mereka untuk berbuat atau berperilaku sesuai dengan apa yang dikehendaki organisasi. Kondisi demikianlah yang menjadikan sebab keterkaitan antara kepemimpinan dengan kinerja bawahan. Keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain atau pengikutnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu dalam menciptakan motivasi di dalam diri setiap bawahan, kolega, maupun atasan pemimpin itu sendiri.

Teori kepemimpinan telahpun banyak diteliti dan dikaji, terutama dari aspek keefektivan kepemimpinan. Keefektivan dalam arti bagaimana model kepemimpinan tersebut mampu mempengaruhi kinerja bawahannya baik dari segi motivasi kerja, kepuasan, produktivitas dan usaha lebih dari seorang bawahan. Berbagai penelitian tersebut melahirkan berbagai teori antara lain kepemimpinan antara lain salah satunya kepemimpinan transformasional.

Teori kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan terakhir yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasi oleh Burns (1978) dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin organisasi politik. Namun dalam perkembangannya model ini bisa diterapkan dalam konteks organisasional *profit*

*motive*. Burns (1978) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang padanya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ketingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”. Para pemimpin tersebut mencoba meimbulkkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moal seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan bukan berdasarkan atas emosi, seperti keserakahan, kecemburuan, atau kebencian.

Kepemimpinan tranformasional menunjuk kepada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Kepemimpinan tranformasional juga menunjuk bagaimana pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemn untuk mencapai sasaran organisasional (Yukl, 1994). Kepemimpinan ini didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi. Diyakini bahwa gaya ini akan mengarah pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Dalam hubungannya dengan hirarki kebutuhan Maslow (1954), maka para pemimpin transformasional menggerakkan kebutuhan-kebutuhan tingkatan yang lebih tinggi dari pada pengikut. Para pengikut dinaikan dari “diri sehari-hari” ke “diri yang lebih baik” bagi mereka. Menurut Burns (1978), kepemimpinan yang mentransformasi (*transforming leadership*) dapat diperlihatkan oleh siapa saja dalam organsisasi pada jenis posisi apa saja. Dapat menyangkut orang-orang yang mempengaruhi teman-teman sejawatnya dan para pengikut atau bawahan atau atasannya.

Beberapa peneliti kepemimpinan transformasional telah menemukan hasil antara lain bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai dampak yang kuat atas hasil kepemimpinan (*leadership outcomes*), seperti usaha ekstra para bawahan terhadap organisasi, kepuasan terhadap pemimpin, dan penilaian bawahan terhadap ketrampilan kepemimpinan (Bass, 1990 seperti dikutip oleh Tjiptono dan Syakhroza, 1999). Menurut Bass (1985) mengusulkan tingkat sejauh mana seseorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap pengikut. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat pada pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan usaha yang lebih daripada awalnya diharapkan dari mereka. Bass (1985) juga menemukan kepemimpinan kharismatik merupakan elemen penting bagi kepemimpinan efektif artinya model kepemimpinan tersebut berperan sebagai hal yang penting tetapi tidak cukup bagi kepemimpinan transformasional.

Hasil riset Bass (1985) menemukan para pemimpin transformasional memotivasi bawahannya dengan : 1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, 2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan 3) mengaktikan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi. Sedangkan hasil riset deskriptif yang dilakukan oleh Tichy & Devana (1990) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional melakukan proses transformasi yang meliputi tiga tahap pokok : 1) identifikasi kebutuhan akan perubahan, 2) menciptakan visi baru dan 3) melembagakan perubahan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Dumphy & Stace (1990) memberikan hasil serupa bahwa pemimpin transformasional memiliki tiga

karakteristik utama yaitu : 1) merumuskan visi baru mengenai masa depan organisasi (menciptakan visi baru, menghentikan kerangka lama dan mendemonstrasikan komitmen pribadi atas visi tersebut), 2) mengkomunikasikan visi baru (mengkomunikasikan visi baru, berfokus pada SDM, dan memanfaatkan momentum khusus), dan 3) mengimplementasikan visi baru (membentuk tim yang efektif, melakukan reorganisasi, dan membentuk budaya baru).

Podsakoff, Mackenzie, Mormann, dan Fetter (1990) mengembangkan sebuah kuisisioner untuk mengukur perilaku kepemimpinan kharismatik dan transformasional. Kuisisioner tersebut telah digunakan oleh para bawahan manajer dalam sebuah perusahaan petrokimia untuk menjelaskan perilaku para manajernya. Hasilnya memperlihatkan bahwa para bawahan dari manajer-manajer yang telah menggunakan tiga buah perilaku transformasional yaitu menekankan kepada visi, pemodelan perilaku yang diinginkan, mengkomunikasikan harapan-harapan mengenai kinerja yang tinggi, mempercayai para manajer mereka, mempunyai kesetiaan yang lebih tinggi terhadap manajer mereka, dan memperlihatkan lebih banyak perilaku warga organisasi yang baik (misalnya melakukan pekerjaan ekstra, mengambil tanggung jawab dalam mencegah masalah, mentoleransi kondisi-kondisi yang tidak menguntungkan tanpa mengeluh).

Hasil penelitian eksploratori yang dilakukan oleh Behling dan Mc Fillen (1996) pada organisasi sosial dan keagamaan menunjukkan bahwa dalam kepemimpinan transformasional, perilaku pemimpin yang terdiri dari kemampuan berempati (*displays empathy*), tindakan yang mencerminkan misi (*dramatizes the mission*), rasa percaya diri (*project self-assurance*), perilaku pengembangan citra diri

*(enhances the leader's image)*, keyakinan terhadap kompetensi pengikut (*assures followers of their competency*) dan perilaku penciptaan peluang bagi pengikut untuk mengalami kesuksesan (*provides followers with opportunities to experience succes*) akan mempengaruhi keyakinan pengikut (*follower belief*).

Seting penelitian ini semula telah diterapkan di dunia organisasi sosial, agama dan politik dimana karakteristik organisasinya kebanyakan bercorak non profit. Pada saat ini peneliti akan berusaha menerapkan kepemimpinan transformasional model Behling dan Mc Fillen (1996) pada dunia industri manufaktur yang berkarakter profit. Sehingga penelitian ini berusaha untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap usaha ekstra bawahan di industri manufaktur Surakarta, Sekaligus pula penelitian ini berusaha menerapkan pada dunia industri sebagai upaya untuk mengembangkan jiwa kewirausahaan.

## **B. PERUMUSAN MASALAH**

Sebagaimana di uraikan dalam latar belakang masalah, peneloitian ini bermaksud untuk menguji sebuah model Behling dan Mc Fillen (1996) secara spesifik pada dunia dunia industri manufaktur, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah dimensi kepemimpinan transformasional pengelola industri manufaktur Surakarta yang terdiri dari kemampuan berempati, penyampaian misi, kepercayaan diri, penciptaan kesan, kepercayaan terhadap kompetensi bawahan dan penciptaan peluang kesuksesan karir bawahan mempunyai pengaruh terhadap usaha eksta bawahan.

2. Dari keenam dimensi kepemimpinan transformasional manakah yang mempengaruhi dominan terhadap usaha ekstra bawahan di industri manufaktur surakarta.