

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

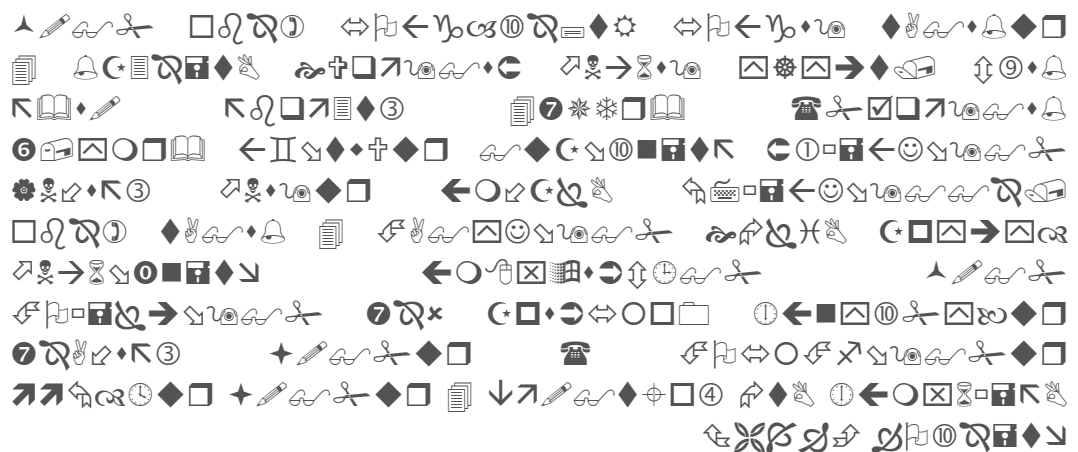
Dalam Islam pemimpin disebut dengan khalifah. Khalifah (Ar: khalifah adalah wakil, pengganti atau duta). Sedangkan secara istilah khalifah adalah orang yang bertugas menegakkan syariat Allah SWT, memimpin kaum muslimin untuk menyempurnakan penyebaran syariat Islam dan memberlakukan kepada seluruh kaum muslimin secara wajib, sebagai pengganti kepemimpinan Rasulullah SAW.

Kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan suatu kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif, ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Wahjosumidjo, 1987: 24).

Dengan demikian, pada setiap kepemimpinan minimal harus ada tiga unsur: *pertama* seorang pemimpin yang memimpin, mempengaruhi, dan memberikan bimbingan; *kedua* anggota (bawahan) yang dikendalikan; *tiga* tujuan yang diperjuangkan melalui serangkaian kegiatan.

Kepemimpinan bertujuan agar setiap kegiatan yang dilaksanakan dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Tujuan kepemimpinan lebih merupakan kerangka ideal yang akan memberikan pedoman bagi setiap kegiatan pemimpin, sekaligus menjadi patokan yang harus dicapai.

Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai suatu peranan dan merupakan suatu proses untuk mempengaruhi orang lain. Pemimpin dari anggota dari suatu perkumpulan yang diberi kedudukan atau amanah yang diharapkan dapat bertindak sesuai dengan kedudukannya (Undang Ahmad Kamaludin dan Muhammad Alfian, 2010:146-147). Seperti firman Allah SWT. Di dalam Al-Qur'an melalui surah Al-Baqarah ayat 247 sebagai berikut:



*Artinya: Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu." mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah Kami, Padahal Kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" Nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang Luas dan tubuh yang perkasa." Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha mengetahui (Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahannya, 2009:247).*

Seorang pemimpin dalam suatu perkumpulan diharapkan mampu menggunakan pengaruhnya dalam mewujudkan dan mencapai tujuan kelompok.

Peran pemimpin sangat penting dalam kemajuan suatu lembaga atau instansi. Pemimpin merupakan penggerak dari semua sumber-sumber yang ada dalam suatu lembaga atau instansi, oleh karena itu pemimpin harus memiliki

kapasitas memimpin yang baik dan juga pemimpin harus bisa mempengaruhi karyawannya untuk bekerja dengan menggunakan kemampuan dan keterampilannya sehingga tujuan lembaga atau instansi dapat tercapai. Pemimpin adalah seseorang yang menggunakan wewenang dan kemampuannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan (Malayu Hasibuan, 2007:13).

Gaya kepemimpinan yang diajarkan Ki Hajar Dewantoro: “*Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madyo Mangun Karso, Tut Wuri Handayani*”, yaitu di depan harus menjadi teladan, di tengah harus mendukung, dan di belakang harus mengikuti merupakan salah satu gaya kepemimpinan dengan landasan budaya Indonesia. Sejarah membuktikan bahwa hantaman badai waktu dan zaman tidak mampu mengubah sendi-sendi dasar budaya yaitu kepercayaan pada Dzat Yang Maha Tinggi, sang Maha Pencipta serta kebersamaan dalam konteks kegotongroyongan. Secara sosiologis, pola dasar budaya kepemimpinan Indonesia adalah Kepemimpinan Paguyuban (Suyanto,2005:154).

Para pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan berbeda-beda yang dapat diklarifikasikan sebagai berikut:

1. Kharismati/Non Kharismatik
2. Otokratis/Demokratis
3. Pendorong/Pengawas
4. Transaksional/Transformasional.

Gaya kepemimpinan itu juga berdasarkan situasional. Situasi akan mempengaruhi pendekatan yang diambil oleh para pemimpin. Tidak ada gaya kepemimpinan yang ideal, semuanya sangat tergantung pada situasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang tepat adalah jenis organisasi, sifat dasar tugas, karakteristik kelompok dan yang terpenting adalah kepribadian pemimpin. Pendekatan berorientasi pada tugas (otokrasi, pengawasan dan transaksional) barangkali merupakan gaya kepemimpinan terbaik dalam situasi

darurat atau kondisi kritis atau apabila pemimpin memiliki kekuasaan, pendukung formal dan tugas yang cukup tertata dengan baik. Dalam kondisi seperti ini, kelompok siap diarahkan dan diberitahu tentang apa yang harus dilakukan. Di dalam situasi yang kurang tertata dengan baik atau situasi yang tidak menentu dimana hasil yang ditimbulkan bergantung pada kerjasama yang baik antara kelompok, pemimpin yang lebih menjaga hubungan baik (demokratis, pemberi wewenang, transformasional) cenderung bisa mencapai hasil yang baik.

Peran pemimpin dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin akan sangat mempengaruhi perilaku bawahannya. Gaya kepemimpinan ialah perilaku seorang pemimpin dalam usaha mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu pemimpin harus perlu memiliki kapasitas memimpin yang baik, dan harus bisa menciptakan iklim kerja yang kondusif melalui komunikasi dalam mengefektifkan kerjasama kelompok sehingga dapat menuju pada kinerja optimal, pemimpin yang seperti itu adalah kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang berupaya mentransformasi nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi. Menurut Hartanto, bahwa kepemimpinan transformasional yang dipraktikkan di lingkungan suatu perusahaan dapat membentuk makna dari peran dan kerjanya. Kepemimpinan ini juga dapat memunculkan gairah dan semangat anggota untuk memanfaatkan

potensi dan kekuatan karakternya untuk menghasilkan kinerja terbaik (Frans Mardi Hartanto, 2009: 483).

Dari hasil observasi yang dilakukan, salah satu lembaga pemerintah yang kepemimpinannya mempengaruhi perilaku bawahan untuk menciptakan kerjasama dalam sebuah organisasi dalam menjalankan visi dan misi adalah Kementerian Agama Kota Pekanbaru.

Dewasa ini, kepemimpinan khususnya di Kementerian Agama Kota Pekanbaru menunjukkan perkembangan yang baik. Secara kualitas satuan kerja di lingkungan kantor Kementerian Agama Kota, saat ini telah mengalami perkembangan yang cukup pesat. Satuan kerja saat ini telah mencapai 9 satuan kerja. Usaha pemimpin dalam memimpin pegawainya secara umum dapat dikatakan baik. Banyak pemimpin telah memenuhi kelayakan dalam memimpin bawahan, tetapi belum mampu menerapkan kepemimpinan transformasional dalam memimpin sebuah lembaga atau organisasi (Observasi, 7 Februari 2014).

Kantor Kementerian Agama Kota Pekanbaru merupakan salah satu Kantor Kementerian Agama yang berlokasi di jantung ibu kota Provinsi Riau, Pekanbaru. Yang bertempat di jalan Rambutan No. 1 Simpang Arifin Ahmad Pekanbaru Kecamatan Marpoyan Damai Kota Pekanbaru.

Berawal dari kenyataan-kenyataan tersebut, maka penulis ingin meneliti dalam skripsi dengan judul **“Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Pegawai Kementerian Agama Kota Pekanbaru”**.

## **B. Alasan Pemilihan Judul**

Adapun yang menjadi ketertarikan penulis untuk memilih judul dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Permasalahan ini sangat menarik untuk diteliti karena berhubungan dengan implementasi gaya kepemimpinan transformasional dan sesuai dengan jurusan penulis yang berbasis manajemen.
2. Permasalahan ini sangat menarik untuk diteliti karena sepengetahuan penulis permasalahan ini belum pernah diteliti khususnya mengenai implementasi gaya kepemimpinan transformasional pada pegawai kementerian agama kota pekanbaru.
3. Dari segi waktu dan biaya menurut pertimbangan penulis dapat dilaksanakan.

### **C. Penegasan Istilah**

Untuk memberi gambaran yang jelas serta menghindari kesalah pahaman penafsiran yang berbeda-beda dalam pembahasan skripsi yang berjudul: “Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Pegawai Kementerian Agama Kota Pekanbaru.” maka penulis perlu memberi penegasan istilah sebagai berikut:

#### **1. Implementasi**

Implementasi adalah langkah dalam proses pengambilan keputusan yang memerlukan penggunaan kemampuan manajemen, administrasi, dan persuasif untuk mewujudkan alternatif terpilih ke dalam sebuah tindakan (Ricard Daft, 2007:464).

Sedangkan menurut kamus besar bahasa Indonesia implementasi adalah sebuah proses penerapan suatu cara atau perbuatan untuk melaksanakan. Maksudnya disini adalah proses pelaksanaan atau penerapan suatu kegiatan yang telah direncanakan dalam sebuah organisasi (Peter Salim, 1991:814).

## **2. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Berhasil atau tidaknya sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh kepemimpinan, karena pemimpin bertanggungjawab atas kegagalan pelaksanaan pekerjaan, sebaliknya kesuksesan dalam memimpin sebuah organisasi merupakan keberhasilan seseorang mempengaruhi orang lain untuk menggerakkan atau menjalankan visinya, selain itu adanya koordinasi atau kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahannya. . Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persialan- persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Stephen P Robbin, 2007:473).

## **3. Pegawai**

Pegawai adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor perusahaan) dan mendapat gaji atau pekerja/ pegawai (Poerwardaminta, 2007:46)

## **4. Kementrian Agama**

Kantor Kementerian Agama Kota Pekanbaru merupakan salah satu Kantor Kementerian Agama yang berlokasi di jantung ibu kota Provinsi Riau, Pekanbaru. Mengingat letak dan wilayahnya yang berada di Ibu Kota Provinsi Riau, maka potret dan performancenya menjadi tolak ukur bagi Kementerian Agama Provinsi Riau. Sebab yang menjadi ukuran bagi masyarakat tentang keberhasilan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Riau sedikit banyaknya pasti dikaitkan dengan Kankemenag Kota Pekanbaru. Apalagi pelayanan sehari-hari kepada masyarakat yang berkaitan dengan Kementerian Agama dilakukan oleh Kankemenag Kota Pekanbaru.

#### **D. Permasalahan**

##### **1. Identifikasi Masalah**

Ada beberapa permasalahan yang dapat muncul dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional pada pegawai kementerian agama kota pekanbaru.
- b. Hambatan penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam pelaksanaan memimpin bawahan
- c. Kurang pengetahuan pegawai tentang gaya kepemimpinan
- d. Pelaksanaan kepemimpinan yang dilakukan pemimpin kementerian agama kota pekanbaru sudah sesuai atau tidak dengan kepemimpinan transformasional

##### **2. Batasan Masalah**



Melihat banyaknya permasalahan yang ada, penulis membatasi kajian pada Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Pegawai Kementerian Agama Kota Pekanbaru.

### **3. Rumusan Masalah**

Bagaimana Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Pegawai Kementerian Agama Kota Pekanbaru?

## **E. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan dan agar penelitian ini lebih terarah secara jelas, maka perlu ditetapkan tujuan penelitian ini sebagai berikut:

Untuk mengetahui implementasi gaya kepemimpinan transformasional pada pegawai kementerian agama kota pekanbaru.

### **2. Manfaat Penelitian**

#### **1) Kegunaan Teoretis**

- a. Sebagai bahan informasi ilmiah bagi peneliti-peneliti yang ingin mengetahui Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional pada Pegawai Kementerian Agama Kota Pekanbaru.
- b. Memperkaya khasanah kajian Ilmu dakwah dalam upaya perkembangan keilmuan.

c. Sebagai bahan bacaan bagi Jurusan Manajemen Dakwah pada Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi.

2) Kegunaan Praktis

a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pimpinan kementerian Agama kota pekanbaru.

b. Hasil penelitian ini nantinya juga diharapkan dapat menjadi rujukan dalam melakukan penelitian-penelitian yang serupa di tempat lain.

c. Sebagai prasyarat untuk memenuhi gelar Sarjana Komunikasi Islam (S. Kom. I) pada Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

## **F. Kerangka Teoritis dan Konsep Operasional**

### **1. Kerangka Teoritis**

#### **a. Pengertian Implementasi**

Implementasi adalah langkah dalam proses pengambilan keputusan yang memerlukan penggunaan kemampuan manajemen, administrasi, dan persuasif untuk mewujudkan (melaksanakan) alternatif terpilih kedalam sebuah tindakan dan tujuan organisasi (Ricard Daft, 2007:464).

Jika dilihat secara sederhana implementasi bisa juga diartikan pelaksanaan atau penerapan. Majone dan Wildavsky juga mengemukakan bahwa “ implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan” (<http://Muniryusuf,download> (diakses 21 Oktober 2011))

Sedangkan menurut kamus besar bahasa Indonesia Implementasi adalah sebuah proses penerapan suatu cara atau perbuatan untuk dilaksanakan. Maksudnya disini adalah proses pelaksanaan atau penerapan suatu kegiatan yang telah direncanakan dalam sebuah organisasi (Peter Salim, 1991: 814)

Pengertian-pengertian di atas memperlihatkan bahwa kata implementasi bermuara pada aktivitas, adanya aksi, tindakan atau mekanisme dan pelaksanaan suatusistem. Ungkapan mekanisme mengandung arti bahwa implementasi bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana untuk dilaksanakan secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma tertentu dalam mencapai tujuan kegiatan sebuah organisasi.

## **b. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional**

### **1) Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan Transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*Leadership*) dan transformasional (*transformational*). Istilah transformasional berasal dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalkan mentransformasikan visi menjadi realita, atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi aktual (Husain Usman, 2008:320). Transformasional karenanya mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain. Misalnya

mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil (Sudarwan Danim, 2006:219).

Burns (1978) mengatakan: *transformational leadership as a process where leader and followers engage in a mutual process of raising one another to higher levels of morality and motivation* (M. Wijaya, 2005:122). Kepemimpinan transformasional sebagai proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya. Kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan peran pemimpin yang memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung-jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan (Junaidi, 2010).

Kepemimpinan transformasional memungkinkan seorang pemimpin mampu mendefinisikan dan mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Karakteristik utama pemimpin transformasional diantaranya memiliki kemampuan untuk bertindak sebagai agen perubahan (*agent of change*) bagi organisasi, sehingga dapat menciptakan strategi-strategi baru dalam mengembangkan praktik-praktik organisasi yang lebih relevan. O'Leary mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau

mencapai serangkaian sasaran organisasi sepenuhnya baru (O'Leary Elizabeth, 2001:112).

## 2) Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Banyak hasil-hasil studi yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang terdapat dalam setiap organisasi merupakan factor yang berhubungan dengan produktifitas dan evektivitas organisasi (Mulyasa, 2002:117).

Kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang menekankan pentingnya sistem nilai untuk meningkatkan kesadaran pengikut tentang masalah-masalah etis, memobilisasi energy dan sumber daya untuk mereformasi institusi. Pemimpin yang transformasional mampu menggerakkan pengikut untuk terlibat aktif dalam proses perubahan. Oleh karena itu pemimpin transformasional biasanya memiliki kepribadian yang kuat sehingga mampu membangun ikatan emoisional pengikut untuk mewujudkan tujuan ideal institusi. Pemimpin transformasional membangun loyalitas dan ikatan emosional pengikut atas dasar kepentingan dan sistem nilai ideal yang diyakini strategis untuk kepentingan jangka panjang.

Ciri pemimpin transformasional :

1. Mampu mendorong pengikut untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan.

2. Mendorong pengikut untuk lebih mendahulukan kepentingan tim/organisasi.
3. Mendorong untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi.
4. Proses untuk membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada pengikut untuk mencapai sasaran.

Cunningham dan Cordeiro menyebutkan tiga hal fundamental terkait makna penerapan kepemimpinan transformasional :

1. Membantu para anggota staf untuk mengembangkan dan memelihara budaya kerjasama (kolaborasi).
  2. Budaya profesional
  3. Membantu mempercepat pengembangan dan membantu para tenaga pendidik untuk memecahkan masalah lebih efektif.
- Pemikiran ini menjadi sangat penting jika kita melihat fakta rendahnya kualitas pendidikan yang berdampak langsung pada kualitas SDM di Indonesia selama ini.

Gaya kepemimpinan individu dapat berubah sewaktu – waktu sesuai keadaan pada saat itu, namun kecenderungan gaya kepemimpinan seseorang akan tetap sama. Kepemimpinan akan selalu menjadi tools atau alat dalam mencapai visi dan misi organisasi, perusahaan, individu, komunitas dan sebagainya.

Pengertian kepemimpinan dapat dirangkum dengan kemampuan seorang individu menggerakkan individu – individu lain dalam pencapaian tujuan dengan berbagai cara yang mampu meyakinkan individu – individu lain yang digerakkan.

### 3) Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (1994) mengemukakan empat dimensi kepemimpinan transformasional yakni: *idealized influence*, *inspiration motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration* (Sunarsih, 2001:106-116).

- a. Dimensi pertama, *idealized influence* (pengaruh ideal/karisma). Pemimpin dengan karakter ini adalah pemimpin yang memiliki karisma dengan menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan, serta memiliki visi dan *sense of mission*.
- b. Dimensi kedua, *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan memiliki antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan.
- c. Dimensi ketiga, disebut *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif,

menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan menggunakan pendekatan-pendekatan baru dengan menggunakan intelingensi dan alasan-alasan rasional.

- d. Dimensi yang keempat adalah *individualized consideration* (konsiderasi individu). Pemimpin memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Pemimpin yang memberikan perhatian personal terhadap bawahannya. Pemimpin harus memiliki kemampuan berhubungan dengan bawahan (human skill), dan berupaya untuk pengembangan karier bawahan.

#### 4) Karakteristik Pemimpin Transformasional

Tichy dan Devanna menyatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki karakter sebagai berikut (F. Luthans, 2009: 653):

1. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan
2. Mereka berani
3. Mereka mempercayai orang lain
4. Mereka motor penggerak nilai
5. Mereka pembelajar sepanjang masa



6. Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian
7. Mereka visioner

#### 5) Konsep Prilaku Kepemimpinan Transformasional

Menurut Hartanto pada tahun 1991 konsep perilaku kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut (A. Hunen, 2006:16)

1. Inisiasi struktur yang menjelaskan dan situasional, yakni merupakan perilaku atasan yang memberikan penjelasan kepada bawahan mengenai tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Inisiasi seperti ini akan mengurangi rasa takut, malu dan sungkan bawahan yang timbul akibat kecenderungan orang untuk menghindari ketidakpastian. Dengan berkurangnya rasa takut/malu, diharapkan bawahan akan lebih banyak berpartisipasi.
2. Konsiderasi yang memantapkan kelompok, yakni perilaku atasan yang memberikan perhatian dan timbang rasa yang tulus sehingga akan memberikan keterikatan psikologis dan saling percaya antara pemimpin dan bawahan serta menciptakan hubungan yang akrab, harmonis dan penuh keterbukaan.
3. Kompetensi yang berwawasan luas, yakni perilaku atasan yang mencerminkan sikap kompeten dan berwawasan luas sehingga akan memberikan keyakinan bahwa misi perusahaan dapat dicapai. Selain itu akan menimbulkan inspirasi, menumbuhkan rasa hormat,

menjadi tempat bertanya serta membangkitkan kebanggaan pada organisasi.

4. Pertanggungjawaban ke bawah, yakni bahwa pemimpin akan menunjukkan perhatian pada kepentingan bawahan dan membangkitkan rasa kebersamaan melalui pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan bawahan, menumbuhkan kesetiakawanan dan mencegah kesewenang-wenangan sehingga memungkinkan tumbuhnya kepemimpinan yang berakar pada kelompok.

Jadi, kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh positif pada hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan konsep kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa percaya, kagum, bangga, loyal, dan hormat kepada atasannya serta termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang melebihi target yang telah ditentukan bersama. Tipe kepemimpinan ini mendorong para pengikutnya (individu-individu dalam satu organisasi) untuk menghabiskan upaya ekstra dan mencapai apa yang mereka anggap mungkin.

Kepemimpinan transformasional meningkatkan kesadaran para pengikutnya dengan menarik cita-cita dan nilai-nilai seperti keadilan (*justice*), kedamaian (*peace*) dan persamaan (*equality*) (J.C. Sarros and J.C. Santora, 2001:385). Sementara itu, Humphreys menyatakan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan karakteristik yang diungkapkan oleh Bass (1985) akan menyebabkan terjadinya perubahan yang konstan menuju ke arah perbaikan bagi organisasinya. Dengan perubahan-

perubahan positif tersebut, pegawai siap untuk menerima tugas yang diberikan pemimpin tanpa beban, senang dan puas dalam melakukan pekerjaannya serta akan meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai yang bersangkutan (J.H. Humphreys, 2005:1413).

## **2. Konsep Operasional**

Konsep operasional merupakan konsep memberikan batasan terhadap konsep teoritis. Agar tidak terjadi salah pengertian, maka terlebih dahulu penulis menentukan konsep operasional.

Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Pegawai Kementerian Agama Kota Pekanbaru dapat dilihat baik apabila adanya indikator-indikator sebagai berikut:

### **a. Indikator-indikator gaya kepemimpinan transformasional**

Berdasarkan latar belakang pada konsep teoritis diatas, maka selanjutnya penulis merumuskan konsep operasional yang mungkin menjadi tolok ukur penulis dalam melakukan penelitian.

Dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional ada beberapa indikator yang harus diperhatikan sebagai berikut:

#### **1. *Idealized influence* (pengaruh ideal/karisma)**

- a. Pemimpin berbicara tentang nilai-nilai dan keyakinan terpenting dari dirinya

- b. Pemimpin membuat bawahan bangga kepada dirinya
- c. Pemimpin bertindak melampaui kepentingan pribadinya demi kebaikan kelompok
- d. Pemimpin bertindak dengan cara yang dapat membuat pegawai hormat kepadanya
- e. Pemimpin mempertimbangkan konsekuensi-konsekuensi moral dan etis dari keputusannya
- f. Pemimpin memperlihatkan perasaan yang kuat dan yakin terhadap hal-hal yang dikerjakan.

2. *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasi)

- a. Pemimpin berbicara dengan optimis tentang masa depan
- b. Pemimpin berbicara dengan antusias tentang hal yang ingin dicapai
- c. Pemimpin mengungkapkan dengan jelas sebuah visi masa depan kepada pegawainya.
- d. Pemimpin mengungkapkan keyakinannya bahwa tujuan dapat dicapai.

3. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

- a. Pemimpin kembali mengkritisi pemikiran yang telah disampaikan untuk mempertanyakan kesesuaian antara pemikiran itu dengan pekerjaan yang dilakukan.
- b. Pemimpin mencari pandangan yang berbeda ketika memecahkan masalah.

- c. Pemimpin membuat pegawai dapat melihat masalah dari berbagai sudut pandang.
  - d. Pemimpin menyarankan cara-cara baru dalam mencari cara untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
4. *Individualized consideration* (konsiderasi individual)
- a. Pemimpin menghabiskan waktunya waktunya untuk mengajar dan membina karyawan.
  - b. Pemimpin memberlakukan pegawai sebagai seorang individu, bukan hanya sebagai anggota kelompok.
  - c. Pemimpin menganggap pegawai memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda dari orang lain.
  - d. Pemimpin membantu pegawai untuk mengembangkan potensi dirinya.

## **G. Metodologi Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Untuk mengadakan penelitian lebih lanjut, maka penulis menentukan metode penelitian ini kedalam metode deskriptif kualitatif. Metode ini hanya sebatas memaparkan situasi atau peristiwa tanpa mencari atau menjelaskan hubungan antara variabel dan tidak melakukan pengujian hipotesis dan membuat prediksi. Metode ini hanya sebatas menghimpun data, dan menyusun secara sistematis, faktual dan cermat (Tim Penyusun Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru, 2010:34).

## **2. Lokasi penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Kementrian Agama Kota Pekanbaru yang bertempat di jalan Rambutan No. 1 Simpang Arifin ahmad Pekanbaru kecamatan Marpoyan Damai Kota Pekanbaru.

## **3. Waktu Penelitian**

karna luasnya cakupan wilayah penelitian dan target yang ingin dicapai, maka pelaksanaan penelitian ini direncanakan selama 4 (empat bulan terhitung mulai tanggal 3 Februari 2014 sampai 30 juni 2014).

## **4. Subjek dan Obyek Penelitian**

Subyek dalam penelitian ini adalah pimpinan dan pegawai di Kementrian Agama tersebut. Sedangkan objek penelitian yaitu Implementasi gaya Kepemimpinan Transformasional (Study di Kementrian Agama Kota Pekanbaru).

## **5. Populasi dan Sampel**

### **a. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiono, 2011:117)

Populasi adalah keseluruhan dari subjek penelitian, dimana populasi itu bisa berupa orang, benda, atau wilayah yang ingin diketahui oleh peneliti (Suharmi Arikunto, 2006:130).

Sebagai populasinya di dalam penelitian ini adalah 113 orang pegawai kementerian agama kota pekanbaru.

#### **b. Sampel**

Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Penggunaan teknik Purposive sampling mempunyai tujuan yang dilakukan dengan sengaja dan dapat mewakili karakteristik populasi (Mardalis, 2006:58). Menurut (Suharsimi Arikunto,2006:51) apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi, selanjutnya jika lebih dari 100, maka dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih, tergantung dari setidaknya-tidaknya dari:

1. Kemampuan peneliti dari waktu, tenaga dan dana
2. Sempit luasnya wilayah pengamatan dari setiap subjek, karena hal ini menyangkut banyak sedikitnya data.
3. Besar kecilnya resiko yang ditanggung oleh peneliti (Suharsimi Arikunto,2002:112)

Maka jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini 50% dari 113 orang yaitu sebanyak 57 orang terdiri dari 9 orang pemimpin dan 48 orang pegawai.

## **6. Sumber Data**

Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan dua sumber data, yaitu:

**a. Data Primer**

Yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti (atau petugas-petugasnya) dari sumber pertamanya (Sumadi Suryabrata, 2010:39) dengan cara observasi dan wawancara langsung dengan informan.

**b. Data Sekunder**

Yaitu data yang biasanya tersusun dalam bentuk dokumen-dokumen.

**7. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang akan dilakukan dengan beberapa cara sesuai dengan masalah yang akan diteliti yaitu:

**a. Observasi**

Yaitu mengadakan pengamatan langsung ke lokasi penelitian dengan cara pencatatan sistematis terhadap gejala-gejala yang tepat pada objek penelitian.

**b. Angket**

Angket adalah teknik pengumpulan data melalui formulir yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapat jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan penulis (Mardalis, 2006:67).

**c. Wawancara**



Yaitu proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab, sambil bertatap muka antara penulis dengan responden (Sugiono,194).

#### **d. Dokumentasi**

Merupakan pencatatan pengumpulan dokumen atau berkas-berkas yang membantu dalam penelitian ini yang ada dalam kepengurusan organisasi tersebut.

### **8. Teknik Analisa Data**

Analisa dalam penelitian ini dilakukan dengan cara analisa deskriptif kualitatif persentase, yaitu mendeskripsikan data-data apa adanya sesuai dengan fakta dilapangan. Penelitian ini bertujuan untuk pemecahan masalah secara sistematis dan faktual mengenai fakta-fakta yang ada (Cholid Narbuko dan Abu Achamdi, 2007:44).

Berdasarkan pendapat di atas agar diperoleh hasil analisis kualitatif maka dari perhitungan persentase kemudian dimasukkan ke dalam empat kategori predikat. Empat kategori predikat tersebut yaitu:

- a. 76%-100% dikategorikan sangat implementasi (tinggi)
- b. 56%-75% dikategorikan implementasi (sedang)
- c. 40%-55% dikategorikan kurang implementasi (rendah),
- d. Dibawah 40% dikategorikan tidak implementasi (Arikunto 1998: 195)

Setelah data-data yang diperlukan terkumpul selanjutnya diedit dengan memeriksa daftar pertanyaan yang diserahkan kembali kepada peneliti. Kemudian data-data dikoding dan ditabulasikan. Setelah data-data

melalui editing, coding/diberi kode dan tabulasi, kemudian dimasukkan kedalam tabel-tabel persentase sesuai jumlah item pertanyaan yang disajikan. Kemudian menarik kesimpulan dan diinterpretasikan dengan cermat dan teliti. Adapun langkah-langkah adalah sebagai berikut:

1. Mengumpulkan semua data yang diinginkan
2. Mengklarifikasikan alternatif jawaban
3. Menentukan besar persentase alternatif jawaban pegawai menggunakan rumus sebagai berikut:

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

P = besar persentase alternatif jawaban

F = Frekuensi alternatif jawaban

N = jumlah sampel penelitian

% = Persentase

4. Menyajikan data dalam bentuk tabel
5. Memberikan penjelasan dan menarik kesimpulan

## **H. Sistematika Penulisan**

untuk mempermudah pembaca dalam menelaah serta memahami penelitian ini, maka penulis menyusun laporan penelitian ini dalam 5 (lima) bab, yaitu sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab pendahuluan berisi tentang, Latar Belakang, alasan pemilihan judul, penegasan istilah, Permasalahan, Identifikasi Masalah, Batasan Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan dan kegunaan penelitian, Kerangka Teoritis, Konsep Operasional, Metode Penelitian dan Sistematika Penulisan.

## BAB II GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang sejarah berdirinya Kantor Kementerian Agama Kota Pekanbaru, Visi dan Misi, Struktur Kepengurusan, Keanggotaan, Program-program, Prinsip Kebijakan Kementerian Agama Kota Pekanbaru.

## BAB III PENYAJIAN DATA

Bab ini berisi tentang implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Di Kementerian Agama Kota Pekanbaru.

## BAB IV ANALISIS DATA

Pada bab ini dipaparkan analisis tentang implementasi dan beberapa faktor yang mempengaruhi tingginya intensitas implementasi gaya kepemimpinan transformasional pada pegawai kementerian agama kota pekanbaru.

## BAB V PENUTUP

Bab V ini berisikan tentang kesimpulan, saran terhadap pimpinan Kementerian Agama Kota Pekanbaru.

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

