

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Gaya Kepemimpinan Transformasional

1. Konsep Kepemimpinan

kepemimpinan menjadi salah satu objek perdebatan yang tak kunjung habis yang dimulai beberapa dekade terakhir bahkan sampai dengan saat ini sebagai salah satu komponen organisasi yang menjadi penentu bagi kesuksesan dan juga kemunduran sebuah organisasi. Hal tersebut dikarenakan kepemimpinan adalah komponen terpenting di antara komponen komponen lainnya dalam organisasi selain struktur, budaya, praktek manajerial, visi, misi, tujuan dan strategi, kebijakan dan prosedur, serta iklim kerja.¹

Kepemimpinan pada hakikatnya adalah kemampuan seseorang untuk melibatkan orang lain dalam pekerjaannya dengan menggunakan kekuasaan. Menurut Baharudin dan Umiarso, kepemimpinan adalah kekuatan untuk menggerakkan dan memengaruhi orang lain. Kepemimpinan juga merupakan alat dan proses untuk membujuk orang lain agar bersedia melakukan sesuatu secara perlahan dan sukarela.²

Menurut Mulyasa kepemimpinan diartikan sebagai dorongan yang menggerakkan orang serta memberikan pengaruh kepada setiap bawahannya untuk mau bekerja sama dan memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.³ Menurut Robbins ada empat gaya kepemimpinan yaitu

¹Ade Narsa, "Karakteristik Kepemimpinan: Transformasional Versus Transaksional," *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 14, No. 2 (2012), 102.

² Baharudin, B., & Umiarso, U. *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori Dan Praktek*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012).

³ Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi Dan Implementasi*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2004), 87.

kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan visioner, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional.⁴

Berdasarkan beberapa pengertian yang di sampaikan para ahli dapat di simpulkan kepemimpinan Adalah suatu proses dari mempengaruhi dan mendorong agar dapat mencapai tujuan yang menjadi visi dan misi organisasi.

2. Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sebuah fenomena yang universal, siapa pun bisa menjalankan tugas kepemimpinan manakala dalam tugas itu dia berinteraksi dengan orang lain. Bahkan dalam kapasitas atau potensi pengendali yang pada intinya memberikan bahan kepada seseorang untuk dapat memimpin dirinya sendiri.⁵ untuk mendapatkan apa itu kepemimpinan yang di mana di kemukakan oleh beberapa para ahli seperti D.E Mc Farland menyatakan bahwa kepemimpinan Adalah suatu proses yang di mana kepemimpinan dilukiskan akan memberikan suatu perintah atau pengaruh menjadi bimbingan untuk bisa mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah di tetapkan sebelumnya.⁶

3. Kepemimpinan transformasional

Sejarah dari kepemimpinan transformasional ini sebenarnya bermula dari kegelisahan seorang pakar politik bernama Jame Macgragor Buns yang di mana pada waktu itu dia merasa bahwa kepemimpinan yang ada Cuma

⁴ Robbins SP, Judge.. *Perilaku Organisasi*. (Jakarta : Salemba Empat, 2012), 256.

⁵ Sudarwan Dami, *moyivasi kepemimpinan dan efektivitas kelompok* (PT Rineka Cipta, 2004).

⁶ Dami, *moyivasi kepemimpinan dan efektivitas kelompok*.

sebatas transaksi, bruns merasa harus ada tipe pemimpin yang lebih dari itu yang tidak Cuma main perintah, tetapi bisa membuat orang sekitarnya ikut berkembang secara mental dan moral. Menurut Bruns pemimpin transformasional adalah sosok yang mampu mengangkat motivasi dan moralitas baik dari pemimpin itu sendiri maupun pengikutnya untuk bisa naik ke level yang lebih tinggi melalui visi dan nilai-nilai bersama.⁷

Memasuki tahun ke 1985 konsep ini semakin matang gara-gara Bernard bass. Bass membawa teorinya ke dalam dunia organisasi dan psikologi yang lebih praktis. Bass menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional itu tidak harus menjadi suci melainkan pemimpin harus mempunyai empat pilar yang di kenal sebagai *the 4 I' s'* yaitu *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation* dan *individualized* sebagai indikator nyata untuk mengukur sejauh mana seorang pemimpin dapat mengubah perilaku dan pola pikir anggotanya.⁸

Kepemimpinan transformasional masuk Indonesia pada awal tahun 2000 yang dipopulerkan oleh sondang p siagian yang menjadi pelopor teori kepemimpinan dalam konteks lokal melalui buku-bukunya yang menjadi rujukan wajib mahasiswa. Sagian menekankan bahwa kepemimpinan bukan

⁷ J. M. Burns, *Leadership* (Harper dan Row, 1978).345

⁸ Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, Indonesia dkk., "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating," *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 3, no. 1 (2020): 41–59, <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4874>.

sekadar jabatan, tetapi harus bisa menjadi motor penggerak yang punya visi untuk mengubah keadaan timnya ke arah yang lebih baik lagi.⁹

4. konsep Kepemimpinan Transformasional

kepemimpinan transformasional adalah model yang baik untuk menjelaskan sebagaimana karakter pemimpin di mana gaya seperti ini harus mengembangkan ide-ide, gaya dan etos. Menurut Bruns kepemimpinan transformasional harus seirama dengan kepemimpinan transaksional.¹⁰ Sedangkan menurut Bass kepemimpinan transformasional merupakan sebuah pemekaran dari kepemimpinan transaksional yang di mana kepemimpinan transaksional memfokuskan sebuah transaksi yang dilakukan sesama pemimpin, rekan kerja dan pengikut.

Kepemimpinan transsformasional mendorong para pengikutnya dalam visi dan tujuan organisasi untuk berkomitmen serta adanya tantangan untuk mencari inovasi baru untuk mengembangkan kapasitas pengikutnya melalui pelatihan, bimbingan dan pembinaan.¹¹ Tipe kedua adalah kepemimpinana transformasional yang dapat didefinisikan dari penagruh yang terjadi melalui perubahan besar dalm pengambilan sipak dan kepercayaan akan nilai-nilai

⁹ Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan* (Rineka Cipta., 2003).

¹⁰ Ernita, A., Adriansyah, " Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tidak Tetap Bank Abc Harapan Indah Bekasi)" : *Jurnal Of Accounting, Management, And Islamic Economics*, Vol 1, No. 01, June 2023: 147-170

¹¹ Ibid, 251.

pengikutnya ke mana tujuan yang menjadi visi pemimpin untuk bisa terealisasi kepada pengikutnya.¹²

Lebih jauh lagi Bass dan Riggio mengemukakan bahwa ketenaran kepemimpinan transformasional lebih ke pada motivasi dan pengembangan bawahan yang dimana searah atau sesuai dengan minat anggota yang dimana kepemimpinan transformasional adalah revolusi yang diantaranya melalui emosi etika atau standar nilai-nilai yang bertujuan untuk jangka Panjang.¹³

Hal ini memberikan nilai untuk memotivasi bawahan yang dimana untuk mencukupi mereka dan memberdayakan sebagai manusia secara utuh dimana kepemimpinan juga bentuk pengaruh dari luar yang bisa menjalankan memberikan arahan ke pada bawahan untuk mendapatkan yang lebih baik lagi berdasarkan kaitan emosional yang dimana seni kepemimpinan yang menghubungkan kepemimpinan visioner dan karismatik.

Berdasarkan pemaparan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya yang mengubah nilai anggota secara personal ke perubahan secara positif untuk meningkatkan moral dan motivasi melalui kekuatan visi yang di mana ikut serta dalam proses dan membantu setiap anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

¹² G. Yukl, *An Evaluation of Conceptual Weaknesses In Transformational And Charismatic Leadership*, "The Leadership Quarterly 10, no. 2 (1999): 285–305.

¹³ Chnthia Ayu Manggarani, Shene Pintor Siolemba Patiro, Dkk, *Kepemimpinan Dalam Pelayanan Publik* (Yogyakarta: Pohon Cahaya, 2020), 69.

5. Indikator Kepemimpin Transformasional

Bass memberikan indikator komponen kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

a. Pengaruh ideal

Secara sederhana pengaruh ideal merupakan fondasi utama dalam teori kepemimpinan transformasional. konsep ini menempatkan sosok pemimpin bukan sekadar sebagai pemberi perintah atau pemegang otoritas formal, melainkan sebagai pusat gravitasi moral dan teladan bagi seluruh anggota timnya. Pemimpin yang memiliki pengaruh ideal biasanya menunjukkan standar etika yang sangat tinggi dan prinsip yang tidak tergoyahkan, sehingga orang-orang di sekitarnya merasa aman dan terpercaya untuk mengikuti arahan tersebut. Bukan karena takut akan sanksi, melainkan karena ada rasa hormat yang tumbuh secara alami dari dalam diri pengikutnya.¹⁴

Daya tarik utama dari dimensi ini terletak pada konsistensi antara ucapan dan tindakan. Dalam dunia profesional maupun organisasi sosial kita sering menemui pemimpin yang hanya pandai berteori namun minim eksekusi yang sebaliknya figur penerapan pengaruh ideal akan terjun langsung dan menunjukkan cara kerjanya melalui perilaku nyata sehari-hari. Mereka menjadi role model yang hidup, di mana integritas bukan sekadar pajangan di visi-misi yang membuat perusahaan, melainkan nafas dalam

¹⁴ Nur'Aida Sofiah Sinaga dkk., "Konsep Kepemimpinan Transformasional," *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia* 1, no. 7 (2021): 840–46, <https://doi.org/10.36418/cerdika.v1i7.123>.

seiap pengambilan keputusan. Hal inilah yang membuat anggota tim merasa sedang memperjuangkan nilai.

Ide berperan sebagai kompas yang mengarahkan kemampuan teknis seorang pemain keyboard dalam mengekspresikan sebuah karya musik. Tanpa adanya gagasan kreatif yang jelas, keterampilan jari dalam menekan tuts hanya akan menjadi aktivitas mekanis yang hampa. Sebuah ide melodi atau harmoni yang kuat akan menuntut pemain untuk terus mengasah kontrol dinamika, akurasi sentuhan *touch*, serta penguasaan tempo agar pesan emosional dari musik tersebut dapat tersampaikan dengan sempurna kepada pendengar.

Dalam konteks aransemen dan improvisasi, ide merupakan bahan bakar utama yang memperluas cakrawala keterampilan musikal. Ketika seorang pemain memiliki visi untuk menciptakan progresi akord yang unik dan lebih kaya, secara otomatis akan tertantang untuk mempelajari teknik penempatan jari dan sinkopasi yang lebih kompleks. Ide-ide segar inilah yang mendorong seseorang untuk tidak terjebak dalam pola permainan yang monoton, melainkan terus bereksplorasi dengan teknik *arpeggio* maupun penggunaan *fill-in* yang lebih variatif.

Lebih jauh lagi ide juga sangat berpengaruh terhadap kemampuan manajerial seorang keyboardis saat bermain dalam sebuah grup atau ansambel. Ide mengenai pemilihan warna suara *sound design* yang tepat, seperti perpaduan antara *piano*, *pad*, atau *strings*, menunjukkan kematangan visi musik dalam menciptakan harmoni yang peka. Dengan demikian

keterampilan teknis dalam membagi peran tangan kiri dan kanan bukan sekadar soal ketangkasan, melainkan wujud nyata dari sebuah ide kepemimpinan musikal yang mampu menyatukan berbagai elemen suara menjadi satu kesatuan yang utuh.

b. Motivasi inspirasional

Konsep Inspirational Motivation atau motivasi inspirasional sebenarnya adalah bahan bakar emosional dalam kerangka kepemimpinan transformasional yang membuat sebuah tim tetap bergerak meski tantangan di depan mata terasa berat. Secara umum, dimensi ini tidak berbicara tentang instruksi teknis yang kaku, melainkan tentang kemampuan seorang figur pemimpin dalam melukiskan masa depan yang cerah dan bermakna bagi semua orang. Pemimpin yang memiliki kapasitas ini biasanya mampu mengubah pekerjaan yang awalnya terasa sebagai rutinitas membosankan menjadi sebuah misi besar yang layak diperjuangkan. Intinya, ada energi yang menular lewat kata-kata dan sikap optimis yang mereka tunjukkan setiap hari.¹⁵

Kekuatan utama dari motivasi inspirasional ini terletak pada penyampaian visi yang sangat jernih dan menggugah selera. Pemimpin tipe ini mahir menggunakan simbol, metafora, atau cerita-cerita yang emosional untuk menjelaskan ke mana arah organisasi akan melangkah. Mereka tidak hanya bicara soal angka atau target di atas kertas, tapi lebih menekankan pada

¹⁵ Rian Iskandar dan Hariandy Hasbi, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan," *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL* 5, no. 3 (2024): 265–78, <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i3.1939>.

mengapa tujuan itu penting bagi pertumbuhan setiap individu di dalamnya. Ketika anggota tim memahami makna di balik tugas mereka, akan muncul rasa kepemilikan yang kuat, sehingga mereka bekerja bukan karena perintah, melainkan karena merasa memiliki andil besar dalam sebuah perubahan.

Menekuni instrumen keyboard bukan sekadar tentang penguasaan teknis jari di atas tuts, melainkan sebuah perjalanan melatih ketekunan dan kesabaran. Setiap harmoni yang tercipta adalah buah dari pengulangan yang tidak kenal lelah, di mana kegagalan dalam menekan nada justru menjadi kompas untuk menemukan ritme yang lebih sempurna. Proses ini mengajarkan kita bahwa keberhasilan tidak datang secara instan, melainkan melalui dedikasi untuk terus belajar dan memperbaiki diri setiap harinya.

Keterampilan bermusik juga membuka pintu untuk menginspirasi orang lain melalui semangat kolaborasi dan prestasi. Menjadi seorang musisi yang kompeten berarti memiliki kemampuan untuk menyatukan perbedaan nada menjadi sebuah simfoni yang selaras. Jadikan setiap pencapaian sebagai batu loncatan untuk meraih mimpi yang lebih tinggi, karena dedikasi yang Anda tanamkan dalam musik akan membentuk karakter yang tangguh, kreatif, dan penuh integritas dalam menghadapi tantangan di bidang apa pun.

c. Stimulasi Intelektual

Secara sederhana Stimulasi Intelektual merupakan mesin penggerak kreativitas dalam sebuah kelompok. Dimensi ini menempatkan pemimpin bukan sebagai sosok yang tahu segalanya, melainkan sebagai fasilitator yang memancing kecerdasan kolektif anggotanya. Pemimpin yang menerapkan

pola ini tidak ingin timnya hanya mejadi pengikut yang patuh pada aturan kaku atau prosedur lama yang sudah usang. Sebaliknya, mereka akan terus menantang status quo dengan melemparkan pertanyaan-pertanyaan kritis yang memaksa setiap orang untuk berpikir lebih dalam, mencari alternatif, dan tidak cepat puas dengan jawaban yang sudah ada.¹⁶

Kekuatan utama dari stimulasi intelektual terletak pada keberanian pemimpin untuk memberikan ruang bagi kesalahan dalam proses belajar. Dalam banyak organisasi konvensional, kesalahan sering kali dianggap sebagai kegagalan yang harus dihukum, namun di tangan pemimpin transformasional, kesalahan justru dipandang sebagai data berharga untuk inovasi. Pemimpin akan mendorong anggotanya untuk berksperimen dengan metode baru tanpa rasa takut akan dihakimi. Atmosfer yang aman secara psikologis ini sangat krusial, karena kreativitas mustahil tumbuh di lingkungan yang penuh dengan tekanan atau ancaman kritik yang menjatuhkan mental individu.

Proses mempelajari instrumen keyboard merupakan latihan kognitif yang sangat kompleks karena melibatkan pemrosesan informasi secara simultan. Saat membaca partitur, otak harus menerjemahkan simbol visual menjadi gerakan motorik jari yang presisi di atas tuts, seringkali dengan pola yang berbeda antara tangan kanan dan kiri. Aktivitas ini memperkuat konektivitas antara belahan otak kiri yang bersifat logis dan belahan otak

¹⁶ Muhammad Tahdianoor, "Model Gaya Kepemimpinan dalam Kelompok Musik Kiai Kanjeng," *JURNAL TATA KELOLA SENI 2*, no. 1 (2017): 58–73, <https://doi.org/10.24821/jtks.v2i1.1815>.

kanan yang kreatif, sehingga meningkatkan kemampuan pemecahan masalah dan ketajaman berpikir dalam menghadapi tugas-tugas akademis maupun praktis.

Selain aspek motorik penguasaan keyboard juga mengasah pemahaman terhadap struktur logika dan matematika melalui teori musik. Memahami interval, pembentukan *chord*, hingga pola melatih kemampuan analisis terhadap pola-pola abstrak. Stimulasi intelektual ini membantu seseorang dalam mengorganisir ide secara lebih terstruktur, karena dalam musik, setiap nada memiliki fungsi dan penempatan yang logis dalam sebuah harmoni. Kemampuan analitis yang terbangun melalui musik ini secara tidak langsung meningkatkan kapasitas memori kerja dan fokus mental yang mendalam.

d. perhatian individual

Secara mendasar perhatian individual merupakan sisi paling manusiawi dalam kerangka kepemimpinan transformasional. Dimensi ini menempatkan pemimpin bukan sebagai penguasa yang melihat anggotanya sebagai angka atau alat produksi semata, melainkan sebagai seorang mentor yang menghargai keunikan setiap pribadi. Pemimpin yang memiliki kapasitas ini sadar betul bahwa setiap orang membawa latar belakang, bakat, dan kecepatan belajar yang berbeda-beda. Oleh karena itu, pendekatan yang digunakan tidak lagi bersifat satu ukuran untuk semua, melainkan disesuaikan dengan kebutuhan spesifik masing-masing individu agar potensi terpendam mereka bisa muncul ke permukaan secara optimal.

Kekuatan utama dari perhatian individual ini terletak pada kemampuan mendengar aktif yang dimiliki oleh sang pemimpin. Ia tidak hanya hadir untuk memberikan instruksi, tetapi meluangkan waktu khusus untuk memahami apa yang menjadi hambatan serta aspirasi pribadi para anggotanya. Dalam interaksi sehari-hari, pemimpin akan bertindak sebagai seorang pelatih yang memberikan umpan balik konstruktif tanpa membuat anggota merasa terpojok. Hubungan yang terbangun bukan lagi sekadar relasi profesional yang kaku, melainkan ikatan emosional yang didasari oleh rasa saling percaya dan kepedulian yang tulus terhadap masa depan masing-masing orang di dalam tim.

Selain aspek dukungan emosional, perhatian individual juga sangat erat kaitannya dengan delegasi tugas yang cerdas. Pemimpin yang jeli akan memberikan tanggung jawab kepada anggotanya berdasarkan analisis terhadap kekuatan dan kelemahan mereka. Ia tidak akan memaksakan seseorang untuk melakukan sesuatu yang jauh di luar kapasitasnya tanpa bimbingan, namun ia juga tidak akan membiarkan anggota yang berbakat merasa jenuh karena tugas yang terlalu mudah. Dengan memberikan tantangan yang terukur dan personal, pemimpin berhasil menciptakan lingkungan kerja yang suportif, di mana setiap orang merasa memiliki ruang tumbuh yang aman dan dihargai kontribusinya.

Dalam proses pengembangan kompetensi, dimensi ini berfungsi sebagai jembatan untuk mempercepat penguasaan keahlian tertentu. Pemimpin akan mengidentifikasi celah kemampuan pada setiap individu dan memberikan sumber daya atau arahan yang tepat untuk menutup celah

tersebut. Jika seseorang kesulitan pada aspek teknis, pemimpin akan memberikan bimbingan teknis yang lebih intensif; namun jika seseorang kurang dalam kepercayaan diri, pemimpin akan lebih banyak berperan sebagai motivator. Personalisasi metode pengajaran inilah yang membuat proses transformasi individu berjalan lebih efektif dibandingkan dengan pelatihan massal yang sering kali mengabaikan detail kebutuhan personal.