BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan menurut Surat Keputusan Badan Administrasi Kepegawaian Negara No. 27/KEP/1972 dalam Usman (2011 : 280) ialah kegiatan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dibawa turut serta dalam suatu pekerjaan.

Menurut Sanusi (1989) dalam Usman (2011 : 280) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah penyatu paduan dari kemampuan, cita-cita dan semangat kebangsaan dalam mengatur, mengendalikan dan mengelola rumah tangga keluarga maupun organisasi atau rumah tangga negara.

Kepemimpinan adalah kesanggupan yang dipunyai oleh seseorang untuk mempengaruhi sikap dan perilaku orang lain menurut kepemimpinannya. Hal ini berarti bahwa seseorang yang sanggup mengarahkan atau mempengaruhi orang lain pada satu posisi yang berfungsi sebagai seorang pemimpin.

Pada hakekatnya kepemimpinan adalah saat seseorang dapat mempengaruhi bawahan dengan cara tersendiri sehingga bawahan tersebut mau dengan suka rela bekerja untuk mencapai tujuan dari organisasi. Burns, membagi kepemimpinan menjadi dua tipe yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional.

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Perilaku kepemimpinan *transforming* menurut Anderson (1998) dalam Usman (2011 : 326) ialah visi, perencanaan, komunikasi, dan tindakan kreatif yang memiliki efek positif pada sekelompok orang dalam sebuah susunan nilai dan keyakinan yang jelas, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan jelas dan dapat diukur.

Pendekatan *transforming* ini akan berbengaruh secara simultan terhadap perkembangan personal dan produktivitas usaha dari semua pihak yang terkait. Seorang pemimpin *transforming* juga mentrasformasikan diri dan sifat alamiah kepemimpinannya dalam suatu proses belajar memimpin yang berkesinambungan sehingga dapat memimpin dengan lebih baik lagi.

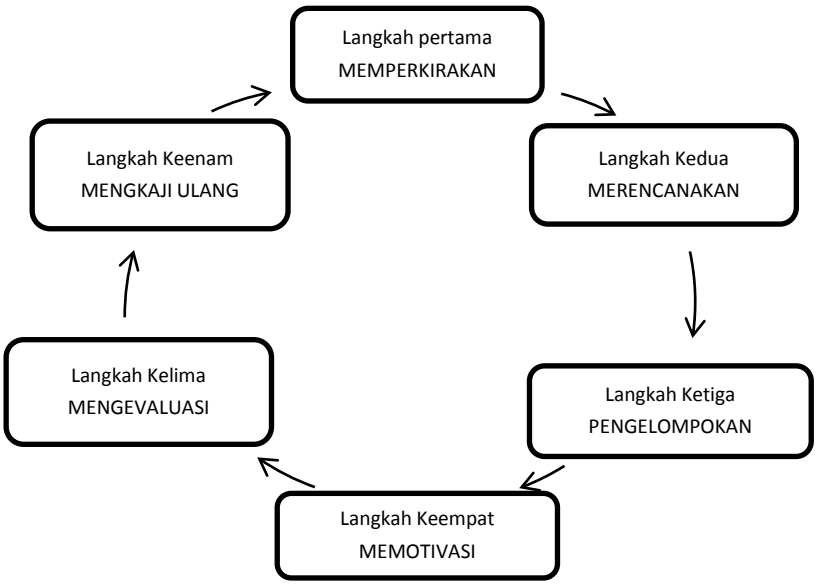
Dengan demikian, segala hal dipengaruhi oleh transformasi. *Transforming* membentuk pemimpin sebagai agen aktif perubahan yang positif, yang antara lain mampu mengubah lingkungan, organisasi, kelompok, pribadi-pribadi. Semua proses tersebut akan mematangkan karakter kepemimpinannya dalam organisasi dan mengembangkan pemahaman seorang pemimpin.

Pemimpin *transforming* bukanlah seorang *super,* namun efek positif kepemimpinanya yang mudah diterima dan menyenangkan dapat memengaruhi keseluruhan aspek organisasi, termasuk orang-orang yang berada di dalamnya. Efek samping lainya adalah anggota keluarga di rumah akan terpengaruh secara positif, yang ada akhirnya dapat pula memengaruhi kehidupan komunitas masyarakat sekitarnya.

Banyak pemimpin yang tidak memenuhi salah satu di antara lima keterampilan yang dibutuhkan dalam perilaku kepemimpinan *transforming*, yaitu :

1) Manajemen Diri (*Keterampilan Personal*) , terdiri dari : persiapan, pemusatan, klarifikasi/kejelasan keyakinan, spesifikasi tujuan, identifikasi nilai-nilai, perencanaan hidup, penyusunan tujuan, pendidikan, penyusunan tujuan karier, manajemen waktu, manajemen stres/tekanan, manajemen kesehatan, dan perilaku mental positif.
2) Komunikasi Interpersonal, terdiri dari : keterbukaan diri, manajemen khayalan, manajemen impresi, kehadiran, observasi, menunda, menanyakan, mendengarkan, menanggap, percaya diri, konfrontasi, dan menantang.
3) Pembimbingan dan Manajemen Masalah, terdiri dari : empati lebih awal, eksplorasi masalah, spesifikasi masalah, kepemilikan masalah, penyusunan tujuan, kepemilikan tujuan, perencanaan tindakan, pelaksanaan rencana aksi, konfrontasi, saling berbagi, kedekatan, dan pemindahan.
4) Tim dan Pengembangan Organisasi, terdiri dari : penilaian informal, penilaian formal, fasilitas manajemen, klarifikasi/kejelasan kebutuhan, pemeriksaan kesiapan, penempatan nilai-nilai, pembentukan konsensus visi, pembentukan konsensus strategi, penyusunan program, evaluasi kinerja, peningkatan yang berkesinambungan, dan akuntabilitas.
5) Luwes dalam gaya, peran, dan keterampilan, terdiri dari : penilaian gaya personal, perubahan gaya, penilaian peran, perubahan peran, pengakuan tahap-tahap perkembangan organisasi, dan fasilitas tahap-tahap

pengembangan organisasi. Dan untuk dapat meningkatkan nilai perilaku kepemimpinan, pemimpin dapat menerapkan langkah-langkah perilaku kepemimpinan *transforming* seperti pada gambar berikut :



Gambar 2.1

Langkah-langkah perilaku kepemimpinan *transforming*

Penjelasan dari langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut :

1) **Memperkirakan** : Langkah pertama ini membutuhkan imajinasi kreativitas, dan pemahaman terhadap sejarah berdirinya kelompok atau organisasi sehingga kesempatan atau kegiatan di masa mendatang dapat dispesifikasi dan dijabarkan dengan akurat dan realistis. Perkiraan ini juga harus didasari dan dapat memenuhi kebutuhan manusia.
2) **Perencanaan** : Visi telah ditangkap (baik dengan atau tanpa melakukan dialog dengan pihak lain) dapat segera dibuat dengan menentukan misi,

strategi, tempat, dan waktu pelaksanaan terbaik, dan menentukan orang yang paling tepat melaksanakanya. Kegiatan ini dapat melibatkan pertemuan kekeluargaan atau panitia, sesi *brainstorming*, sesi pengembangan kelompok, resolusi konflik, dan negoisasi. Agar perencanaaan sukses, semua pihak yang terlibat harus mau menerima dan bersikap antusias terhadap rencana yang disajikan.

3) **Pengelompokan** : dalam proses perencanaan tersebut juga harus memasukan tujuan-tujuan konkret dan langkah-langkah pelaksanaan program dengan jangka waktu pencapaian tujuan yang relistis.
4) **Pengelompokan** : Pemberian tanggung jawab secara selektif pada setiap orang membutuhkan tim yang bekerja secara harmonis dan produktif yang dapat diperoleh dengan menempatkan orang pada kelompok yang tepat, yang menurut mereka cocok (jika memungkinkan); memberikan tugas yang sesuai dengan kekuatan dan keinginan mereka; mendukung mereka, baik secara emosional maupun fisik sejalan dengan proses pelaksanaan tanggung jawab.
5) **Memotivasi tindakan** : Apabila semua pihak dapat menerima rencana yang telah dibuat, maka setiap orang harus memotivasi dirinya (baik dengan alasan internal maupun eksternal) secara berkesinambungan agar rencana tersebut dapat dilaksanakan sesuai dengan perkiraan dan waktu yang telah ditentukan. Sistem penghargaan perlu diadakan dan dinilai sehingga motivasi tersebut tetap menantang dan tinggi. Seseorang enggan bekerja keras apabila ia merasa hasil kerjanya lebih besar daripada penghargaanya.

Banyak hal yang dapat dijadikanya penghargaan, dengan mengidentifikasi ‘titik kunci’ setiap orang serta memberikan penghargaan dan kesempatan yang dapat diterima sehingga motivasi orang terpacu. Motivasi akan mengacu kepada aspek paling penting dalam kehidupan suatu organisasi, yakni tindakan. Tingkat tertinggi motivasi dan pencapaian dapat diperoleh dengan memenuhi, antara lain kebutuhan akan pengakuan, pencapaian, tantangan, kepemilikan, arti, dan tujuan.

6) **Mengevaluasi** : Evaluasi terhadap hasil dari usaha perubahan umumnya sulit, namun tetap merupakan usaha yang penting. Kegiatan ini penting dalam usaha melakukan peningkatan dalam perencanaan dan menentukan kesuksesan selanjutnya. Rencana yang dibuat secara cermat dengan mengidentifikasi pencapaian akan semakin mempermudah evaluasi. Oleh karena itu, ketika membuat perencanaan perlu menentukan kriteria evaluasi yang realistis, konkret, dan dapat diukur.
7) **Mendaur Ulang Proses melalui Evaluasi** : secara periodik, setelah pelaksanaan evaluasi, langkah-langkah dalan proses ini perlu diulang kembali sehingga tidak timbul asumsi- asumsi yang salah mengenai bagaimana suatu kejadian terjadi atau bagaimana sebaiknya suatu hal dilaksanakan. Organisasi kelompok akan berpijak pada kenyataan dan potensi perubahan yang positif dengan melakukan pengkajian ulang terhadap visi, memformulasi dan menegosiasikan kembali rencana-rencana, mencari para motivator baru, membentuk kelompok-kelompok baru yang lebih harmonis dan produktif, serta melakukan evaluasi lagi.

Dengan memahami dan menggunakan keterampilan model perilaku kepemimpinan *transforming* serta melaksanakan langkah-langkah tadi sebagai dasar, maka kita dapat memperhatikan 12 prinsip yang menjadi inti dari perilaku kepemimpinan *transforming*, yaitu sebagai berikut :

1. Setiap orang dalam situasi apapun mempunyai pengaruh, baik ataupun buruk, terhadap orang dan situasi yang ada.
2. Dengan belajar mengamati pengaruh ini akan membuat kita waspada terhadap kenyataan akan adanya kesempatan dan kejadian positif dan negatif. Meningkatkan kewaspadaan kita terhadap orang dan kejadian akan sengat berguna bagi setiap orang.
3. Setiap orang boleh memilih untuk mencoban dan membuat perubahan yang positif setiap saat.
4. Penggunaan kekuasaan secara positif dan bertanggung jawab serta pengaruh sangat penting dalam menciptakan kepemimpinan yang efektif. Dengan mengetahui kekuatan sendiri, mengambil posisi yang strategis, melakukan kerjasama dengan orang yang satu pemikiran, serta mengkomunikasikan kekuasaan anda dalam cara yang positif akan membantu anda untuk mencapai tujuan utama.
5. Segala hal bermula dari inisiatif setiap individu. Secara pribadi dan tersembunyi, setiap orang menentukan dalam diri mereka masing-masing hal-hal yang akan dilakukan dan bagaimana memperlakukan orang lain.
6. Kepemimpinan, dalam artian yang lebih mendalam, adalah pemahaman dan pemenuhan kebutuhan utama dari orang yang sedang kita pimpin/layani.

Bagaimana peningkatan inovasi dan produktivitas dari tujuan yang akan dicapai, perlu juga diperhatikan kebutuhan tiap orang akan pengakuan, penghargaan, dan pencapaiannya untuk mendorong motivasi dan kepuasan.

7. Kepemimpinan *transforming* memiliki komponen moral yang sangat penting dalam segala aspek kepemimpinan. Biasanya hanya sedikit orang yang mau percaya pada pemimpin yang pernah berdusta, menyalah-gunakan wewenang, ataupun menyakiti orang lain sebelumnya.
8. Kepemimpinan *transforming* selalu memahami dan melibatkan orang lain sehingga tercapai rasa saling memiliki dan saling menghormati serta mempercayai. Hal ini akan semakin meningkatkan motivasi, moral, kreatifitas, energi dan produktivitas.
9. Selalu ada kesempatan bagi kepemimpinan di segala lingkungan, interaksi, situasi, dan setiap saat. Kepemimpinan bertujuan untuk membuat perubahan yang positif dalam perkembangan organisasi dan individu untuk tujuan yang lebih spesifik.
10. Kepemimpinan *transforming* memiliki pengaruh dan perkembangan jangka panjang.
11. Kepemimpinan *transforming* bermula dari dalam keyakinan dan struktur nilai seseorang. Tujuan dan misi hidup yang penting bagi kepemimpinan juga perlu dipertahankan.
12. Kepemimpinan *transforming* selalu terbuka akan potensi pemahaman yang lain dan lebih mendalam atau lebih tinggi terhadap kenyataan di masa depan dibandingkan dengan kenyataan yang ada saat ini.

Manfaat Perilaku Kepemimpinan *transforming* :

1. Menciptakan dan mengkomunikasikan visi dan tujuan.
2. Melaksanakan pemikiran dan perencanaan strategis dan fleksibel.
3. Memfasilitasi rekan kerja, bawahan dan perkembangan tim.
4. Memfasilitasi perkembangan organisasi.
5. Melindungi individu dari kekuatan yang merusak.
6. Melindungi organisasi dari kekuatan yang merusak.
7. Mencari dan mengkomunikasikan konsensus antar tim.
8. Mengspesifikasi pedoman hidup, nilai-nilai, dan menciptakan budaya.
9. Menciptakan cara pandang.
10. Memotivasi orang-orang untuk bertindak.

Berikut adalah fungsi dan peranan Kepemimpinan *transforming*.

Tabel 2.1
Peran dan fungsi Kepemimpinan *Transforming*

Peran	Fungsi
Komunikator	Mengenali orang lain
	Mengelola orang
	Mengkomunikasikan khayalan bersama
	Memahami orang lain dengan akurat
	Mengkomunikasikan perhatian
	Mengakui pencapaian orang lain
	Menahan penilaian dan emosi
	Mengatasi konflik interpersonal
	Membina hubungan yang efektif dan menyenangkan
	Membina rasa saling menghargai diantara sesama

Sumber : Husaini Usman (2011)

	Memperkuat dukungan orang lain
	Menghadapi orang lain dengan cara efektif
Konselor	Membantu orang lain mengatasi masalahnya
	Membantu orang lain membuatr tujuan yang dapat dicapai
	Membantu orang lain mengeksplorasi dan mengevaluasi rencana
	Memotivasi orang untuk bertindak
	Mempertahankan dan mendukung orang lain untuk mencapai tujuan
	Menghargai dan mengakui pencapaian
	Menghadapi orang-orang yang jenuh dan membangkang
	Melakukan pemindahan orang secara eferktif
	Membagi pengalaman disaat yang tepat
	Membina orang-orang untuk mencapai tujuan
	Membimbing orang-orang menyiapkan diri bagi peran baru
	Mengevaluasi kinerja dan memberikan umpan balik
Konsultan	Bertindak sebagai hubungan masyarakat organisasi
	Melaksanakan proses konsultasi
	Membentuk nilai dan budaya bersama
	Mendelegasikan tugas untuk mencapai tujuan kepada pihak lain
	Melegimitasi kepemimpinan anda
	Memfasilitasi perkembangan kelompok dan tim
	Mengklarifikasi norma-norma, nilai-nilai dan keyakinan
	Mengkomunikasikan visi dan tujuan
	Menilai kebutuhan dan permasalahan organisasi
	Menghadapi anggota yang menggangu
	Meneliti dan melaporkan informasi penting
	Merencanakan dan mengkoordinasikan SDM dan pengontrakan

Sumber : Husaini Usman (2011)

Burns merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurutnya, untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional.

Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya.

Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*) dan kontingensi.

Kepemimpinan Tranformasional memotivasi pegawai untuk melakukan pekerjaan atau tugas lebih baik dari apa yang bawahan inginkan dan bahkan lebih tinggi dari apa yang sudah diperkirakan sebelumnya.

Proses transformasi dapat dicapai melalui salah satu dari tiga cara berikut :

1. Mendorong dan meningkatkan kesadaran tentang betapa pentingnya dan bernilainya sasaran yang akan dicapai kelak menunjukkan cara untuk mencapainya.
2. Mendorong bawahan untuk mendahulukan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi.
3. Meningkatkan orde kebutuhan bawahan / memperluas cakupan kebutuhan tersebut.

Menurut Bass (1985) dalam Yukl (2005 : 305) Kepemimpinan transformasional terdiri dari 4 I's yaitu :

1. ***Pengaruh Ideal (Idealized Influence).*** Pemimpin Transformasional berperilaku sebagai model bagi bawahannya. Pemimpin seperti ini biasanya dihormati dan dipercaya. Untuk memahami faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tingkah laku para pemimpin yang efektif, para penulis menggunakan model kontingensi (*contingency model*). Dengan model kontingensi tersebut para penulis menguji keterkaitan antara watak pribadi, variabel-variabel situasi dan keefektifan pemimpin.
2. ***Simulasi individu (Individual Stimulation).*** Pemimpin transformasional menstimulasi usaha bawahannya untuk berlaku inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, pembatasan masalah dan pendekatan dari situasi lama dengan cara yang baru.
3. ***Konsiderasi Individual (Individual Consideration).*** Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor.
4. ***Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation).*** Pemimpin transformasional berperilaku dengan tujuan untuk memberi motivasi dengan inspirasi terhadap orang-orang disekitarnya.

Dengan perkembangan globalisasi ekonomi yang makin nyata, kondisi di berbagai pasar dunia makin ditandai dengan kompetisi yang sangat tinggi. Oleh

karena itu, rumah sakit sebagai pemain dalam permainan global harus terus menerus mentransformasi seluruh aspek manajemen internal rumah sakit agar selalu relevan dengan kondisi persaingan baru.

Pemimpin transformasional dianggap sebagai model pemimpin yang tepat dan yang mampu untuk terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktifitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang lebih bersaing.

Kepemimpinan transformasional berdasarkan pada kekayaan konseptual, melalui karisma, konsideran individual dan stimulasi intelektual, diyakini akan mampu melahirkan pemikiran-pemikiran untuk jangkauan ke depan, azas kedemokrasian dan ketransparanan.

Sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional dapat diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para bawahan. Bawahan seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan hal-hal yang lebih dari pada yang awalnya diharapkan pemimpin. Pemimpin tersebut memotivasi para bawahan dengan :

1. Membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan,
2. Mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi dari pada diri sendiri, dan
3. Mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi

Avolio & Bass mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional dalam dua hal, yaitu :

Pertama, meskipun pemimpin transformasional yang efektif juga mengenali kebutuhan bawahan, mereka berbeda dari pemimpin transaksional aktif. Pemimpin transformasional yang efektif berusaha menaikkan kebutuhan bawahan. Motivasi yang meningkat dapat dicapai dengan menaikkan harapan akan kebutuhan dan motivasi kerjanya. Misalnya, bawahan di dorong untuk mengambil tanggung jawab lebih besar dan memiliki otonomi dalam bekerja.

Kedua, pemimpin transformasional berusaha mengembangkan bawahan agar mereka juga menjadi pemimpin. Sebelum Bass mengindikasikan ada tiga ciri kepemimpinan transformasional yaitu karismatik, stimulasi intelektual dan perhatian secara individual mengindikasikan inspirasional termasuk ciri-ciri kepemimpinan transformasional. Dengan demikian ciri-ciri kepemimpinan transformasional terdiri dari karismatik, inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian secara individual.

2.1.2. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai kepemimpinan yang memberikan penjelasan tentang apa yang menjadi tanggung jawab atau tugas bawahan serta imbalan yang dapat mereka harapkan jika standar yang ditentukan tercapai.

Menurut Robbins (2008 : 90) pemimpin transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka.

Gaya kepemimpinan ini, terbuka dalam hal membagikan informasi dan tanggung jawab kepada bawahan. Meskipun keterbukaan ini merupakan komponen yang penting dalam menjalankan suatu organisasi, namun kepemimpinan ini tidak cukup untuk menerangkan usaha tambahan dan motivasi kerja bawahan, apa yang sebetulnya dapat digali seorang pemimpin dari pegawainya.

Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi.

Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Dalam kepemimpinan transaksional pemimpin dan pengikut bertindak sebagai pelaku tawar–menawar dalam suatu proses pertukaran yang melibatkan imbalan dan hukuman. Ide utama pendekatan transaksional adalah adanya satu pertukaran, pemimpin menginginkan apa yang dimiliki pengikut dan sebagai balasan pemimpin akan memberikan apa yang diinginkan oleh pengikut.

Dengan demikian, pemimpin transaksional memotivasi bawahan untuk bertindak sesuai dengan yang diharapkan melalui penetapan imbalan dan hu-

kuman. Menurut Burns (1978) dalam (Yukl, 2005 : 304) pada kepemimpinan transaksional, hubungan antara pemimpin dengan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar menawar antar keduanya.

Karakteristik kepemimpinan transaksional adalah ***contingent reward*** dan ***management by-exception***. Pada ***contingent reward*** dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan, berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitas. Hal ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian untuk bawahan terhadap upaya-upayanya.

Selain itu, pemimpin bertransaksi dengan bawahan, dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari hal-hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan. ***Management by-exception*** menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol. Pimpinan hanya melihat dan mengevaluasi apakah terjadi kesalahan untuk diadakan koreksi, pimpinan memberikan intervensi pada bawahan apabila standar tidak dipenuhi oleh bawahan.

Praktik *management by-exception*, pimpinan mendelegasikan tanggungjawab kepada bawahan dan menindaklanjuti dengan memberikan apakah bawahan dapat diberikan pujian untuk membesarkan hati bawahan dan juga dengan hadiah apabila laporan yang dibuat bawahan memenuhi standar.

Hubungan antara pemimpin transaksional dangan bawahan terjadi jika :

1. Mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan berusaha menjelaskan bahwa mereka akan memperoleh apa yang diiginkan apabila motivasi kerja mereka memenuhi harapan.

2. Memberikan / menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan atau janji memperoleh imbalan.
3. Responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selain kepentingan pribadi itu sepadan dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahan.

Kepemimpinan transaksional menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi antar pemimpin, rekan kerja dan bawahannya. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan apa yang dibutuhkan dan bagaimana spesifikasi kondisi dan upah / hadiah jika bawahan memenuhi syarat-syarat yang ditentukan.

2.1.3. Motivasi

Robbins dan Judge (2008 : 222) mendefinisikan motivasi (*motivation*) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Motivasi adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi, untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisi oleh kemampuan upaya demikian, untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu (Robbins et. al, 1999 : 50 dalam Winardi, 2001 : 1-2). Kebutuhan yang dimaksudkan adalah suatu keadaan dalam diri (*internal state*) yang menyebabkan hasil-hasil atau keluaran-keluaran tertentu yang menarik.

Motivasi merupakan salah satu alat atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang di harapkan. Pengetahuan tentang motivasi membantu para pemimpin memahami sikap kerja pegawainya dengan

cara berbeda beda sesuai dengan pola masing masing yang paling menonjol . Usman (2011 : 249)

Motivasi mewakili proses-proses psikologikal yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunter*) yang diarahkan ke arah tujuan tertentu (Mitchell, 1982 : 81 dalam Winardi, 2001 : 1).

Motivasi merupakan hasil sejumlah proses, yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu (Gray *et al*,1984 : 69 dalam Winardi, 2001 : 2).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah sekelompok pendorong yang berasal baik dari dalam maupun dari luar individu untuk melakukan pekerjaan yang mengarah pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhannya.

2.1.3.1. Teori-teori Motivasi Kerja

Abraham Maslow menyatakan bahwa manusia mempunyai sejumlah kebutuhan yang diklasifikasikannya menjadi lima tingkat kebutuhan (Robbins, 2003 : 223), yaitu :

1. Fisiologis, antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lain.

2. Keamanan, antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.

3. Sosial, mencakup kasih sayang, rasa memiliki, menerima dengan baik, dan persahabatan.

4. Penghargaan, mencakup faktor internal, seperti harga diri, otonomi, dan motivasi, serta faktor eksternal, seperti status, pengakuan, dan perhatian.

5. Aktualisasi diri, dorongan yang ada dalam diri seorang individu untuk menjadi individu yang sesuai kemampuannya.

Maslow membagi kelima kebutuhan tersebut menjadi dua kelompok, yaitu : tingkat tinggi dan tingkat rendah (Robbins, 2003 : 224). Kebutuhan fisiologis dan kebutuhan keamanan termasuk dalam golongan tingkat rendah, sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri termasuk dalam golongan tingkat tinggi.

Pembagian ke dalam dua kelompok tersebut berdasarkan alasan bahwa kebutuhan tingkat tinggi dipenuhi secara intenal (dalam diri individu itu), sedangkan kebutuhan tingkat rendah terutama dipenuhi secara eksternal (misalnya dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja).

A H Maslow dalam Winardi (2001 : 13) mengemukakan sejumlah proposisi penting tentang perilaku manusia sebagai berikut :

1. Kebutuhan-kebutuhan Fisiologikal

   Pada tingkatan terendah pada hirarki yang ada, dan pada titik awal teori motivasi, terdapat kebutuhan-kebutuhan fisiologikal. Kebutuhan – kebutuhan inilah yang perlu dipenuhi untuk mempertahankan hidup. Oksigen, pangan, istirahat, aktifitas, dimasukkan pada tingkatan ini.

2. Kebutuhan – Kebutuhan Keamanan

   Apabila Kebutuhan – kebutuhan fisiologikal dianggap cukup terpenuhi, maka Kebutuhan – kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi seperti misalnya Kebutuhan – kebutuhan keamanan mulai mendominasi manusia. Kebutuhan Keamanan adalah wujud keinginan akan proteksi terhadap bahaya fisikal, keinginan untuk mendapatkan kepastian ekonomi, preferensi terhadap hal-hal yang dikenal, dan menjauhi hal-hal yang tidak dikenal dan keinginan atau dambaan orang akan dunia yang teratur,serta yang dapat diprediksi.

3. Kebutuhan – kebutuhan Sosial / Berkelompok

   Sewaktu kebutuhan fisiologikal manusia dan kebutuhannya akan kemanan relatif terpenuhi, maka kebutuhan – kebutuhan social yang merupakan kebutuhan pada tingkatan berikutnya, menjadi motivator penting bagi perilakunya. Seorang individu, ingin tergolong pada kelompok-kelompok tertentu, ia ingin bersosiasi dengan pihak lain, ia ingin diterima oleh rekan rekannya, dan ingin berbagi dan menerima sikap berkawan.

4. Kebutuhan – kebutuhan Penghargaan

   Dalam hirarki kebutuhan Maslow, pada tingkatan berikutnya terlihat adanya kebutuhan-kebutuhan akan penghargaan, baik penghargaan untuk diri sendiri dan penghargaan dari pihak lain. mencakup kebutuhan untuk mencapai prestasi, kepercayaan diri, kompetensi, pengetahuan, penghargaan diri, dan kebebasan serta independen si (ketidakketergantungan).

5. Kebutuhan – kebutuhan Aktualisasi Diri

   Pada puncak hirarki, terdapat kebutuhan untuk realisasi diri atau aktualisasi diri. Kebutuhan – kebutuhan tersebut berupa kebutuhan kebutuhan individu untuk merealisasi potensi yang ada pada dirinya utnuk mencapai pengembangan diri. Secara berkelanjutan, untuk menjadi kreatif. Bentuk khusus kebutuhan demikian, akan berbeda –beda dari orang ke orang, seperti halnya terlihat pada kepribadian kepribadian manusia.

2.1.4. Penelitian Terdahulu

1. Karl W. Kuhnert, Philip Lewis

Penelitian ini merupakan suatu penelitian yang membandingkan penelitian maupun pendapat para ahli mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional yang sudah diteliti sebelumnya. Penelitian ini membahas bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Apakah motivasi dapat terbentuk dari implementasi gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional yang baik.

2. Deanne N. Den Harrog, Jap J. Van Muijen & Paul L. Koopman

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dengan metode analisis *Multifactor Leadership Questionaire* ini terdapat kesimpulan bahwa "*Bass framework was not sufficient. Because the assumption in Bass framework that passive management by-exception belongs in the transactional and not in laissez-faire factor. This assumption not supported by the data.*"

Kesimpulan tersebut mengatakan bahwa pendapat Bass tidak dapat dikatakan valid ketika salah satu indicator dimensi variabel lain termasuk ke dalam gaya kepemimpinan lain. Sehingga membuat penelitian ini tidak didukung data yang cukup untuk dapat membuktikan keabsahannya.

3. Timothy A Judge, Ronald F. Piccolo

Penelitian ini menggunakan prosedur meta-analitik untuk dapat mengetahui validitas dan korelasi antar variabel dan untuk membuktikan reliabilitas kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dan kriterianya yang tidak dilaporkan dalam studi. Kemudian penelitian ini menggunakan estimasi dan nilai reliabilitas yang dapat digunakan untuk mencari korelasi dasar. Kesimpulan dari penelitian ini adalah salah satu dimensi kepemimpinan transaksional yaitu *contingent reward* memiliki pengaruh yang lebih besar daripada kepemimpinan transformasional . namun kepemimpinan transformasional dan contingent reward berpengaruh secara bersama – sama.

4. Wagimo, Djamaludin Ancok

Penelitian ini menggunakan Uji Reliabilitas untuk mengetahui seberapa besar data yang diperoleh mengenai kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap motivasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja lebih kuat daripada hubungan antara kepemimpinan transaksional dengan motivasi kerja.

5. Rustam Supendy, Margono Setiawan, Eka Afnan Troena, Surrachman

Pada penelitian ini melibatkan lima variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, motivasi kerja, kinerja karyawan, dan kepuasan karyawan yang dilakukan pada Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Tenggara. Pada pengujian gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi karyawan, menunjukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja karyawan.

Pada pengujian gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi karyawan menunjukan bahwa semakin baik nilai kepemimpinan transaksional akan semakin baik pula nilai motivasi. Sehingga menghasilkan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dan ketika gaya kepemimpian transaksional diterapkan oleh pimpinan dengan baik, maka motivasi karyawanpun akan meningkat.

6. Titi Nurfitri dan Sri Lestari

Pada penelitian ini dilakukan dua macam pengujian variabel, yang pertama adalah Uji F dengan kesimpulan bahwa secara keseluruhan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan hanya kepemimpinan transformasional yang memberikan pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

7. Benedicta Djarwati Muljani, Taher Alhabsji, Djamhur Hamid

Penelitian yang dilakukan pada tenaga pendidik ini menggunakan metode *Path Analysis* yang digunakan untuk menguji keterkaitan atau hubungan antara dua variabel atau lebih. Kesimpulan dari penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi kerja karena implementasi kepemimpinan transformasional di lapangan berbeda dengan teori-teori yang ada.

8. Soewarto Citro Taruno, Armanu Thoyib, Djamilah Zain, Mintarti Rahayu.

Penelitian ini dilakukan untuk membuktikan pengaruh secara langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan dosen menggunakan alat statistik partial least square, dengan motivasi sebagai mediator. Dan hasil dari penelitian ini adalah untuk dapat meningkatkan motivasi melalui kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional hendaknya pemimpin mengaplikasikan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama – sama kepada dosen sebagai bawahan.

Selanjutnya untuk mendukung penelitian ini, dapat disajikan tabel yang berisi tentang ringkasan, persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh penelitian lain sebagai bahan perbandingan sebagai berikut :

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Hasil Analisis	Persamaan	Perbedaan
1.	Karl W. Kuhnert, Philip Lewis	Kepemimpinan Transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional	Persamaan variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional	Menggunakkan analisis regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh dan juga keterkaitan antara variabel bebas dan terikat dan tidak membandingkan antara dua variabel
2.	Deanne N. Den Harrog, Jap J. Van Muijen & Paul L. Koopman	Adanya Hubungan Positif antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.	Mencari tahu mengenai hubungan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.	Adanya variabel terikat motivasi yang akan diketahui seberapa besar pengaruhnya terhadap variabel bebas kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.
3.	Timothy A. Judge, Ronald Piccolo	*Contingent Reward* memiliki hubungan yang lebih kuat dari kepemimpinan transformasional, namun kepemimpinan berpengaruh kuat dengan *contingent reward*	Pengujian kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dan *Laissez faire* diuji menggunakan meta-analitik prosedur untuk dapat mengetahui validitas dan korelasi antar variabel.	Variabel yang diteliti tidak hanya kepemimpinan trnasformasional dan kepemimpinan transaksional yang dapaat menimbulkan motivasi tetapi ada pula hubungan antara kepuasan kerja, performa pimpinan, dan organisasi.
4.	Wagimo, Djamaludin Ancok	Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja bawahan lebih kuat atau lebih erat daripada hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan motivasi kerja bawahan.	Variabel bebas dan variabel terikat yang akan diteliti.	Implementasi kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap motivasi yang berbeda, antara militer dan rumah sakit.

5.	Rustam Supendy, Margono Setiawan, Eka Afnan Troena, Surrachman	Semakin baik kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja karyawan.	Variabel bebas dan terikat yang digunakan dalam penelitian	Metode penelitian yang menggunakan eksplanatori dan analisis data dengan Structural Equation Modelling
6.	Titi Nurfitri dan Sri Lestari	Motivasi kerja karyawan hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional karena pimpinan mampu menginspirasi karyawan dan meningkatkan kesadaran tentang masalah dalam organisasi dan mencapai tujuan organisasi.	Dua variabel bebas dan satu variabel terikat yang diteliti dan metode analisis data menggunakan regresi linear berganda.	Adanya Variabel bebas lain yang diteliti dan analisis data
7.	Benedicta Djarwati Muljani, Taher Alhabsji, Djamhur Hamid	KepemimpinanTransformasional yang dilakukan pemimpin memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap motivasi kerja	Pengujian variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen terhadap motivasi sebagai variabel dependen.	Penelitian ini merupakan penelitian pada tenaga pendidik yang dipimpin oleh pemimpin perempuan di Universitas dan Motivasi merupakan variabel intervening dalam penelitian tersebut.
8.	Soewarto Citro Taruno, Armanu Thoyib, Djamilah Zain, Mintarti Rahayu.	Untuk dapat meningkatkan motivasi melalui kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional hendaknya pemimpin mengaplikasikan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama kepada dosen sebagai bawahan.	Menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional yang apabila diaplikasikan dapat meningkatkan motivasi sebagai mediator terhadap kinerja dosen.	Dalam penelitian ini terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional sebagai variabel independen serta variabel motivas sebagai mediator bukan sebagai variabel dependen.

2.1.5. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

2.1.5.1. Kerangka Pemikiran

Motivasi kerja pegawai yang tinggi akan berdampak baik bagi rumah sakit terutama dalam persaingan antar rumah sakit milik pemerintah dan milik swasta saat ini. Terkait dengan Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan sehingga bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat terhadap atasan serta termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan (Yukl 1989 : 211).

Bass (1985) dalam Yukl (2013 : 313) menjelaskan Bahwa Kepemimpinan Transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan norma terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan mereka.

Bass (1985) menyatakan dimensi kepemimpinan transformasional terdiri dari 4 I's yaitu (Bass, 1985 dalam Yukl 2005 : 305) pengaruh individual (*idealized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) dan perhatian individu (*individualized consideration*).

Sudarwan (2004 : 137 – 138) menyebutkan secara luas adanya penelitian tentang perilaku kepemimpinan dihubungkan dengan kepuasan dan produktifitas pada usaha industri pada Pusat penelitian Universitas Michigan. Para penulis

menarik kesimpulan bahwa ada tiga dimensi perilaku kepemimpinan yang mempunyai kaitan sangat erat dengan keberhasilan kelompok kerja, yaitu :

1. **Asumsi tentang peranan pimpinan**, yaitu asumsi bila seorang pemimpin aktif memberikan contoh, produktifitas kelompok akan meningkat. Pemimpin harus mampu menciptakan kesesuaian antara kata dan perbuatan, dan memberi contoh yang lebih bermakna daripada hanya sekedar menyampaikan kata-kata atau verbalisme. Bila seorang pemimpin hanya memerankan diri sebagai anggota, produktifitas akan menurun.

Oleh sebab itu, sebaiknya pemimpin adalah orang yang mampu membuat rencana, melaksanakan, dan mengadakan kontrol secara serial (berkala). Pemimpin yang baik tidak bersifat kekanak-kanakan, melainkan mempunyai kemantapan, berpandangan jauh ke depan, dewasa, dan sejumlah predikat lainnya.

Dalam konsep kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin dituntut untuk menunjukkan kredibilitasnya sebagai seorang pemimpin, sehingga seorang pemimpin dipercaya oleh bawahannya. Begitu penting kredibilitas ini bagi seorang pemimpin, kredibilitas adalah modal terpenting dalam kepemimpinan.

Tanpa kredibilitas ini, pimpinan hanyalah bekerja berdasarkan kekuasaan sehingga tidak akan mampu menjalankan secara efektif. Jika bawahan tidak percaya pada pembawa berita apalagi mempercayai isi beritanya. Bagaimana mungkin seorang pimpinan bisa mengarahkan pegawai ke arah tujuan, jika pimpinan tersebut tidak dipercaya bawahannya.

2. **Ketelitian pengawasan**, adalah salah satu penentu produktifitas kelompok kerja di dalam organisasi, apapun bentuk dan jenis pekerjaan yang ada di organisasi itu.

Dalam hubungannya dengan pengawasan, hasil penelitian menunjukkan bahwa manusia organisasi akan lebih produktif bila kepadanya diberikan sejumlah otonomi atau kesempatan berdiri sendiri dalam melaksanakan tugasnya dan hal ini berhubungan dengan kepuasan kelompok baik dari diri pengawas maupun anggota yang diawasi.

Dalam konsep kepemimpinan transaksional, Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menstimulasi intelektual bawahannya. Pemimpin transformasional akan menginspirasi bawahannya untuk maju, ia akan menjadikan bawahan untuk menjadi seorang pemimpin juga tanpa merasa tersaingi.

Disinilah peranan pemimpin transformasional dalam melibatkan secara aktif bawahannya dalam proses motivasi kerja manjadi sangat penting.

3. **Orientasi terhadap bawahan**, yaitu perhatian dari atasannya untuk dapat meningkatkan produktifitas kerja. Hal ini dapat ditempuh dengan jalan memberikan perhatian khusus pada masalah kesehatan, mengurangi hukuman atas kesalahan dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan anggotanya.

Kebalikan dari orientasi kepada bawahan adalah orientasi terhadap tugas, yaitu pemimpin tidak melihat apapun dari bawahan kecuali pelaksanaan

pekerjaan dan penilaian motivasi kerja hanya ditentukan atas keberhasilan seseorang melaksanakan pekerjaanya.

Dalam kaitan dengan Kepemimpinan transaksional, pemimpin transaksional menuntut adanya perhatian secara Individual seorang pimpinan terhadap bawahan. Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung *face to face* dan komunikasi terbuka dengan para pegawai. Perhatian secara individual tersebut dapat sebagai indentifikasi awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin.

Sedangkan *monitoring* merupakan bentuk perhatian individualyang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh senior kepada yunior yang belum berpengalaman bila dibandingkan dengan seniornya.Dan komunikasi kepada seluruh pegawai mengenai suatu komitmen yang sungguh-sungguh untuk melakukan perubahan dalam usaha peningkatan mutu.

2.1.5.2. Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi

Avolio & Bass (1987) mengatakan bahwa meskipun pemimpin transformasional yang efektif juga mengenali kebutuhan bawahan, mereka berbeda dari pemimpin transaksional aktif. Pemimpi transformasional yang efektif berusaha menaikkan kebutuhan bawahan. Motivasi yang meningkat dapat dicapai dengan menaikkan harapan akan kebutuhan dan kinerjanya.

Misalnya, bawahan di dorong mengambil tanggungjawab lebih besar dan memiliki otonomi dalam bekerja.

Bass dan Riggio (2006) Yukl (2006 : 264) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "*the Four I's*". Dimana salah satunya adalah *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional di definisikan (Bass, 1985), sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya.

Kepemimpinan Tranformasional memotivasi pegawai untuk melakukan pekerjaan atau tugas lebih baik dari apa yang bawahan inginkan danbahkan lebih tinggi dari apa yang sudah diperkirakan sebelumnya.

2.1.5.3. Hubungan Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi

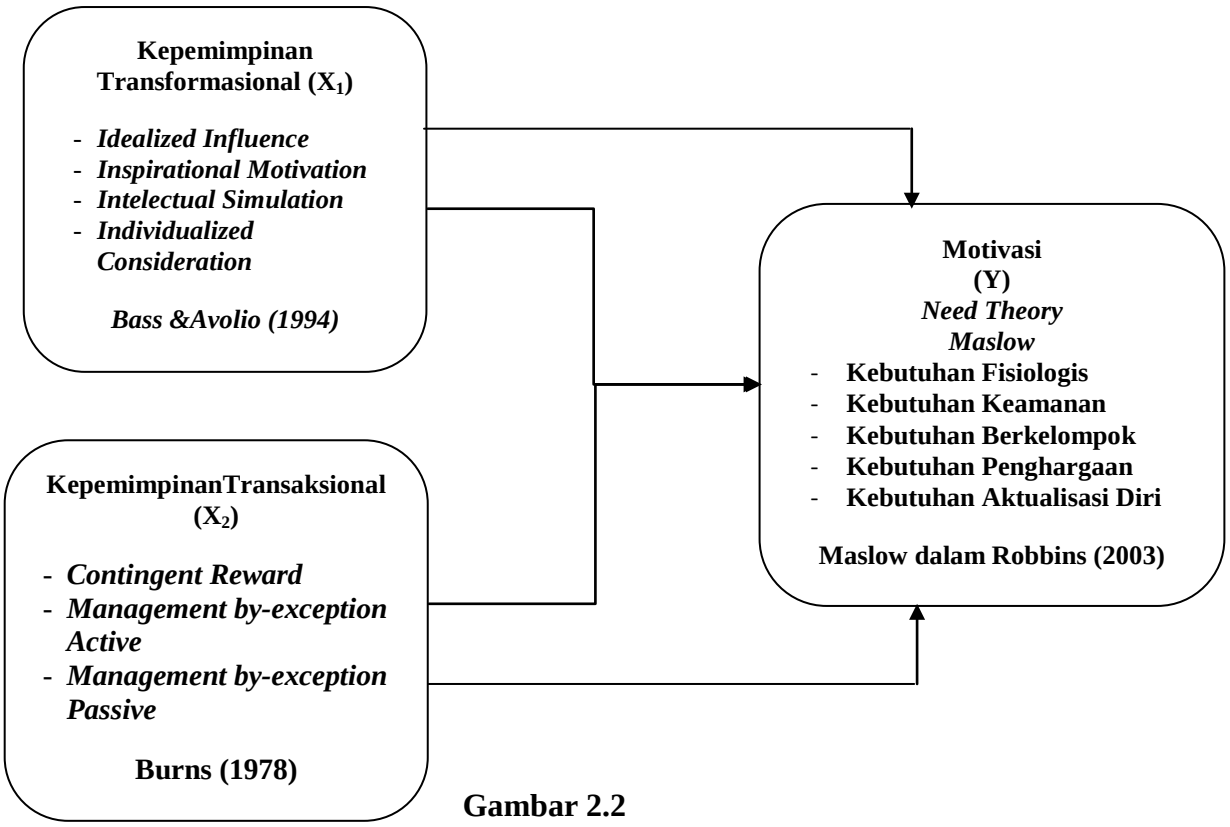
Pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya. Menurut Bass (1990) imbalan akan mempengaruhi motivasi bawahan dan selanjutnya akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan bawahan.

Menurut Burns (1978) untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional.

Secara ideal pemimpin harus bertemu secara pribadi dengan pegawai untuk menyampaikan informasi, memberi pengarahan dan menjawab pertanyaan dari setiap pegawai. Uraian diatas menunjukkan kaitan erat antara pemimpin transformasional dan transaksional dengan motivasi kerja suatu organisasi.

Berdasarkan pada pandangan beberapa ahli diatas mengenai hal-hal yang terkait dengan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan motivasi perawat. Maka, penulis dapat menyimpulkan adanya suatu keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan

transaksional terhadap motivasi perawat di Rumah Sakit Paru Dr. H. A. Rotinsulu Bandung, melalui gambar paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.2

Paradigma Penelitian

2.2. Hipotesis

Dalam penelitian ini diajukan sebuah hipotesis sebagai jawaban sementar aterhadap permasalahan yang telah dikemukakan. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :“Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja perawat baik secara parsial maupun simultan pada Rumah Sakit Paru Dr. H. A. Rotinsulu Bandung”.