

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan teori-teori dasar mengenai topik yang diangkat yang menjadi pedoman penelitian mencakup gaya kepemimpinan otoriter, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan *laissez-faire*, kepemimpinan transaksional, pengucilan, penelitian terdahulu, kerangka penelitian dan hipotesis. Referensi teori-teori ini adalah pendapat para ahli, *website* dan buku.

### 2.1 Gaya kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan (House *et.all*) dalam Yukl (2016 : 4).

Menurut Miftah Toha dalam Maddepunggeng *et al.*, (2017) Gaya Kepemimpinan merupakan perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kecakapan tertentu yang dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk melakukan kerjasama kearah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kepemimpinan adalah suatu proses kekuatan yang datang dari seorang figur pemimpin untuk mempengaruhi orang lain baik secara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi Nurdin *et al.*, (2013). Sehingga, agar seorang pemimpin dapat dengan mudah untuk memotivasi, mempengaruhi, dan mengarahkan para bawahannya, maka pemimpin tersebut dalam menerapkan gaya

kepemimpinannya harus sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan. Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang dilakukan oleh seseorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sesuai dengan kondisi dan situasi dalam organisasi atau perusahaan.

Menurut Harsey dan Blanchard (2018), Gaya kepemimpinan adalah upaya yang dilakukan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk ikut dalam suatu tujuan bersama. Adapun jenis-jenis gaya kepemimpinan yaitu antara lain gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan laissez-faire dan gaya kepemimpinan transaksional.

### **2.1.1. Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan**

Dalam upaya menggerakkan dan memotivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan, seorang pemimpin memiliki beberapa tipe atau bentuk kepemimpinan. Tipe kepemimpinan sering disebut perilaku kepemimpinan atau gaya kepemimpinan. Sutikno (2014) Tipe- tipe gaya kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaannya:

#### **1. Tipe Kepemimpinan Otoriter**

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang otoriter memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otoriter adalah seorang yang egois.

Seorang pemimpin yang otoriter adalah menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

**a. Ciri-ciri seorang pemimpin yang otoriter ialah seorang pemimpin yang:**

- 1) menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- 2) mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- 3) menganggap bawahan sebagai alat
- 4) tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
- 5) terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya dan
- 6) dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

**2. Tipe Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Baškarada *et al.*, (2017), gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor penentu kinerja karyawan. Jika seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan suasana kondusif, maka dapat mendorong tingkat kinerja kerja seorang karyawan menjadi lebih produktif dan nyaman. Kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut. Wibowo dan Saputra (2017). Kepemimpinan

transformatif menurut teori Yukl (2010) adalah kondisi dimana para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka. Pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformatif adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila dia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo organisasi mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Suryanto (2015).

Berdasarkan teori tentang kepemimpinan transformatif yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformatif adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi bawahannya untuk bekerja demi mencapai kepentingan dan tujuan organisasi.

**a. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformatif:**

Ali *et al.*, (2015) menjelaskan bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat komponen yang terdiri dari:

1) *Charismatic Leadership* (Kharismatik/pengaruh terhadap individu)

Pemimpin tersebut mempunyai power dan pengaruh. karyawan dibangkitkan, sehingga mempunyai tingkat kepercayaan dan keyakinan. Pemimpin

membangkitkan dan menyenangkan karyawannya dengan meyakinkan bahwa mereka mampu menyelesaikan sesuatu yang lebih besar dengan usaha ekstra.

2) *Inspirational Motivation* (Motivasi inspiratif)

Pemimpin transformasional selalu memotivasi dan merangsang bawahannya dengan menyiapkan pekerjaan yang berarti dan menantang, antusiasme dan optimisme ditunjukkan. Pemimpin selalu mengkomunikasikan visi, misi dan harapan-harapan dengan tujuan agar bawahan mempunyai komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan.

3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)

Pemimpin selalu menstimuli bawahannya secara intelektual, sehingga mereka menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang baru. Selain itu, pemimpin mengajarkan dengan melihat kesulitan sebagai masalah yang harus diselesaikan dan memberikan penyelesaian masalah secara rasional.

4) *Individualized Consideration* (Konsiderasi individual)

Pemimpin memberikan perhatian kepada karyawan secara individual, seperti : kebutuhan karyawan untuk berprestasi, memberikan gaji, memberi nasehat kepada karyawan sehingga karyawan dapat tumbuh dan berkembang.

### 3. Tipe Kepemimpinan *Laizzez-Faire*

Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*, yaitu gaya kepemimpinan yang lebih mengutamakan *relation oriented* (Orientasi hubungan) dari pada *result oriented* (Penyelesaian tugas). Gaya kepemimpinan *laissez faire* (bebas) yaitu gaya kepemimpinan yang lebih banyak menekankan keputusan kelompok. Pimpinan akan menyerahkan keputusan kepada keinginan kelompok serta dalam

bertanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan tersebut kepada bawahan. Pimpinan tidak membuat peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hanya sedikit melakukan kontak atau hubungan dengan para bawahan sehingga bawahan dituntut untuk memiliki kemampuan dan keahlian yang tinggi. Kepemimpinan semauya sendiri atau *laissez-faire* memberikan kebebasan yang mutlak pada kelompok. Tumbol et al., (2014) Pada tipe kepemimpinan *laissez-faire* ini pemimpin praktis tidak memimpin, sebab pemimpin membiarkan kelompoknya berbuat semauya sendiri. Dari pengertian diatas maka tipe *laissez-faire* dijelaskan sebagai berikut:

1. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
2. Bahan-bahan yang berragam disediakan oleh pemimpin yang membuat selalu siap bila akan memberikan informasi pada saat ditanya. Dia tidak mengambil dalam diskusi kerja.
3. Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
4. Kadang-kadang member komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian-kejadian.

#### **4. Tipe Kepemimpinan Transaksional**

Menurut Bass dalam Robbins dan Judge (2009) gaya kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana pemimpin memadukan atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan

memperjelas peran dan tuntutan tugas. Di dalam Rehman dan Waheed (2012) pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang membimbing dan memotivasi pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memberikan penghargaan atas produktivitas mereka. Menurut Odumeru dan Ifeanyi (2013) gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, dan penghargaan. Sehingga dapat diartikan, kepemimpinan Transaksional sebagai cara yang digunakan seorang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya dengan menawarkan imbalan atau akibat kontribusi yang diberikan oleh anggota kepada organisasi.

Menurut Odumeru dan Ifeanyi (2013) mendeskripsikan bahwa pada kepemimpinan transaksional hubungan antara pemimpin dengan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar menawar antar keduanya. Gaya kepemimpinan transaksional juga dikenal sebagai kepemimpinan manajerial yang berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok. Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mendorong kepatuhan pengikutnya melalui dua faktor yaitu imbalan dan hukuman. Para pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional bekerja dengan cara memperhatikan kerja karyawan untuk menemukan kesalahan dan penyimpangan. Jenis kepemimpinan ini sangat efektif dalam situasi krisis dan darurat.

a. Unsur-Unsur Kepemimpinan Transaksional, Menurut Lensuflie (2010:89) ada 3 unsur dari gaya kepemimpinan transaksional yaitu :

- 1) Unsur kerja sama antara pengikut dan pemimpin yang bersifat kontraktual.
- 2) Unsur prestasi.
- 3) Unsur reward atau upah yang dipertukarkan dengan loyalitas.

Pola kepemimpinan ini akan berjalan dengan baik apabila ketiga unsur diatas terpenuhi sekaligus memuaskan kedua belah pihak.

### **2.1.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Beberapa faktor yang mempengaruhi Gaya kepemimpinan, yaitu menurut H. Joseph Reitz dalam Rahayu, (2018) sebagai berikut:

- 1) Kepribadian (*Personality*) pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- 2) Harapan dan perilaku atasan
- 3) karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- 5) Kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan
- 6) Harapan dan perilaku rekan.



### 2.1.3. Indikator-Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono, (2016) gaya kepemimpinan dapat diukur dengan enam indikator, yaitu sebagai berikut:

- 1) Kemampuan mengambil keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
- 2) Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
- 3) Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.
- 4) Kemampuan mengendalikan bawahan adalah seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya
- 5) Tanggung jawab adalah seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

- 6) Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi, maka semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

## 2.2 Pengucilan

Menurut Akela, (2016) pengucilan juga didefinisikan sebagai perilaku negatif yang menyakitkan dan dilakukan secara berulang atau perilaku fisik, *verbal*, atau intimidasi psikologis yang meliputi kritik dan hinaan atau memberikan efek takut, distress, atau menyakiti individu lain, yang dimana salah satu individu akan terpojok pada situasi yang tidak berdaya setelah menjadi target perilaku yang negatif, yang tersembunyi dan sistematis. Hoel *et al.*, (2002) mendefinisikan pengucilan meliputi berbagai perilaku baik yang melibatkan kekerasan ataupun tidak seperti melecehkan, menyingung atau mengucilkan secara sosial.

Hoel *et al.*, (2002) menjelaskan bahwa pengucilan merupakan perilaku individu atau kelompok dapat berupa ancaman terhadap status professional (penghinaan publik), ancaman terhadap posisi pribadi (intimidasi), isolasi (mencegah akses untuk mendapatkan kesempatan mengikuti pelatihan), beban kerja yang berlebihan (menetapkan tenggang waktu yang tidak mungkin) dan destabilisasi (mengingatkan kesalahan yang dilakukan berulang kali).

Einarsen *et al.*, (2012) Secara spesifik menyebutkan, pengucilan bisa didefinisikan sebagai kekerasan di lingkungan kerja, yang meliputi kekerasan *verbal*, ancaman, pengucilan penghinaan, pemberian kritik pedas, mengolok-

olok, menghilangkan peluang, menyindir, menjadi jahat, menutupi informasi dan mencampuri kepentingan pribadi.

### **2.2.1. Jenis-jenis Pengucilan**

Ada beberapa jenis pengucilan menurut Sejiwa (2008) :

#### **a. Pengucilan fisik**

Jenis pengucilan yang terlihat oleh mata, siapapun dapat melihatnya karena terjadi sentuhan fisik antara pelaku pengucilan dan korbannya. Contoh pengucilan fisik antara lain: memukul, menarik baju, menjewer, menjambak, menendang, menyenggol dengan bahu, memberikan hukuman yang tidak masuk akal, menampar, menimpuk, menginjak kaki, menjegal, meludahi, memalak, melempar barang, menghukum fisik

#### **b. Pengucilan verbal**

Jenis pengucilan yang juga bisa terdeteksi karena bisa terungkap indra pendengaran kita. Contohnya antara lain : membentak, meledek, mencela, memaki-maki, menghina, menjuluki dengan kata-kata kasar, meneriaki, mempermalukan di depan umum, menyoraki, menebar gossip, dan memfitnah.

#### **c. Pengucilan mental atau psikologis**

Jenis pengucilan yang paling berbahaya karena tidak tertangkap oleh mata atau telinga kita apabila tidak cukup mawas mendeteksinya. Praktik pengucilan ini terjadi diam-diam dan diluar jangkauan pemantauan kita. Contohnya mencibir, mengucilkan, memandang sinis, memelototi, memandang penuh ancaman, mempermalukan di depan umum, mendiamkan, meneror lewat pesan pendek baik melalui pesan di telepon gengam atau melalui email, dan merendahkan.

### 2.2.2. Indikator pengucilan

Faktor dominan penyebab pengucilan merupakan hal penting yang perlu diketahui dalam menentukan metode pendekatan kasus pengucilan di tempat kerja. Smith *et al.*, (2003) menjelaskan ada beberapa indikator pengucilan di tempat kerja, antara lain :

1. Gaya kepemimpinan dianggap sebagai salah satu faktor dominan penyebab pengucilan di tempat kerja. Hasil sebuah studi mengemukakan bahwa tipe kepemimpinan yang hirarki bisa menjadi penyebab munculnya perilaku pengucilan. Salah satu penyebabnya adalah ketidakseimbangan otoriter juga menunjukkan hubungan positif dengan pengucilan.
2. Status pendidikan sangat mempengaruhi perilaku pengucilan, tetapi tidak hanya status pendidikan saja yang berkaitan ada juga posisi kerja, status pernikahan, serta usia juga dianggap berkaitan dengan munculnya perilaku pengucilan. Namun, karyawan juga bisa menjadi target pengucilan bukan hanya karena mereka perempuan dan laki-laki, namun juga karena minoritas, gender dengan kekuasaan sosial yang lebih tinggi memiliki dampak yang kuat dalam komunikasi daripada pimpinan dengan situasi sosial yang lebih rendah.
3. Budaya organisasi yang sangat mempengaruhi perilaku anggota organisasi dianggap sebagai salah satu penyebab dominan dalam pengucilan di tempat kerja. Namun budaya organisasi akan memperburuk masalah ketika pimpinan tidak memahami masalah tersebut atau menjadi acuh karena menganggap pengucilan merupakan masalah sepele. Dimensi budaya juga mempengaruhi

tingkat pengucilan di tempat kerja antar divisi. Perbedaan budaya serta fakta bahwa pihak yang terlibat dalam pengucilan di tempat kerja juga menganggap lingkungan sebagai tempat yang kondusif untuk perilaku tersebut.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang terdahulu, pernah dilakukan oleh Kanwal dan Nawaz, (2019). Penelitian ini mengungkapkan adanya dampak signifikan dan positif gaya kepemimpinan otoriter, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan laissez-faire terhadap pengucilan di tempat kerja, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional ditemukan berpengaruh negatif terhadap pengucilan di tempat kerja.

Penelitian sejenis dilakukan oleh Dewi dan Sutamin, (2015). Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 32 orang karyawan sebagai responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) pendidikan, senioritas dan *workplace bullying* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja (2) pendidikan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (3) Senioritas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Arsyad & Harry (2015). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Ferris et al., (2008) memperoleh hasil Skala pengasingan tempat kerja adalah ukuran yang andal dan valid dan bahwa konstruksi pengucilan di tempat kerja memiliki implikasi penting bagi individu

dan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Zheng *et al.*, (2016) Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah Untuk mewujudkan ambidexterity organisasi, pimpinan disarankan untuk selalu memperhatikan perubahan situasi sehingga dapat menyesuaikan strategi inovasi secara real time. Penelitian ini menganjurkan bahwa perhatian merupakan sumber penting dari kepemimpinan yang efektif seperti kepemimpinan transformasional. Pemimpin termotivasi untuk menggunakan perilaku transformasional aktif untuk mencapai ambidexterity inovasi.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

<b>Peneliti</b>	<b>Variabel</b>	<b>Metodologi Penelitian</b>	<b>Hasil</b>
<i>Leadership styles and workplace ostracism among frontline employees</i>  Irsa Kanwal, Rab Nawaz Lodhi, Muhammad Kashif	Independen : Gaya Kepemimpinan otoritatif, gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan laissez-faire dan gaya kepemimpinan transformasional  Dependen : pengucilan di tempat kerja	Metode kuantitatif  Jumlah sampel yang digunakan adalah 250 karyawan  Analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda	adanya dampak signifikan dan positif gaya kepemimpinan otoritatif, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan laissez-faire terhadap pengucilan di tempat kerja, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional ditemukan berpengaruh negative terhadap pengucilan di tempat kerja.
Pengaruh Pendidikan, Senioritas, Workplace	Independen : Pendidikan, Senioritas, Workplace bullying	Metode kuantitatif	(1) pendidikan, senioritas dan workplace bullying secara simultan

Peneliti	Variabel	Metodologi Penelitian	Hasil
<p><i>Bullying</i> Pada Kinerja Karyawan</p> <p>Yasinta Dewi dan Sutarmin</p>	<p>Dependen : Kinerja Karyawan</p>		<p>berpengaruh terhadap kinerja (2) pendidikan berpegaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan(3) Senioritas tidak berpegaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
<p>Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Bintang Sewu Sejahtera di Manado</p> <p>Ashar Arsyad Max O. Siwi Harry J. Sumampouw</p>	<p>Independen : Kepemimpinan Transformasional, Motivasi</p> <p>Dependen : Produktivitas kerja</p>	<p>Metode Variabel</p> <p>Jumlah sampel dalam penelitian adalah 45 karyawan.</p>	<p>kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.</p>
<p>The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale</p> <p>Lance Ferris, Douglas J. Brown, Joseph W. Berry, dan</p>	<p><i>Workplace Ostracism Scale</i></p>	<p>Metode kuantitatif</p>	<p>Skala pengasingan tempat kerja adalah ukuran yang andal dan valid dan bahwa konstruksi pengucilan di tempat kerja memiliki implikasi penting bagi individu dan organisasi</p>

Peneliti	Variabel	Metodologi Penelitian	Hasil
Huiwen Lian			
Why does Leader Attention Scope Matter for Innovation Ambidexterity? The Mediating Role of Transformational Leadership	Independen : <i>Transformational leadership, a leader's attention scope, broad scope in leader attention, transformational leadership mediates, mental dynamism moderates</i>	Metode kuantitatif dengan menggunakan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Untuk mewujudkan ambidexterity organisasi, pimpinan disarankan untuk selalu memperhatikan perubahan situasi sehingga dapat menyesuaikan strategi inovasi secara real time. Penelitian ini menganjurkan bahwa perhatian merupakan sumber penting dari kepemimpinan yang efektif seperti kepemimpinan transformasional. Pemimpin termotivasi untuk menggunakan perilaku transformasional aktif untuk mencapai ambidexterity inovasi.
Xiaofeng Zheng Zhiying Liu	Dependen : <i>Innovation ambidexterity</i>		

## 2.4 Pengembangan Hipotesis

Berikutnya pada sub-bab ini merupakan pengembangan dari hipotesis yang akan diteliti. Pada penelitian ini akan dikembangkan hipotesis diantaranya gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan laissez-faire, dan gaya kepemimpinan otoriter.

### 2.4.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap pengucilan di tempat kerja



Menurut Anwar *et al.*, (2018) bahwa kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai seorang pemimpin yang memiliki kekuatan untuk mempengaruhi bawahannya dengan cara tertentu, kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai seorang pemimpin yang memperkuat kerjasama dan pembelajaran tim dengan bawahannya.

Semakin bawahan menganggap pemimpinnya sebagai sosok yang transformasional, maka semakin merasa dihargai, didengarkan, dan dilibatkan juga seorang karyawan tersebut oleh atasannya. Sehingga dari pengembangan tersebut maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

**H1: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif terhadap pengucilan di Hotel Anantara Uluwatu.**

#### **2.4.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap pengucilan di tempat kerja**

Menurut Odumeru dan Ifeanyi, (2013) gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Maka, semakin karyawan menganggap pemimpinnya sebagai seorang transaksional, semakin karyawan merasa setiap hasil pekerjaan yang dilakukan harus selalu mendapatkan timbal balik yang sepadan dengan apa yang dilakukannya.

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Kanwal dan Nawaz (2019) menyebutkan bahwa seorang pemimpin transaksional harus cepat menghargai

kinerja berkualitas tinggi. Sehingga dari pengembangan tersebut maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

**H2: Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif terhadap pengucilan di Hotel Anantara Uluwatu.**

#### **2.4.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Laissez-faire terhadap pengucilan di tempat kerja**

Kepemimpinan laissez-faire ialah pemimpin yang tidak menguasai bidang tugas yang menjadi wewenangnya dan akan menyerahkan segala sesuatu kepada bawahannya. Pada tipe kepemimpinan laissez-faire ini sang pemimpin tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semaunya sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Kartini, Kartono (2011)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kanwal dan Nawaz, (2019) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan laissez-faire yaitu gaya kepemimpinan yang lebih banyak menekankan keputusan kelompok. Semakin bawahan menganggap pemimpinnya sebagai sosok yang Laissez-faire, maka semakin merasa bebas dan dapat bertindak semaunya sendiri si karyawan tersebut. Sehingga dari pengembangan tersebut maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

**H3: Gaya Kepemimpinan Laissez-faire berpengaruh positif terhadap pengucilan di Hotel Anantara Uluwatu.**

#### **2.4.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan otoriter terhadap pengucilan di tempat kerja**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kanwal *et al.*, (2019) seorang pemimpin yang otoriter memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Semakin bawahan menganggap pemimpinnya sebagai sosok yang otoriter, maka semakin merasa dikucilkan juga seorang karyawan tersebut. Seorang pemimpin yang otoriter cenderung menentukan sendiri keputusan, peran, bagaimana, kapan, dan bagaimana secara sepihak. (*Gomarketing*, 27 Juni 2016)

Penelitian terdahulu yang dilakukan Ferris *et al.*, (2008) menjelaskan bahwa kepemimpinan otoriter mengacu pada gaya manajemen di mana pemimpin berada dalam kendali penuh. Seorang pemimpin otoriter adalah orang yang menetapkan tujuan, menentukan proses dan mengawasi semua langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut dengan sedikit atau tanpa masukan dari anggota tim. Sehingga dari pengembangan tersebut maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

**H4: Gaya Kepemimpinan Otoriter berpengaruh positif terhadap pengucilan di Hotel Anantara Uluwatu.**

#### **2.5 Kerangka Berfikir**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, yaitu penelitian empiris yang datanya berbentuk angka-angka. Penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang dapat dicapai

dengan menggunakan prosedur statistik atau cara lain dari kuantitatif (pengukuran).

Metode kuantitatif merupakan metodologi penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu dan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini digunakan yaitu penelitian survey. Jenis penelitian survey adalah penelitian yang informasinya dikumpulkan menggunakan kuesioner Sugiyono (2018). Adapun kerangka berfikir yang disajikan pada gambar 2.1 berikut ini:

