

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. KEPEMIMPINAN

1. DEFINISI KEPEMIMPINAN

Berbagai definisi kepemimpinan masih menjadi perbincangan oleh berbagai para ahli. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan (Sutikno, 2014). Menurut Daft (2001), kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang yang mengarahkan untuk pencapaian tujuan. Menurut Handoko (2003), kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Menurut Moorhead dan Griffin (2013), kepemimpinan adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan dan dapat diterima oleh orang lain sebagai seorang pemimpin”. Sedangkan menurut Wirjana dan Supardo (2005), “Kepemimpinan adalah suatu proses yang kompleks di mana seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas, atau suatu sasaran”.

Istilah kepemimpinan juga memiliki makna yang membingungkan karena adanya penggunaan istilah lain seperti kekuasaan, wewenang, manajemen, administrasi pengendalian dan supervisi yang juga menjelaskan hal yang sama tentang kepemimpinan Yukl (2009). Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya intitusional, politis, psikologis dan sumber lain untuk membangkitkan, melibatkan dan memotivasi pengikutnya (Bass & Avolio, 2002 dan Hartiti, 2013). Menurut observasi yang dilakukan oleh Bennis (1959) dalam Yukl, (2009) menemukan bahwa konsep kepemimpinan selalu kabur atau kembali menjadi tidak jelas karena artinya yang kompleks dan mendua. Sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan

pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi. Kepemimpinan juga sering dikenal sebagai kemampuan untuk memperoleh konsensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen agar tujuan organisasi tercapai, sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, dan memfasilitasi aktifitas dalam hubungan berorganisasi atau kelompok (Hartiti, 2013).

Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Yukl,(2009). Perdebatan penting terhadap pembahasan kepemimpinan adalah apakah kepemimpinan haruslah dipandang peran khusus atau proses pemberian pengaruh bersama. Terry (1960) dalam agung (2014) mengatakan bahwa, kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai perilaku seorang individu sementara ia terlibat dalam pengarahan kegiatan-kegiatan kelompok. Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam organisasi. Berbagai fungsi kepemimpinan dapat dijalankan oleh orang yang berbeda yang mempengaruhi apa yang dilakukan kelompok, bagaimana melakukannya, dan cara anggota kelompok saling berhubungan satu dengan yang lain.

2. KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformational*). Kepemimpinan sebagaimana telah dijelaskan merupakan setiap tindakan yang dilakukan oleh seseorang untuk mengkoordinasikan, mengarahkan dan mempengaruhi orang lain dalam memilih, dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Istilah transformasi berasal dari kata *to transform*, yang mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, (Usman, 2009).

Kepemimpinan transformasional termasuk dalam teori situasi, merupakan kepemimpinan yang memiliki visi kedepan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut kedalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, membawa pembaharuan dalam kinerja manajemen, berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi

Bass dan Riggio (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan harus dapat menggugah perasaan pengikut dengan kesadaran sendiri untuk menumbuhkan komitmen dan keterlibatannya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Hal inilah yang membedakan kepemimpinan transformasional dan transaksional, dimana kepemimpinan transformasional mengandalkan cara-cara yang disebut dengan *transactional exchange*. Dalam dunia kepemimpinan, Bernard Bass dalam (Oentoro J 2005) melontarkan kepemimpinan transformasional sebagai “Pemimpin disebut transformasional ketika mereka meningkatkan kesadaran akan apa yang benar, baik, penting, dan indah ketika mereka membantu meningkatkan kebutuhan para pengikutnya akan prestasi dan aktualisasi diri ketika mereka mendorong kematangan moral yang tinggi ke dalam para pengikutnya; dan ketika mereka menggerakkan para

pengikutnya untuk bergerak melampaui kepentingan diri demi kebaikan kelompok, organisasi, dan masyarakat mereka.”Berikut ini adalah beberapa 7 ciri pemimpin transformasional menurut Oentoro J (2005) yaitu:

1. Memimpin dengan “*vision & passion*”.
2. Memimpin dengan perbuatan.
3. Memimpin dengan inovasi.
4. Menekankan “*human nature*”.
5. Memiliki belas kasihan.
6. Membangun secara institusional dan sistematis.
7. Memberi dampak pada “*grass root level*”.

Kepemimpinan transformasional berupaya membangun semangat bawahan atau pengikutnya (*inspiring followers*) untuk *committed* dalam menciptakan visi bersama dan tujuan bersama suatu organisasi ataupun unit kerja. Selanjutnya, menantang mereka untuk dapat menjadi *innovative problem solver*, dan *developing follower leadership capacity* melalui *coaching* dan *mentoring*. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*) adalah bahwa karisma merupakan bagian dari komponen kepemimpinan transformasional. Ada empat keahlian yang digunakan oleh para pemimpin transformasional (Donnelly, 1998:359), yaitu:

1. Pemimpin memiliki visi bahwa ia mampu mengutarakan pikirannya dengan jelas. Visinya bisa berupa tujuan, sebuah rencana atau serangkaian prioritas.
2. Pemimpin dapat mengkomunikasikan dengan jelas visi mereka. Pemimpin juga mampu menunjukkan citra yang menguntungkan sebagai hasil apabila visinya dapat terwujud.
3. Pemimpin harus dapat membangun kepercayaan dengan tindakan yang adil, tegas, dan konsisten. Kegigihannya, bahkan terhadap rintangan dan kesulitan sudah dapat terbukti.

4. Pemimpin transformational memiliki pandangan positif tentang dirinya. Ia akan bekerja untuk pengembangan keahliannya sehingga kesuksesan dapat tercapai.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin cenderung memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi (Yukl, 2009). Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut, oleh karena itu, ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu dengan:

- a. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha.
- b. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok.
- c. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

A. KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Dalam kepemimpinan transformasional ini banyak para ilmuwan memiliki berbagai pandangan tentang karakteristiknya. Kepemimpinan transformasional dapat dilihat ketika para pemimpin dan pengikut membuat satu sama lain untuk meningkatkan moral dan motivasi. Melalui kekuatan visi dan kepribadian mereka, pemimpin transformasional mampu menginspirasi pengikutnya untuk mengubah harapan, persepsi dan motivasi untuk bekerja menuju tujuan bersama (Kendra, 2013). Berikut karakteristik menurut (Kendra dan Hartiti, 2013). Yaitu:

1. KHARISMATIK (*CHARISMATIC*)

Kharismatik berasal dari bahasa Yunani yang berarti “berkat yang terinspirasi secara agung” bahwa kharisma secara tradisional

dipandang sebagai hal yang bersifat inheren dan hanya dimiliki oleh pemimpin kelas dunia, hal itu membuktikan bahwa kharisma bisa saja dimiliki oleh pimpinan di level bawah dari sebuah organisasi (Hartiti, 2013). Pemimpin kharismatik memperlihatkan visi, kemampuan dan keahliannya serta tindakan yang mendahulukan organisasinya, sehingga pemimpin kharismatik dijadikan sauritalan, panutandan *role model* bagi pengikutnya.

Pemimpin yang karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfir motivasi atas dasar komitmen dan *identitas emosional* pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya (Hendry, 2012). Weber (1947) dalam Yukl (2009) karisma terjadi saat terdapat krisis sosial, seorang pemimpin muncul dengan sebuah visi radikal yang menawarkan sebuah solusi untuk krisis itu, pemimpin menarik pengikut yang percaya pada visi itu, mereka mengalami beberapa keberhasilan yang membuat visi itu terlihat dapat tercapai, dan para pengikut dapat mempercayai bahwa pemimpin itu sebagai orang yang luar biasa. Seorang pemimpin karismatik haruslah memiliki kualitas yang harus dimiliki (Budiono, 2011). Beberapa orang memang memiliki salah satu atau lebih kualitas atau atribut, namun orang kharismatik cenderung memiliki kualitas atau atribut dalam jumlah yang luar biasa seperti:

1. Tingkat energi tinggi
2. Vitalitas tidak terbatas
3. Keberanian
4. Bakat yang luar biasa
5. Kecerdasan yang sangat tinggi
6. Postur tubuh yang indah
7. Wajah yang menawan
8. Sikap yang tenang meskipun dibawah tekanan
9. Kesadaran yang kuat tentang diri pribadi

10. Kemampuan menentukan arah dan tujuan

11. Komitmen yang tinggi serta tekad untuk berhasil

Pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. dikatakan kepemimpinan karismatik karena pemimpin dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya (Hartiti, 2013). Pemimpin juga dapat tenang menghadapi situasi yang kritis, dan yakin dapat berhasil mengatasinya. Faktor kharismatik dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pimpinan menjadikan karyawan merasa senang bila berada didekatnya.
2. Pimpinan mampu menimbulkan rasa hormat karyawan kepadanya.
3. Pimpinan membuat karyawan merasabangga menjadi rekan sekerjanya.

B. Ciri dan perilaku karismatik

Para pemimpin yang karismatik akan lebih besar kemungkinannya untuk memiliki kebutuhan yang kuat akan kekuasaan, keyakinan diri yang tinggi, dan pendirian yang kuat dalam keyakinan dan idealisme mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana seorang pemimpin yang karismatik mempengaruhi sikap dan perilaku dari pengikut Yukl (2009) yaitu:

1. Menyampaikan sebuah visi yang menarik
2. Menggunakan bentuk komunikasi yang kuat dan ekspresif saat menyampaikan visi

3. Mengambil resiko pribadi dan pengorbanan diri untuk mencapai visi
4. Menyampaikan harapan yang tinggi
5. Memperlihatkan keyakinan akan pengikut
6. Pembuatan model peran dari perilaku yang konsisten dengan visi itu
7. Mengelola kesan pengikut akan pemimpin
8. Membangun identifikasi dengan kelompok atau organisasi
9. Memberikan kewenangan kepada pengikut

C. Konsekuensi dari karismatik

1. Sisi gelap dari karisma

Konsekuensi negatif organisasi yang dipimpin dengan karisma, “sisi gelap” (Bass & Steidmeier, et al 1999) dalam Yukl (2009).

- a. Keinginan akan penerimaan oleh pemimpin menghambat kecaman dari pengikut
- b. Pemujaan oleh pengikut menciptakan khayalan akan tidak dapat berbuat kesalahan
- c. Penolakan akan masalah dan kegagalan mengurangi pembelajaran organisasi
- d. Proyek berisiko yang terlalu besar akan besar kemungkinan untuk gagal
- e. Mengambil pujian sepenuhnya atas keberhasilan akan mengasingkan beberapa pengikut yang penting
- f. Perilaku implusif yang tidak tradisional menciptakan musuh dan juga orang-orang yang percaya
- g. Ketergantungan pada pemimpin akan menghambat perkembangan penerus yang kompeten
- h. Kegagalan untuk mengembangkan penerus menciptakan krisis kepemimpinan pada akhirnya

- i. Keyakinan dan optimisme berlebihan membutuhkan pemimpin dari bahaya nyata

2. Karismatik positif

Para pengikut akan jauh lebih baik bila bersama dengan pemimpin yang karismatik positif daripada dengan pemimpin karismatik negatif. Mereka lebih besar kemungkinannya akan mengalami pertumbuhan psikologis dan perkembangan kemampuan mereka dan organisasi akan lebih dapat beradaptasi terhadap sebuah lingkungan yang dinamis, bermusuhan dan kompetitif. Pemimpin yang karismatik positif biasanya menciptakan sebuah budaya yang “berorientasi keberhasilan”(Horison, 1987), “sistem kinerja tinggi”(Vaill), atau organisasi yang “dipicu oleh nilai secara langsung”(Peters & Waterman, 1982).

2. PENGARUH IDEALIS (*IDEALIZED INFLUENCE*)

Para pemimpin transformasional berfungsi sebagai *role model* bagi pengikut karena pengikut percaya dan menghormati pemimpin, mereka meniru orang ini dan internalisasi kedalam dirinya Kendra 2013 dalam firda 2015. Pengaruh idealis yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinnya. *Idealized influence* mengandung makna saling berbagi resiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin diatas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral serta etis.

Pemimpin tipe ini berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan

akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Ia memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai-nilai hidupnya (Hartiti, 2013). Menyangkut visi dan tujuan yang menantang dan memotivasi karyawan untuk bekerja diluar kepentingan pribadi mereka untuk mencapai tujuan bersama.

3. MOTIVASI INSPIRASIONAL (*INSPIRATIONAL MOTIVATION*)

Motivasi Inspirasional, yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan, inspirasi dan makna atas pekerjaan orang-orang yang dipimpin, peran pemimpin dalam menginspirasi karyawan dengan memberikan pemahaman dan tantangan pada pekerjaan karyawan. Para pemimpin ini juga mampu membantu meningkatkan gairah pengikut dan motivasi untuk memenuhi tujuan (Kendra, 2013) dalam firda 2015. Sehingga dapat meningkatkan semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, diperlihatkan dari antusiasme dan optimism yang tinggi. Pemimpin menciptakan ekspektasi komunikasi yang baik dengan bawahan dan juga mempraktikkan komitmen pada tujuan bersama. Pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Mereka merasa diberi inspirasi oleh pemimpinnya. Faktor inspirasi dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Pimpinan mengembangkan cara-cara sederhana untuk mendorong atau memotivasi karyawan.
- b. Pimpinan menggunakan simbol dan imajinasi untuk memusatkan usaha yang karyawan lakukan.
- c. Pimpinan memberitahu tentang harapan-harapan prestasi kerja yang tinggi kepada karyawan.

4. STIMULASI INTELEKTUAL (*INTELLECTUAL STIMULATION*)

Stimulasi Intelektual merupakan pemimpin yang mendemonstrasikan tipe kepemimpinan senantiasa menggali ide-ide baru menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, pemecahan masalah yang diteliti dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya. Pengaruhnya diharapkan, bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, dan merasa menemukan cara-cara kerja baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka. Pengaruh positif lebih jauh adalah menimbulkan semangat belajar yang tinggi oleh Peter Senge, hal ini disebut sebagai *learning organization* (Hartiti, 2013).

Peran pemimpin dalam inovasi untuk memacu karyawan untuk berkeaktifitas. Kontribusi intelektual dari seorang pemimpin pada bawahan harus didasari sebagai upaya untuk memunculkan kemampuan bawahan. Kontribusi intelektual dari seorang pemimpin pada bawahan harus didasari sebagai suatu upaya untuk memunculkan kemampuan bawahan (Hartiti, 2013). Faktor rangsangan kecerdasan dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada karyawannya.
- b. Pimpinan mengetahui keinginan karyawan dan membantu untuk mendapatkannya.
- c. Pimpinan memberikan perhatian pada siapa saja yang lalai dalam pekerjaan.

5. KONSIDERASI INDIVIDU (*INDIVIDUAL CONSIDERATION*)

Konsiderasi Individu merupakan pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian

husus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan diri orang-orang yang dipimpinnya. Memberikan perhatian khusus pada kebutuhan masing-masing karyawan untuk berprestasi dan berkembang. Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi. Pemimpin memperlakukan setiap bawahannya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, keinginannya masing-masing.

Pemimpin menimbulkan rasa mampu pada bawahannya bahwa mereka dapat melakukan pekerjaannya, dapat memberi sumbangan yang berarti untuk tercapainya tujuan kelompok. Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung *face to face* dan komunikasi terbuka kepada para pegawai (Hartiti, 2013). Faktor perhatian individu dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Pimpinan membuat karyawan mampu berpikir tentang masalah lama dengan cara baru.
- b. Pimpinan menunjukkan cara-cara baru untuk menghadapi masalah.
- c. Pimpinan memberikan semangat pada karyawan untuk mengekspresikan ide dan pendapat karyawan.

Pemimpin transformasional disini adalah membimbing atau memotivasi pengikutnya kearah tujuan yang telah ditentukan dengan cara menjelaskan ketentuan-ketentuan tentang peran dan tugas. Dalam menilai suatu cara seorang pemimpin dalam memimpin anggotanya diperlukan standar atau ukuran yang jelas. Menurut (Robins, 2006:308)

dalam (firda 2015) memberikan indikator yang dapat dilihat sebagai berikut :

1. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
2. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untukmemfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
3. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
4. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati..

2.TEORI BELAJAR

A.SELF EFFICACY

Self-efficacy merupakan salah satu kemampuan pengaturan diri individu. Konsep *self-efficacy* ini pertama kali dikemukakan oleh Bandura. *Self-efficacy* mengacu pada persepsi tentang kemampuan individu untuk mengorganisasi dan mengimplementasi tindakan untuk menampilkan kecakapan tertentu (Bandura, 1986,) Baron dan Byrne (2000) mengemukakan bahwa *self-efficacy* merupakan penilaian individu terhadap kemampuan atau kompetensinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai suatu tujuan, dan menghasilkan sesuatu. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut, disimpulkan bahwa *self-efficacy* merupakan keyakinan atau kepercayaan individu mengenai kemampuan dirinya untuk untuk mengorganisasi, melakukan suatu tugas, mencapai suatu tujuan, menghasilkan sesuatu dan mengimplementasi tindakan untuk menampilkan kecakapan tertentu.

B. Sumber-sumber *self-efficacy*

Bandura (1986) menjelaskan bahwa *self-efficacy* individu didasarkan pada empat hal, yaitu:

a. Pengalaman akan kesuksesan *Performance*

Pengalaman akan kesuksesan adalah sumber yang paling besar pengaruhnya terhadap *self-efficacy* individu karena didasarkan pada pengalaman otentik. Pengalaman akan kesuksesan menyebabkan *self-efficacy* individu meningkat, sementara kegagalan yang berulang mengakibatkan menurunnya *self-efficacy*, khususnya jika kegagalan terjadi ketika *self-efficacy* individu belum benar-benar terbentuk secara kuat. Kegagalan juga dapat menurunkan *self-efficacy* individu jika kegagalan tersebut tidak merefleksikan kurangnya usaha atau pengaruh dari keadaan luar.

b. Pengalaman individu lain *Role modeling*

Individu tidak bergantung pada pengalamannya sendiri tentang kegagalan dan kesuksesan sebagai sumber *self-efficacy*nya. *Self-efficacy* juga dipengaruhi oleh pengalaman individu lain. Pengamatan individu akan keberhasilan individu lain dalam bidang tertentu akan meningkatkan *self-efficacy* individu tersebut pada bidang yang sama. Individu melakukan persuasi terhadap dirinya dengan mengatakan jika individu lain dapat melakukannya dengan sukses, maka individu tersebut juga memiliki kemampuan untuk melakukannya dengan baik. Pengamatan individu terhadap kegagalan yang dialami individu lain meskipun telah melakukan banyak usaha menurunkan penilaian individu terhadap kemampuannya sendiri dan mengurangi usaha individu untuk mencapai kesuksesan. Ada dua keadaan yang memungkinkan *self-efficacy* individu mudah dipengaruhi oleh pengalaman individu lain, yaitu kurangnya pemahaman individu tentang kemampuan orang lain dan kurangnya pemahaman individu akan kemampuannya sendiri.

c. Persuasi verbal *Verbal persuasion*

Persuasi verbal dipergunakan untuk meyakinkan individu bahwa individu memiliki kemampuan yang memungkinkan individu untuk meraih apa yang diinginkan.

d. Keadaan fisiologis *Physiological feedback*

Penilaian individu akan kemampuannya dalam mengerjakan suatu tugas sebagian dipengaruhi oleh keadaan fisiologis. Gejala emosi dan keadaan fisiologis yang dialami individu memberikan suatu isyarat terjadinya suatu hal yang tidak diinginkan sehingga situasi yang menekan cenderung dihindari. Informasi dari keadaan fisik seperti jantung berdebar, keringat dingin, dan gemetar menjadi isyarat bagi individu bahwa situasi yang dihadapinya berada di atas kemampuannya.

C. Proses *Self-efficacy*

Bandura (1997) menguraikan proses psikologis *self-efficacy* dalam mempengaruhi fungsi manusia. Proses tersebut dapat dijelaskan melalui cara-cara dibawah ini :

a. Proses kognitif

Dalam melakukan tugas akademiknya, individu menetapkan tujuan dan sasaran perilaku sehingga individu dapat merumuskan tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut. Fungsi kognitif memungkinkan individu untuk memprediksi kejadian-kejadian sehari-hari yang akan berakibat pada masa depan. Asumsi yang timbul pada aspek kognitif ini adalah semakin efektif kemampuan individu dalam analisis dan dalam berlatih mengungkapkan ide-ide atau gagasan-gagasan pribadi, maka akan mendukung individu bertindak dengan tepat untuk mencapai

tujuan yang diharapkan. Keahlian ini membutuhkan proses kognitif yang efektif dari berbagai macam informasi.

b. Proses motivasi

Motivasi individu timbul melalui pemikiran optimis dari dalam dirinya untuk mewujudkan tujuan yang diharapkan. Individu berusaha memotivasi diri dengan menetapkan keyakinan pada tindakan yang akan dilakukan, merencanakan tindakan yang akan direalisasikan. Terdapat beberapa macam motivasi kognitif yang dibangun dari beberapa teori yaitu atribusi penyebab yang berasal dari teori atribusi dan pengharapan akan hasil yang terbentuk dari teori nilai-pengharapan. *Self-efficacy* mempengaruhi atribusi penyebab, dimana individu yang memiliki *self-efficacy* akademik yang tinggi menilai kegagalannya dalam mengerjakan tugas akademik disebabkan oleh kurangnya usaha, sedangkan individu dengan *self-efficacy* yang rendah menilai kegagalannya disebabkan oleh kurangnya kemampuan.

Teori nilai-pengharapan memandang bahwa motivasi diatur oleh pengharapan akan hasil (*outcome expectation*) dan nilai hasil (*outcome value*) tersebut. *Outcome expectation* merupakan suatu perkiraan bahwa perilaku atau tindakan tertentu akan menyebabkan akibat yang khusus bagi individu. Hal tersebut mengandung keyakinan tentang sejauhmana perilaku tertentu akan menimbulkan konsekuensi tertentu. *Outcome value* adalah nilai yang mempunyai arti dari konsekuensi-konsekuensi yang terjadi bila suatu perilaku dilakukan. Individu harus memiliki *outcome value* yang tinggi untuk mendukung *outcome expectation*.

c. Proses afeksi

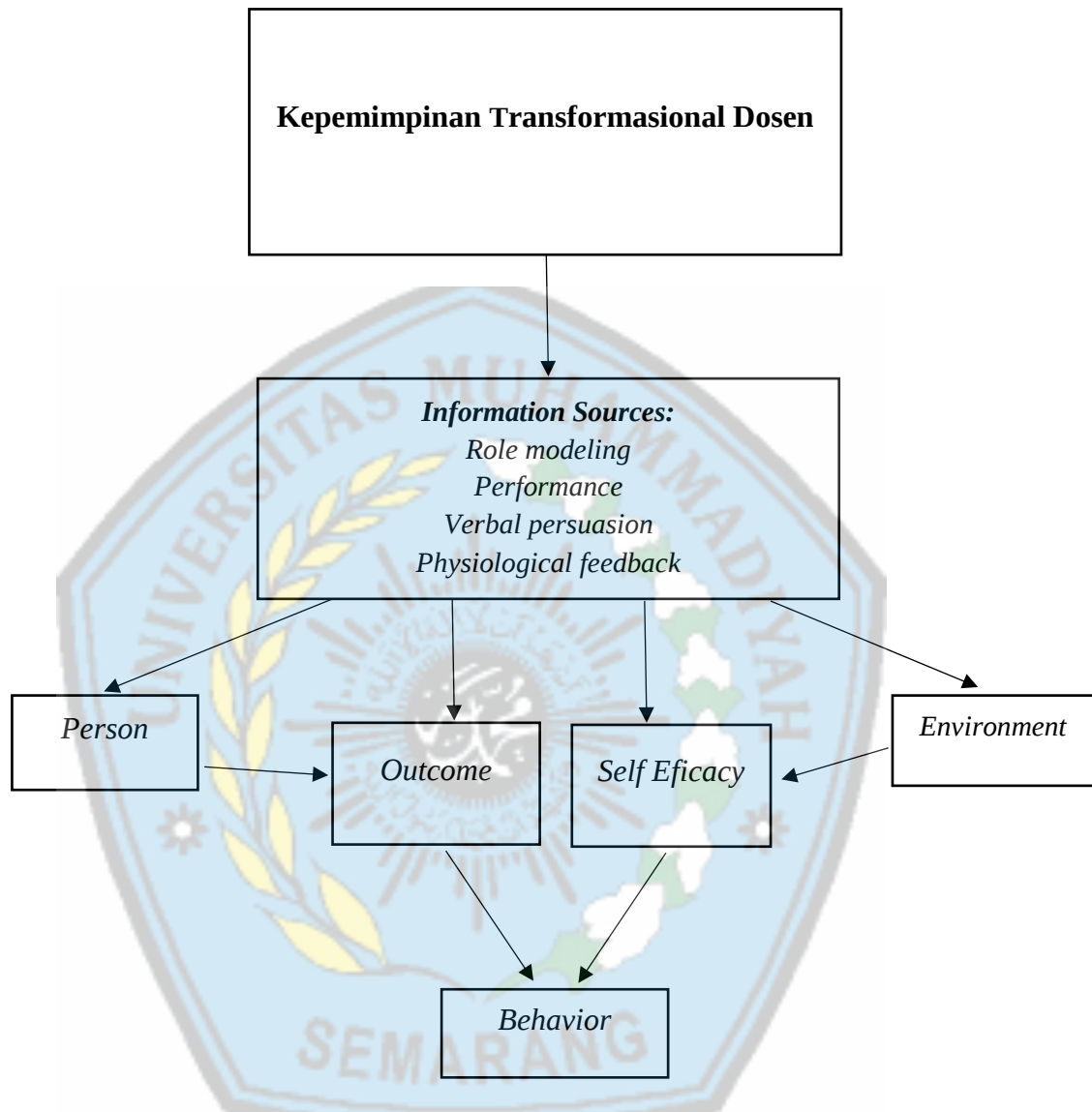
Afeksi terjadi secara alami dalam diri individu dan berperan dalam menentukan intensitas pengalaman emosional. Afeksi ditujukan dengan mengontrol kecemasan dan perasaan depresif yang menghalangi pola-

pola pikir yang benar untuk mencapai tujuan. Proses afeksi berkaitan dengan kemampuan mengatasi emosi yang timbul pada diri sendiri untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kepercayaan individu terhadap kemampuannya mempengaruhi tingkat stres dan depresi yang dialami ketika menghadapi tugas yang sulit atau bersifat mengancam. Individu yang yakin dirinya mampu mengontrol ancaman tidak akan membangkitkan pola pikir yang mengganggu. Individu yang tidak percaya akan kemampuannya yang dimiliki akan mengalami kecemasan karena tidak mampu mengelola ancaman tersebut.

d. Proses seleksi

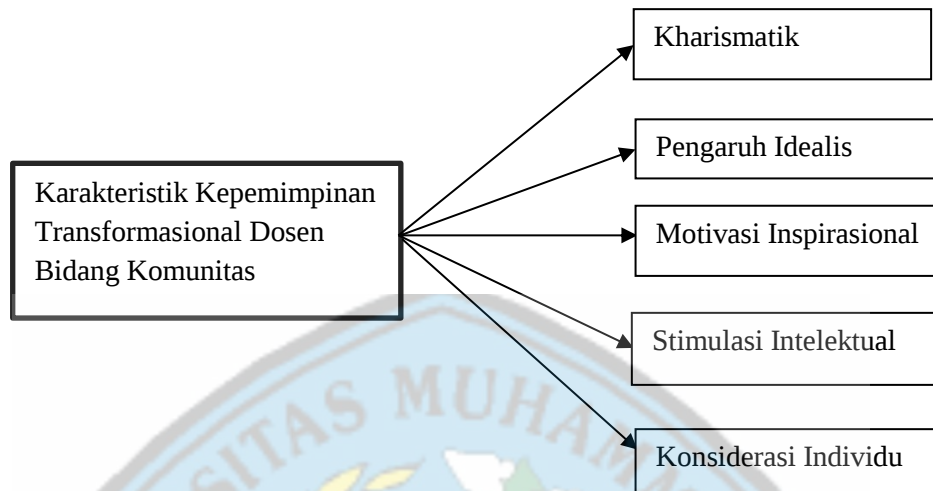
Proses seleksi berkaitan dengan kemampuan individu untuk menyeleksi tingkah laku dan lingkungan yang tepat, sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Ketidakmampuan individu dalam melakukan seleksi tingkah laku membuat individu tidak percaya diri, bingung, dan mudah menyerah ketika menghadapi masalah atau situasi sulit. *Self-efficacy* dapat membentuk hidup individu melalui pemilihan tipe aktivitas dan lingkungan. Individu akan mampu melaksanakan aktivitas yang menantang dan memilih situasi yang diyakini mampu menangani. Individu akan memelihara kompetensi, minat, hubungan sosial atas pilihan yang ditentukan.

B. KERANGKA TEORI



Skema 2.1. Kerangka teori Bass & Avolio, 2002; Hartiti, 2013 ; Bandura, 1977

C. KERANGKA KONSEP



Skema 2.2. Kerangka konsep

D. VARIABEL PENELITIAN

Variabel penelitian adalah objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Susila & Suyanto, 2014). Variabel yang digunakan penulisan adalah variabel tunggal yaitu Kepemimpinan Transformasional.