BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pemimpin

Fairchild dalam Kartono (2010) pemimpin dalam pengertian yang luas adalah seseorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, menunjukkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Pengertian yang terbatas tentang pemimpin yaitu seseorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya dan akseptansi/ penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya. Pemimpin harus benar-benar menjadi teladan dan tempat bercermin bagi orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin yang benar-benar dikatakan sebagai pemimpin setidaknya memiliki beberapa kriteria untuk menjadi seorang pemimpin. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan (Rivai, dkk 2014).

Rivai (2014) mengemukakan kriteria seorang pemimpin, antara lain:

a. Pengaruh

   Seorang pemimpin adalah seorang yang memiliki orang-orang yang mendukungnya yag turut membesarkan nama sang pemimpin. Pengaruh ini menjadikan sang pemimpin diikuti dan membuat orang lain tunduk pada apa yang dikatakan sang pemimpin.

b. Kekuasaan/*power*

   Seorang pemimpin umumnya diikuti oleh orang lain karena dia memiliki kekuasaan/*power* yang membuat orang lain menghargai keberadaanya. Tanpa kekuasaan atau kekuatan yang dimiliki sang

http://repository.unimus.ac.id

pemimpin, tentunya tidak ada orang yang mau menjadi pendukungnya. Kekuasaan yang dimiliki sang pemimpin ini menjadikan orang lain akan tergantung pada apa yang dimiliki sang pemimpin, tanpa itu mereka tidak dapat bebuat apa-apa.

c. Wewenang

Wewenang disini diartikan sebagai hak yang diberikan kepada pemimpin untuk menetapkan sebuah keputusan dalam melaksanakan suatu hal atau kebijakan. Wewenang juga dapat dialihkan kepada bawahan oleh pimpinan apabila sang pemimpin percaya bahwa bawahan tersebut mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik, sehingga bawahan diberi kepercayaan untuk melaksanakan tanpa perlu campur tangan dari sang pemimpin.

d. Pengikut

Seorang pemimpin memiliki pengaruh, kekuasaan, dan wewenang tidak dapat dikatakan sebagai pemimpin apabila dia tidak memiliki pengikut yang berada dibelakangnya yang memberi dukungan dan mengikuti apa yang dikatakan sang pemimpin. Tanpa pengikut maka pemimpin tidak akan ada. Pemimpin dan pengikut adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan dan tidak dapat berdiri sendiri.

Yukl (2009) mengidentifikasi tiga keterampilan pemimpin yang mutlak diperlukan yaitu:

a. Keterampilan teknis.

Keterampilan teknis meliputi pengetahuan tentang metode, proses, dan perlengkapan untukmelakukan aktivitas khusus dari unit organisatoris manajer itu. Keterampilan teknis juga meliputi pengetahuan faktual tentang organisasi (peraturan, struktur, sistem manajemen, karakteristik karyawan), dan pengetahuan tentang produk dan jasa organisasi (spoesifikasi teknis, kekuatan

http://repository.unimus.ac.id

dan keterbatasan). Jenis pengetahuan ini diperoleh dengan kombinasi antara pendidikan formal, pelatihan dan pengalaman kerja. Pengetahuan teknis mengenai produk dan proses diperlukan untuk merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan kerja, untuk memimpin dan melatih para bawahan dalam kegiatan yang istimewa untuk mengevaluasi kinerja mereka. Keahlian teknis dibutuhkan untuk menangani gangguan dalam pekerjaan yang disebabkan oleh kerusakan peralatan, kerusakan kualitas, kecelakaaan, bahan yang tidak cukup, dan masalah koordinasi.

b. Keterampilan konseptual

Keterampilan konseptual atau (kognitif) meliputi kemampuan analitis, berpikir logis, membentuk konsep, pemikiran yang induktiff, dan pemikiran deduktif. Dalam arti umumnya, keterampilan konseptual termasuk penilaian yang baik, dapat melihat kedepan, intuisi, kreativitas dan kemampuan untuk menemukan arti dan keteraturan dalam peristiwa yang tidak pasti dan ambigu. Keterampiilan konseptual telah diukur dengan sejumlah metode yang berbeda, termassuk tes kecerdasan, tes situasi, wawancara dan peristiwa kritis.

c. Kecerdasan antar pribadi

Keserdasan antarpribadi disebut juga kecerdasan sosial meliputi pengetahuan mengenai perilaku manusia dan proses kelompok, kemampuan untuk mengerti perasaan, sikap, serta mmotivasi dari orang lain dan kemampuan untuk mengomunikasikan dengan jelas dan persuasif. Kecerdasan antarpribadi seperti empati, wawasan sosial, daya tarik, kebijaksanaan dan diplomlasi, sifat persuasif dan kemampuan komunikasi luisan penting untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan kerja sama dengan para bawahan, atasan, rekan sejawat dan orang luar.

http://repository.unimus.ac.id

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan pada dasarnya bersifat subjektif, dalam arti sempit "tidak dapat diukur secara objektif", dan dalam arti yang sangat luas "tidak didapat dari atau diajarkan di sekolah". Kepemimpinan adalah kemampuan memberi inspirasi kepada orang lain untuk bekerja sama sebagai satu kelompok, agar dapat mencapai suatu tujuan umum. Kemampuan memimpin diperoleh melalui pengalaman hidup sehari-hari. Pengertian lain tentang kepemimpinan ialah segala hal yang bersangkutan dengan pemimpin dalam menggerakan, membimbing dan mengarahkan orang lain agar melaksanakan tugas dan mewujudkan sasaran yang ditetapkan (LAN RI, 1996 dalam (S. Suarli, Yangyan Bahtiar 2010).

Kepemimpinan merupakan sebagian pengaruh hubungan antara pemimpin dan pengikut yang berniat pada perubahan yang nyata dan hasil yang mencerminkan mereka dalam suatu tujuan (Daft (2005). Fiedler (dalam Nasrudin, 2010) kepemimpinan sebagai pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan. Robins dan Judge (2008) kepemimpinan ialah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. (Luthans (2002) gaya kepemimpinan *(leadership styles)* merupakan cara pemimpin untuk mempengaruhi orang lainatau bawahan sedemikian rupa, sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Rivai (2007) gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri, pola perilaku, dan strategi yang disukai dan sering digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai. Menurut Hersey dan Blanchard (dalam Wirawan, 2013) gaya kepemimpinan merupakan persepsi para pengikut

http://repository.unimus.ac.id

mengenai pola perilaku pemimpin ketika mencoba mempengaruhi pengikutnya.

Robbins (2001, dalam Rivai, 2014) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Menurut Owens (1991, dalam Danim dan Suparno, 2009) kepemimpinan merupakan suatu interaksi antara satu pihak sebagai yang memimpin dandengan pihak lain yang dipimpin. Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi seseorang dengan orang lain. Tidak ada ada pengikut, tidak ada pemimpin. Dengan demikian, pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi, memotivasi, dan bekerjasama dengan bawahannya. Kepemimpinan tetap dianggap sebagai faktor yang sangat penting sampai dengan saat ini (Handoyo, 2010). Akibat yang ditimbulkan dari krisis kepemimpinan yang terjadi adalah adanya anggota organisasi yang menderita, karyawan yang mengalami burn-out, karyawan yang tidak dapat menikmati hidup dalam pekerjaannya, serta karyawan yang banyak mengeluarkan biaya untuk mengobati sakit emosional di tempat kerja. Ada kebutuhan yang besar saat ini untuk melakukan pendidikan kepemimpinan untuk generasi yang akan datang (Frost, 2003, dalam Handoyo, 2010).

Sutikno (2014) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif harus dipelajari dan diraih. Upaya untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan tersebut harus dijalankan sesuai fungsinya. Secara operasional kepemimpinan dapat dbedakan menjadi lima fungsi pokok yaitu:

a. Fungsi instruktif

   Fungsi instruktif ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar

http://repository.unimus.ac.id

keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan apabila pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orangorang yang dipimpinnya.

c. Fungsi partisipasi

Pemimpin dalam hal ini berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

d. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi diwujudkan pemimpin untuk kemajuan dan perkembangan organisasinya tidak mungkin dijalankan pemimpin sendiri.

e. Fungsi pengendalian

Kepemimpinan yang sukses harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan terc apainya tujuan bersama secara maksimal.

Suarli dan Bahtiar (2010), mengemukakan beberapa gaya kepemimpinan, yaitu :

a. Kepemimpinan Otokratik

Seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan otokratik (*autocratic*) menganggap bahwa semua kewajiban untuk mengambil keputusan, menjalankan tindakan, mengarahkan, memberi motivasi, dan mengawasi bawahannya berpusat

http://repository.unimus.ac.id

ditangannya. Pemimpin seperti ini merasa bahwa hanya ia yang berkompeten untuk memutuskan dan menganggap bahwa bawahannya tidak mampu untuk mengarahkan diri mereka sendiri. Seorang otokrat juga mengawasi pelaksanaan pekerjaan dengan maksud meminimalkan penyimpangan dari arahan yang ia berikan.

b. Kepemimpinan Partisipasif

Seorang pemimpin yang menjalankan kepemimpinannya secara konsultatif adalah pemimpin yang menggunakan gaya partisipasif. Artinya, ia tidak mendeklarasikan wewenangnya untuk membuat keputusan akhir dan untuk memberikan pengarahan tertentu kepada staf/bawahannya. Ia mencari berbagai pendapat dan pemikiran bawahannya dan menerima sumbangan pemikiran mereka, sejauh pemikiran tersebut dapat dipratikkan, pemimpin akan mendorong kemampuan mengambil keputusan dari para staf/bawahannya.

c. Kepemimpinan *Free reign*

Dalam gaya kepemimpinan *free reign,* pemimpin mendelegasikan kewenangan untuk mengambil keputusan pada para bawahan dngan agak lengkap. Disini pemimpin menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan pada bawahan. Dalam hal ini pemimpin ingin staf/bawahannya dapat mengendalikan diri mereka masing-masing dalam menyelesaikan tugasnya.

d. Kepemimpinan demokratis

Gaya seorang pemimpin yang menghargai karakteristik dan kemampuan sesorang. Pemimpin demokratis menggunakan kekuatan pribadi dan kekuatan jabatan untuk menarik gagasan dari para pegawai dan memotivasi anggota kelompok kerja untuk menentukan tujuan mereka sendiri, mengembangkan rencana meraka dan mengontrol praktek mereka sendiri.

e. Kepemimpin *Laissez faire*

http://repository.unimus.ac.id

Gaya kepemimpinan *Laissez faire* atau gaya membiarkan adalah gaya mengatur atau mengkoordinasi dan memaksa bawahan untuk mrencanakan, melakukan, dan menilai pekerjaan mreka sendiri.

f. Gaya Militeristik

Yaitu gaya kepemimpinan diamana seseorang pemimpin menuntut disiplin yang tinggi dan baku dari bawahan, senang pada formalitas dan menerapkan sistem perintah untuk mengerahkan bawahan.

g. Gaya Paternalistik

Yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin sering bersikap maha tau, menganggap bawahan belum dewasa, dan jarang memberi kesempatan pada bawahan untuk mengmbil keputusan dan inisiatif, maupun mengembangkan kreatifitas.

h. Gaya Kharismatik

Gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin dianggap memiliki kekuatan gaib, umumnya keturunan raja atau bangsawan, berwibawa, berkemampuan menjadi teladan, serta bersikap objektif.

3. Kepemimpinan Transformasional

Istilah kepemimpinan transformasional dimunculkan pertama kali pada tahun 1973 oleh Downton. Kemudian James McGregor Burns menulis buku *Leadership* tahun 1978 bahwa seorang pemimpin menangkap motivasi bawahan dengan tujuan untuk mencapai tujuan bersama (Lensufiie, 2010). Kepemimpinan transformasional berasal dari kata *to transform* yang berarti kemampuan pemimpin untuk membawa bawahan dan organisasinya kearah perubahan lebih baik. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan sehingga bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat terhadap atasan serta

http://repository.unimus.ac.id

termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan (Yukl, 2010).

Kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata yaitu kepemimpinan *(leadership)* dan transformasional *(transformasional).* 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 bermakna 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 kedapan dan mampu mengidentifikasikan 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

Luthan dan Robbins (dalam Setiawan dan Muhith:24:2013) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional termasuk dalam teori kepemimpinan modern yang gagasan awalnya dikembangkan oleh James McGroger Burns, yang secara eksplisit mengangkat suatu teori bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Menurut Setiawan dan Muhith (2012:19) secara leksikal istilah kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Istilah tersebut bermakna perubahan rupa (bentuk,

http://repository.unimus.ac.id

sifat, fungsi dan lain sebagainya) bahkan ada juga yang menyatakan bahwa kata transformasional berinduk dari kata “to transform” yang memiliki makna mentransformasionalkan visi menjadi realitas, panas menjadi energi, potensi menjadi faktual, laten menjadi manifest dan sebagainya.

Bass (1985) dalam buku Yukl (2013, p.313) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil – hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan – kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Bass dalam Robbins dan Judge (2007, p.387) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki kharisma. Sedangkan menurut Newstrom dan Bass (dalam Sadeghi dan Pihie, 2012) pemimpin transformasional memiliki beberapa komponen perilaku tertentu, diantaranya adalah integritas dan keadilan, menetapkan tujuan yang jelas, memiliki harapan yang tinggi, memberikan dukungan dan pengakuan, membangkitkan emosi pengikut, dan membuat orang untuk melihat suatu hal melampui kepentingan dirinya sendiri untuk meraih suatu hal yang mustahil.

Kreitner dan Kinicki (2005), kepemimpinan transformasional dapat memberikan dapmak kepada bawahan seperti peningkatan motivasi

http://repository.unimus.ac.id

intrinsik, orientasi pencapaian dan pengejaran tujuan, peningkatan identifikasi dengan pemimpin dan kepentingan kolektif dari anggota organisasi, peningkatan kekompakan diantara anggota kelompok kerja, peningkatan penghargaan diri, kehebatan diri dan kepentingan intrinsik dalam mencapai tujuan, serta peningkatan keteladanan dari pemimpin. Kepemimpinan tersebut mentransformasikan bawahan dengan menciptakan perubahan dalam tujuan, nilai-nilai, kebutuhan, keyakinan dan aspirasi mereka.

Kepemimpinan transformasional secara mendasar yaitu *leading, championing change* dan *transforming organization* (Warrick, 2011).

a. *Leading*

   Arti leading terdiri dari tiga poin penting, yaitu *the process of providing vision*, *direction* dan *inspiration* (Warrick, 2011). Memberikan visi artinya memberikan sebuah gambaran jelas kapan organisasi perlu melakukan atau tidak dan mengapa. Pemimpin yang terampil juga menyediakan arah pada apa hal itu akan diselesaikan. Visi mendefinisikan sasaran dan arah menjelaskan bagaimana cara untuk mencapainya. Arah biasanya dikomunikasikan dalam hal tujuan (apa prioritas yang perlu dilakukan), nilai-nilai (bagaimana hal-halyang harus dilakukan), dan prioritas (yang paling penting). Kunci untuk membawa kehidupan ke visi dan arah yang menginspirasi orang untuk unggul dan bertahan. Inspirasi datang dari semangat dan antusias tentang apa yang dilakukan dan dicoba untuk diselesaikan. Pemimpin inspirasional mengangkat hal-hal yang ada disekitarnya, mereka terlibat dan melibatkan orang, mendengarkan ide-ide mereka, memotivasi dan memberdayakan mereka untuk sukses.

http://repository.unimus.ac.id

b. *Championing change*

Warrick (2011), championing change dideskripsikan sebagai kemampuan dalam *initiating, facilitating and implementing change.* Pemrakarsa perubahan memimpin dan mensponsori perubahan yang dibutuhkan. Mereka mendapat informasi dengan baik tentang isu-isu, peluang, dan bagaimana untuk menyelesaikan sesuatu. Mereka memiliki pola pikir perubahan, selalu mencari cara baru dan lebih baik untuk melakukan sesuatu. Mereka juga terampil memfasilitasi perubahan dengan mendapatkan orang yang tepat untuk bersama-sama mengeksplorasi ide-ide dan perubahan rencana, dan membuka jalan untuk mencapai perubahan yang diperlukan. Ketrampilan ketiga dalam memperjuangkan perubahan dan mungkin yang paling penting dari tiga ketrampilan. Menerapkan perubahan membutuhkan ketrampilan dalam menggunakan sarana proses perubahan untuk merancang, mengelola dan mempertahankan perubahan yang diinginkan.

c. *Transforming organization*

Dideskripsikan sebagai sebuah proses mengetahui realitas sekarang *(knowing present realites);* mengidentifikasi kondisi ideal masa depan *(identifying future ideals);* dan mengembangkan serta mengimplementasikan sebuah proses untuk mentransformasi organisasi *(developing and implementing a process for transforming organization)* (Warrick, 2011).

Coulter (2010:159) kepemimpinan transformasional bersifat lebih dari sebuah karisma karena pemimpin transformasional berusaha menanamkan kepada bawahannya kemampuan mempertanyakan pandangan yang telah ada serta pandangan yang dimiliki oleh pemimpin. Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa. Bass

http://repository.unimus.ac.id

dalam Zanikham (2008:123) Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah kemampuan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Bass (dalam Nawawi, 2012:2) Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Hay (2004) seorang pemimpin transformasional akan berusaha memotivasi, membangkitkan semangat dan minat pada bawahan, disamping itu tetap berusaha meyakinkan akan tujuan danmisi organisasi. Pemimpin transformasional akan berusaha untuk meyakinkan bawahan untuk bersama-sama menciptakan produktivitas kerja tinggi, usaha keras, komitmen dan kapasitas kerja yang tinggi. Pemimpin transformasionaladalah pemimpin yang terampil dalam memimpin *(leading),* memperjuangkan perubahan *(championing change),* dan mengubah organisasi *(transforming organization)* (Warrick, 2011). Keller (1992) kepemimpinan transformasional adalah sebuah kepemimpinan yang mengutamakan pemenuhan terhadap tingkatan tertinggi dari hierarki Maslow yakni kebutuhanakan harga diri dan aktualisasi diri.

Menurut Bloom untuk dapat merubah kemampuan seseorang, termasuk merubah kepemimpinan transformasional sesorang ada 3 domain atau ranah yang diperlukan yaitu ranah kognitif yang merupakan ranah dalam peningkatan kemampuan seseorang terhadap pengetahuannya (cognitive domain) yaitu pengetahuan terhadap kepemimpinan transformasional. Ranah Afektive yaitu peningkatan

http://repository.unimus.ac.id

kemampuan seseorang melalui perubahan sikapnya (affective domain), yaitu sikap terhadap kepemimpinan Transformasional dan perubahan perilakunya atau psikomotornya (psychomotor domain), yaitu praktik terhadap kepemimpinan transformasional. Demikian juga di dalam merubah karakteristik seseorang untuk dapat memiliki kemampuan kepemimpinan kepala ruang dalam menerapkan kepemimpinan transformasional dapat diwakili dari pembentukan 3 domain tersebut.

Ketiga Domain tersebut diukur dari :

a. Pengetahuan *(Knowledge)*

   Pengetahuan adalah hasil "tahu" yang terjadi setelah seseorang melakukan penginderaan terhadap suatu objek. Pengetahuan atau kognitif merupakan domain yang sangat penting untuk terbentuknya tindakan seseorang. Begitu juga dari pengalaman dan berbagai penulisan ternyata perilaku yang didasarkan pada pengetahuan akan lebih langgeng dari pada perilaku yang tidak didasarkan pada pengetahuan (Notoatmodjo, 2007). Pengetahuan akan semakin meningkat dengan adanya pelatihan kepemimpinan transformasional.

b. Sikap *(Attitude)*

   Sikap merupakan reaksi atau respon yang masih tertutup dari seseorang terhadap stimulus atau obyek. Sikap belum merupakan suatu tindakan atau aktifitas, akan tetapi merupakan factor pendorongbagi suati tindakan atau perilaku. Secara nyata sikap merupakan konotasi dari adanya kesesuaian reaksi terhadap stimulus tertentu yang dalam kehidupan sehari-hari merupakan reaksi yang bersifat emosional terhadap stimulus social (Notoatmodjo, 2007).

c. Praktik atau tindakan *(Practice)*

   Untuk terwujudnya sikap menjadi suatu perbuatan atau tindakan nyata diperlukan factor pendukung atau kondisi lain yang

http://repository.unimus.ac.id

memungkinkan, antara lain fasilitas dan dukungan dari pihak lain (Notoatmodjo, 2007).

Yukl (2010:316) mengemukakan beberapa pedoman untuk pemimpin transformasional, yaitu:

a. Menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik
b. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dipercaya
c. Bertindak secara rahasia dan optimis
d. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut
e. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting
f. Memimpin dengan memberikan contoh
g. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu

(Andreas Lako, 2004;72) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan faktor pengaruh individu yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional pada diri karyawan:

h. Menggerakkan semua sumber daya kekuatan organisasi.
i. Menciptakan perbedaan dan perubahan besar dalam kelompok dan organisasi.
j. Membesarkan kolega-subordinate untuk mencapai kesadaran yang lebih besar atas perannya dalam organisasi.

4. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Dalam penelitian ini indikator variabel kepemimpinan transformasional menggunakan Bass & Avolio, 2002 dan Hartiti, 2013 yaitu :

http://repository.unimus.ac.id

a. Kharismatik

Kharisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat inheren dan hanya dimiliki oleh pemimpin kelas dunia. Pemimpin kharismatik memperlihatkan visi, kemampuan dan keahliannya serta tindakan yang mendahulukan organisasinya, sehingga pemimpin kharismatik dijadikan sauri taulan, panutan dan role model bagi pengikutnya

b. Pengaruh idealis

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. Menyangkut visi dan tujuan yang menantang dan memotivasi karyawan untuk bekerja diluar kepentingan pribadi mereka untuk mencapai tujuan bersama

c. 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. 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.

http://repository.unimus.ac.id

d. Simulasi Intelektual

Pemimpin yang mendemonstrasikan tipe kepemimpinan senantiasa menggali ide–ide baru dan solusi yang kreatif dari orang–orang yang dipimpinnya. Ia juga selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. Peran pemimpin dalam inovasi untuk memacu karyawan untuk berkreatifitas. Kontribusi intelektual dari seorang pemimpin pada bawahan harus didasari sebagai upaya untuk memunculkan kemampuan bawahan.

e. Konsiderasi Individu

Yang direfleksikan oleh pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian khusus 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. Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung *face to face* dan komunikasi terbuka kepada para pegawai

Sarros dan Butchatsky (1996) menyatakan model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin sehingga para pemimpin lebih berkerakyatan dan berkeadilan sosial. Hal tersebut disebabkan oleh kepemimpinan transformasional mempunyai kelebihan dibanding dengan kepemimpinan transaksional, yaitu agen perubahan kualitas; keberanian untuk mengambil resiko; keterbukaan para pengikut; nilai-nilai kepemimpinan; belajar seumur hidup; kemampuan untuk menghadapi situasi yang kompleks, ambigu dan tidak pasti; dan

http://repository.unimus.ac.id

kemampuan visioner (Simic, 1998). Selain kelebihan tersebut, Odumeru dan Ogbonna (2013) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan proaktif. Karakter proaktif tersebut ditunjukan dengan pemimpin : bekerja untuk mengubah budaya organisasi dengan menerapkan ide-ide baru, karyawan mencapai tujuan melalui cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral, pemimpin memotivasi pengikut dengan mendorong mereka untukmenempatkan kepentingan kelompok sebagai yang pertama, pemimpin memberi pertimbangan dan dukungan untuk mengekspresikan perilaku setiap individu, dan pemimpin mempromosikan ide-ide kreatif dan inovatif untuk memecahkan masalah.

Odumeru dan Ogbonna (2013) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki tujuh kelemahan, yaitu : ambiguitas yang mendasari pengaruh dan prosesnya; teori yang memberikan penekanan yang berlebihan pada proses kepemimpinan; alasan teoritis, yakni tidak secara jelas membedakan masing-masing perilaku; kelalaian mengidentifikasikan beberapa perilaku transformasional; spesifikasi variabel situasional dalam kepemimpinan transformasional; teorinya tidak secara eksplitis mengidentifikasi situasi kepemimpinan transformasional yang merugikan; dan teori kepemimpinan transformasional mengasumsikan stereotip kepemimpinan yang heroik.

5. Komponen kepemimpinan transformasional

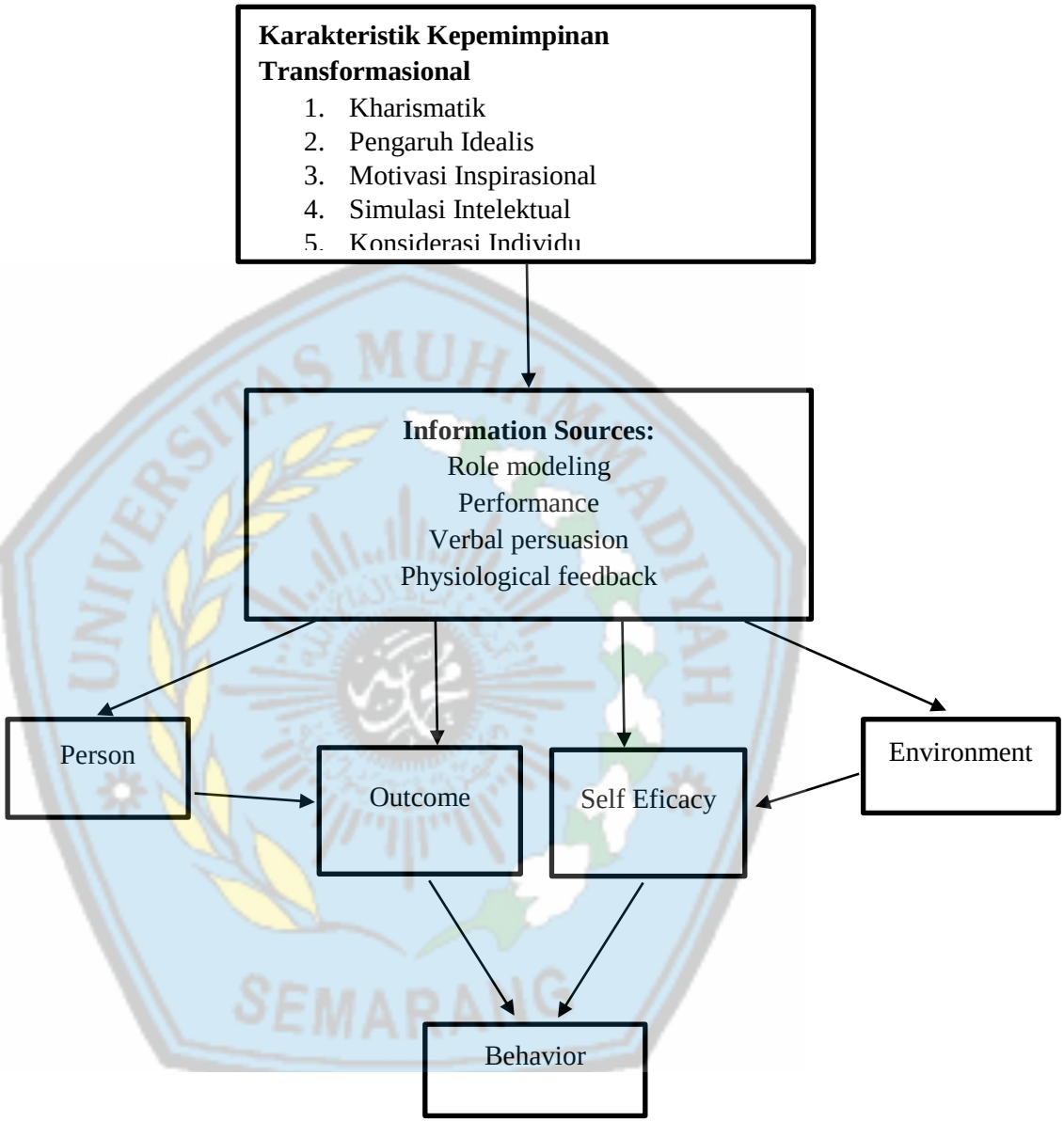
Komponen secara leksikal diartikan sebagai bagian dari keseluruhan; unsure atau bagian; onderdil. Jadi partikel kata komponen ketika disandingkan atau dijadikan satu dengan kata ‟kepemimpinan transformasional‟ bermakna unsur-unsur kecil yang membentuk satuan kesatuan anatomi kepemimpinan transformasional yang utuh

http://repository.unimus.ac.id

(Setiawan:2013:149). Karim (dalam Setiawan dan Mufith:2013:151) bahwa adalah bentuk aslinya ada dua belas komponen dalam pengukuran kepemimpinan transformasional yang meliputi item-item mengenai atribut charisma, idealized influence, inspirational leadership, intellectual stimulation, individual consideration, contingent reward, management-by-exception active, h. management-by – exception passive, laissez faire leadership, extra-effort, effectiveness dan satisfaction.

http://repository.unimus.ac.id

B. Kerangka Teori



Kerangka teori : Bass & Avolio, 2002; Hartiti, 2013 ; Bandura, 1977

http://repository.unimus.ac.id

C. Kerangka Konsep

Karakteristik kepemimpinan transformasional dosen pengampu Keperawatan Jiwa dan Gerontik:

Karakteristik kepemimpinan transformasional:

1. Kharismatik
2. Pengaruh idealis
3. Motivasi inspirasional
4. Simulasi intelektual
5. Konsiderasi individu

Kerangka konsep : Bass & Avolio, 2002 dan Hartiti, 2013

D. Variable 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.

http://repository.unimus.ac.id