

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan Transformasional

a. Definisi Kepemimpinan Transformasional

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 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

Usman (2009) lebih lanjut menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional ialah kepemimpinan yang memiliki kesadaran sendiri tentang emosionalnya, kesadaran sosial dan manajemen hubungan kerja.

pola perilaku kepemimpinan yang seperti ini diharapkan berpengaruh positif terhadap bawahannya dalam bentuk nilai-nilai dan keyakinan untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya Bass (dalam Khoirusmadi 2010 : 4) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya. Kepemimpinan transformasional selalu mulai dengan visi yang merefleksikan tujuan bersama, dan dijelaskan kepada seluruh karyawan secara jelas dan sederhana, selalu berusaha untuk meningkatkan kesadaran karyawan terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan mereka bagi organisasi, berorientasi pada pencapaian visi dengan cara menjaga dan memelihara komitmen yang telah dibangun bersama, berani melakukan dan merespon perubahan, dan menjelaskan kepada seluruh pegawai tentang manfaat perubahan yang dilakukan, dan mengembangkan diri secara terus menerus melalui berbagai media pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinannya.

Ivancevich et al (2006:213) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman. Visi dari pemimpin memberikan para pengikutnya motivasi untuk melakukan kerja keras untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Coulter (2010:159) kepemimpinan transformasional bersifat lebih dari sebuah kharisma 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.

Menurut Bass (2010) dan Nawawi (2012), 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. Menurut Mathis dan Jackson (2006:115) motivasi adalah keinginan dalam diri seorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak untuk mencapai tujuan. Jadi motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh tujuan. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja dan persoalan SDM yang lain dipengaruhi oleh motivasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang dapat diterapkan dengan karakteristik kharismatik, pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta konsiderasi individu. *Softskill* adalah keterampilan kecakapan hidup baik untuk diri sendiri, berkelompok atau bermasyarakat yaitu berupa keterampilan dalam berhubungan dengan orang lain (*interpersonal skill*) maupun keterampilan dalam mengatur dirinya sendiri (*intra personal skill*) agar mampu mengembangkan produktifitas kerja secara maksimal (Hartiti, 2013).

Kepemimpinan transformasional menunjuk pada pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran tersebut. Teori Transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional (Hartiti, 2013). Menurut Bloom untuk

dapat merubah kemampuan seseorang, termasuk merubah kepemimpinan transformasional seseorang 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 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 :

1) 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

2) 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 pendorong bagi suatu 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).

3) Praktik atau tindakan (*Practice*)

Untuk terwujudnya sikap menjadi suatu perbuatan atau tindakan nyata diperlukan factor pendukung atau kondisi lain yang memungkinkan, antara lain fasilitas dan dukungan dari pihak lain (notoatmodjo. 2007).

b. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

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

1) Kharismatik,

bahwa 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

seorang pemimpin yang memiliki karisma memiliki pengaruh yang dalam dan tidak biasa pada pengikut. Para pengikut merasa mereka bahwa keyakinan pemimpin adalah benar, mereka bersedia mematuhi pemimpin, mereka merasakan kasih sayang terhadap pemimpin, secara emosional mereka terlibat dalam misi kelompok atau organisasi, mereka memiliki sasaran kinerja yang tinggi, dan mereka yakin bahwa mereka dapat berkontribusi terhadap keberhasilan dari misi itu (Yukl, 2005).

Ciri dan Perilaku Kharismatik

Ciri dan perilaku merupakan penentu penting dari kepemimpinan karismatik. Para pemimpin karismatik memiliki kebutuhan yang kuat akan kekuasaan, keyakinan diri yang tinggi dan pendirian yang kuat dalam keyakinan dan idealism mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan dan perilaku dari pengikut antara lain (Yukl, 2005:294):

- a) Menyampaikan sebuah visi yang menarik
- b) Menggunakan bentuk komunikasi yang kuat dan ekspresif saat mencapai visi itu
- c) Mengambil resiko pribadi dan membuat pengorbanan diri untuk mencapai visi itu
- d) Menyampaikan harapan yang tinggi
- e) Memperlihatkan keyakinan akan pengikut
- f) Pembuatan model peran dari perilaku yang konsisten dari visi tersebut
- g) Mengelola kesan pengikut akan pemimpin
- h) Membangun identifikasi dengan kelompok atau organisasi
- i) Memberikan kewenangan kepada pengikut.

Tipe Pemimpin Kharismatik

Pemimpin karismatik dikelompokkan menjadi dua tipe yaitu karismatik visioner dan karismatik di masa krisis (Ivancevich, 2007:211).

- a) Pemimpin kharismatik visioner

Pemimpi kharismatik visioner mengekspresikan visi bersama mengenai masa depan. Melalui kemampuan komunikasi, pemimpin karismatik visioner mengaitkan kebutuhan dan target dari

pengikutnya dengan target atau tugas dari organisasi. Mengaitkan para pengikut dengan target dari pengikut dengan visi, misi, dan tujuan organisasi akan lebih mudah jika mereka merasa tidak puas atau tidak tertantang dengan keadaan pada saat ini. Pemimpin karismatik visioner memiliki kemampuan untuk melihat sebuah gambar besar dan peluang yang ada pada gambar besar tersebut (Barbara Mackoff dan Wenet, 2001).

b) Tipe pemimpin kharismatik di masa krisis

akan menunjukkan pengaruhnya ketika sistem harus menghadapi situasi dimana pengetahuan, informasi, dan prosedur yang ada tidak mencukupi (Yulk, 2007). Pemimpin jenis ini mengkomunikasikan dengan jelas tindakan apa yang harus dilakukan dan apa konsekuensi yang dihadapi.

2) 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

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). Dampaknya adalah dikagumi, dipercaya, dihargai, dan bawahan berusaha mengindentikkan diri dengannya. Hal ini disebabkan perilaku yang menomorsatukan kebutuhan bawahan, membagi resiko dengan bawahan secara konsisten, dan menghindari penggunaan kuasa untuk kepentingan pribadi. Dengan demikian, bawahan bertekad dan termotivasi untuk mengoptimalkan usaha dan bekerja ke tujuan bersama.

3) Motivasi inspirasional,

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 optimisme 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.

Pemimpin dengan sifat motivasi inspirasional mampu membantu meningkatkan gairah pengikut dan motivasi untuk memenuhi tujuan (Kendra, 2013). Pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan (Hartiti, 2013). Perilaku pemimpin yang inspirational menurut Yulk, (2002) dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan

dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok (Hartiti, 2013). Pemimpin transformasional membimbing pengikut dengan menyediakan rasa, makna dan tantangan. Mereka bekerja dengan antusias dan optimis untuk menumbuhkan semangat kerja tim dan komitmen.

4) 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 berkeaktifitas. Kontribusi intelektual dari seorang pemimpin pada bawahan harus didasari sebagai upaya untuk memunculkan kemampuan bawahan.

Melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berpikir melalui relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan masalah, melakukan inovasi dalam menyelesaikan masalah dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang. Kontribusi intelektual dari seorang pemimpin pada bawahan harus didasari sebagai suatu upaya untuk memunculkan kemampuan bawahan (Hartiti, 2013).

5) Konsiderasi Individu

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. Perhatian secara individual yaitu 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 dengan para pegawai (Hartiti, 2013). Dalam rangka mendorong hubungan yang mendukung, pemimpin transformasional menjaga jalur komunikasi tetap terbuka sehingga pengikutnya merasa bebas untuk berbagi ide dan agar pemimpin dapat secara langsung untuk mengetahui kontribusi unik setiap pengikutnya (Kendra, 2013).

Perhatian secara individual tersebut dapat sebagai identifikasi awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin. Pemimpin bertindak sebagai mentor bagi pengikut mereka dan menghargai pengikutnya atas kreativitas dan inovasinya. Para pengikut diperlakukan berbeda sesuai dengan bakat

dan pengetahuan mereka. Mereka diberdayakan untuk membuat keputusan dan selalu memberikan dukungan yang diperlukan untuk melaksanakan keputusan tersebut. Sedangkan monitoring merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh senior kepada junior yang belum berpengalaman bila dibandingkan dengan seniornya. Pengaruh terhadap bawahan antara lain, merasa diperhatikan dan diperlakukan manusiawi dari atasannya (Hartiti, 2013).

2. Teori Belajar Sosial

Menurut Usman (2009) Kepimpinan transformasional adalah suatu model seorang pemimpin yang mampu mentransformasikan pandangannya kepada bawahan, tanpa adanya paksaan. Bawahan akan mengadopsi pandangan pemimpinnya untuk kemudian diterapkan untuk mencapai visi Misinya. Hal ini sesuai dengan teori belajar sosial Bandura (1991) yang menyatakan seseorang belajar dengan mengamati apa yang dilakukan orang lain, Melalui belajar observasi (modeling atau imitasi), secara kognitif merepresentasikan tingkah laku orang lain dan kemudian mengadopsinya. Menurut Bandura (1991) proses mengamati dan meniru perilaku dan sikap orang lain sebagai model merupakan tindakan belajar. Sebagian besar manusia belajar melalui pengamatan secara selektif dan mengingat tingkah laku orang lain.

Bandura menemptkan manusia sebagai pribadi yang dapat mengatur diri sendiri (*Self regulation*) , Mempengaruhi tingkah laku dengan cara mengatur lingkungan, menciptakan keyakinan secara kognitif dan memprediksi konsekuensi bagi tingkah lakunya sendiri. Kemampuan kecerdasan untuk berfikir simbolik menjadi sarana yang kuat untuk mengatur lingkungan. Kemampuan untuk menggambarkan secara imajinatif hasil yang diinginkan pada masa yang akan datang membantu mengembangkan kemampuan

mengatur strategi tingkah laku bagaimana saja yang harus dilakukan agar mencapai tujuan jangka panjang.

Menurut Bandura (1977) dalam buku yang berjudul “Perawat sebagai pendidik” hal 43-44 tahun 2002, ada tiga proses yang dapat dipakai untuk melakukan *self regulation* yaitu memanipulasi factor internal, memonitoring dan mengevaluasi tingkah laku internal.

a. Memanipulasi factor internal

Factor eksternal mempengaruhi regulasi diri dalam dua acara, yaitu pertama factor eksternal memberi standar untuk mengevaluasi tingkah laku. Faktor lingkungan berinteraksi dengan pengaruh pribadi, membentuk standar evaluasi diri. Melalui Orang tua atau guru, serta pengalaman berinteraksi dengan lingkungan yang lebih luas, sehingga dapat belajar mengembangkan standar yang dapat dipakai untuk menilai diri.

Kedua, factor eksternal mempengaruhi regulasi diri dalam bentuk penguatan (*reinforcement*). Standar perilaku dan penguatan bisa bekerjasama, dimana ketika sudah dapat mencapai standar tingkah laku tertentu maka butuh penguatan supaya tingkah laku tersebut dapat digunakan kembali.

b. Monitoring dan evaluasi factor lingkungan

Terdapat empat langkah proses internal untuk mengarahkan pembelajaran, yaitu fase perhatian, fase pengingatan, fase peniruan, fase motivasi.

Dalam model pembelajaran Bandura, faktor person (kognitif) memainkan peranan penting. Faktor person (kognitif) yang dimaksud saat ini adalah *self-efficacy* atau efikasi diri. Reivich dan Shatté (2002) mendefinisikan efikasi diri sebagai keyakinan pada kemampuan diri sendiri untuk menghadapi dan

memecahkan masalah dengan efektif. Efikasi diri juga berarti meyakini diri sendiri mampu berhasil dan sukses. Individu dengan efikasi diri tinggi memiliki komitmen dalam memecahkan masalahnya dan tidak akan menyerah ketika menemukan bahwa strategi yang sedang digunakan itu tidak berhasil. Menurut Bandura (1994), individu yang memiliki efikasi diri yang tinggi akan sangat mudah dalam menghadapi tantangan. Individu tidak merasa ragu karena ia memiliki kepercayaan yang penuh dengan kemampuan dirinya.

Individu ini menurut Bandura (1994) akan cepat menghadapi masalah dan mampu bangkit dari kegagalan yang ia alami. Menurut Bandura proses mengamati dan meniru perilaku dan sikap orang lain sebagai model merupakan tindakan belajar. Teori Bandura menjelaskan perilaku manusia dalam konteks interaksi timbal balik yang berkesinambungan antara kognitif, perilaku dan pengaruh lingkungan.

Tingkah laku sering dievaluasi, bebas dari umpan balik lingkungan sehingga mengubah kesan-kesan personal. Tingkah laku mengaktifkan kontingensi lingkungan. Karakteristik fisik seperti ukuran, ukuran jenis kelamin dan atribut sosial menumbuhkan reaksi lingkungan yang berbeda. Pengakuan sosial yang berbeda mempengaruhi konsepsi diri individu. Kontingensi yang aktif dapat merubah intensitas atau arah aktivitas.

Tingkah laku dihadirkan oleh model. Model diperhatikan oleh pelajar (ada penguatan oleh model) Tingkah laku (kemampuan dikode dan disimpan oleh pembelajar). Pemrosesan kode-kode simbolik. Skema hubungan segitiga antara lingkungan, faktor-faktor personal dan tingkah laku, (Bandura, 1976).

Selain itu proses perhatian (attention) sangat penting dalam pembelajaran karena tingkah laku yang baru (kompetensi) tidak akan diperoleh tanpa adanya perhatian pembelajar. Proses retensi sangat penting agar pengkodean simbolik tingkah laku ke dalam visual atau kode verbal dan penyimpanan dalam memori

dapat berjalan dengan baik. Dalam hal ini rehearsal (ulangan) memegang peranan penting. Proses motivasi yang penting adalah penguatan dari luar, penguatan dari dirinya sendiri dan Vicarious Reinforcement (penguatan karena imajinasi).

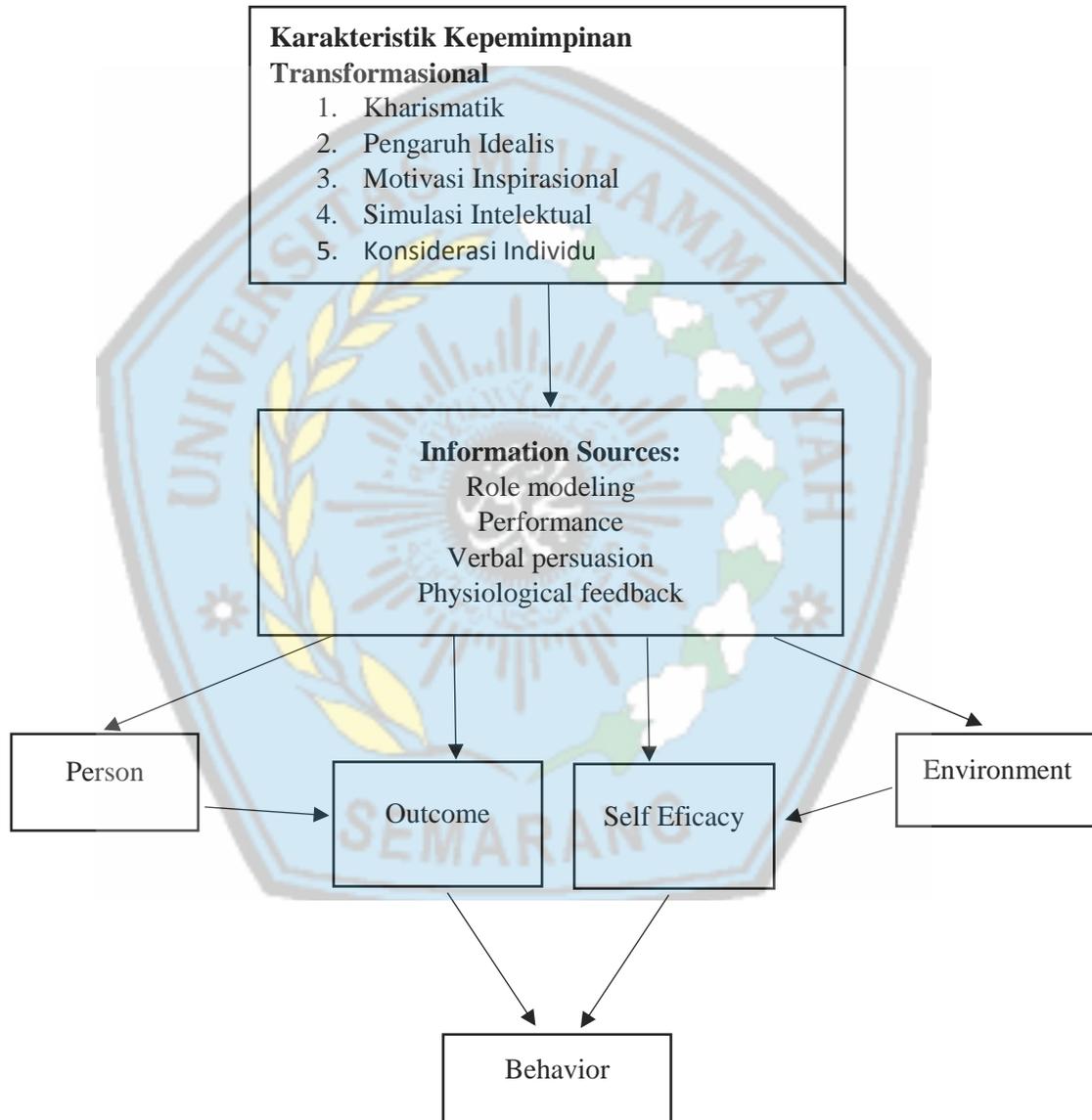
Karena melibatkan atensi, ingatan dan motivasi, teori Bandura dilihat dalam kerangka Teori Behaviour Kognitif. Teori belajar sosial membantu memahami terjadinya perilaku agresif dan penyimpangan psikologi dan bagaimana memodifikasi perilaku. Teori Bandura menjadi dasar dari perilaku pemodelan yang digunakan dalam berbagai pendidikan secara massal.

Lebih lanjut menurut Bandura (1982) penguasaan skill dan pengetahuan yang kompleks tidak hanya bergantung pada proses perhatian, retensi, motor reproduksi dan motivasi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh unsur-unsur yang berasal dari diri pembelajar sendiri yakni *sense of self Efficacy* dan *self-regulatory system*. *Sense of self efficacy* adalah keyakinan pembelajar bahwa ia dapat menguasai pengetahuan dan keterampilan sesuai standar yang berlaku.

Teori belajar sosial juga sering disebut belajar melalui observasi (*observational learning*) yang dikenal sebagai imitasi atau modeling, yaitu proses pembelajaran yang terjadi ketika seseorang mengobservasi dan meniru tingkah laku orang lain (Bandura, 1977; Santrock, 2001 dalam Hidayat, 2004). Proses pembelajaran ini sudah dimulai pada awal kehidupan bahkan mungkin terjadi beberapa hari setelah lahir (Hetherington & Parke, 1999). Contohnya adalah anak yang meniru tingkah laku orang tuanya. Melalui proses permodelan peran (*role modeling*) ini perilaku-perilaku yang dilakukan orang lain kemudian disimpan dalam memori seseorang yang suatu saat akan dimunculkan (*recalled*) dan perilaku tersebut diimitasi. Santrock (2003) mengatakan bahwa ahli teori belajar sosial percaya bahwa kita memperoleh sejumlah besar tingkah laku, pikiran dan perasaan dengan mengobservasi

orang lain, observasi tersebut menjadi bagian penting dari perkembangan diri seseorang

B. Kerangka Teori



Skema 2.1 Kerangka teori

(Bass & Avolio, 2002; Hartiti, 2013 ; Bandura, 1977)

C. Kerangka Konsep

Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Dosen Bidang KMB dan KGD
1. Kharismatik 2. Pengaruh Idealis 3. Motivasi Inspirasional 4. Simulasi Intelektual 5. Konsiderasi Individu

Skema 2.2 Kerangka Konsep Kepemimpinan Transformasional

D. Vareabel Penelitian

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