

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pengertian 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, Bahtiar, & Amar, 2014). Fairchild dalam Kartono (2010) mengemukakan bahwa 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 dipimpinya. Pemimpin yang benar-benar dikatakan sebagai pemimpin setidaknya memiliki beberapa kriteria untuk menjadi seorang pemimpin.

2. Kriteria Pemimpin

Menurut Rivai, dkk, 2014 kriteria seorang pemimpin, yaitu:

a. Pengaruh

Seorang pemimpin adalah seorang yang memiliki orang-orang yang mendukungnya yang 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 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 berbuat 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.

3. Pengertian kepemimpinan

kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan (Sutikno, 2014). 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). Menurut Robbins (2001, dalam Rivai, dkk, 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 dan dengan 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.

4. Fungsi Kepemimpinan

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 dibedakan 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 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 orang-orang 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 tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

5. Keterampilan Yang Harus Dimiliki Oleh Pemimpin

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

a. Keterampilan teknis.

Keterampilan teknis meliputi pengetahuan tentang metode, proses, dan perlengkapan untuk melakukan 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 (spesifikasi teknis, kekuatan 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, kecelakaan, bahan yang tidak cukup, dan masalah koordinasi.

b. Keterampilan konseptual

Keterampilan konseptual atau (kognitif) meliputi kemampuan analitis, berpikir logis, membentuk konsep, pemikiran yang induktif, 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. Keterampilan konseptual telah diukur dengan sejumlah metode yang berbeda, termasuk tes kecerdasan, tes situasi, wawancara dan peristiwa kritis.

c. kecerdasan antar pribadi

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

6. Tipe kepemimpinan

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 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 seseorang. 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 mereka dan mengontrol praktek mereka sendiri.

e. Kepemimpin *Laissez faire*

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 mengambil 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.

7. Model kepemimpinan

a. Model watak kepemimpinan (*traits model of leadership*)

Model watak kepemimpinan merupakan satu diantara beberapa model kepemimpinan yang kita kenal. Umumnya, studi tentang kepemimpinan pada awalnya meneliti tentang watak individu yang melekat pada pemimpin. Bass dalam Sutikno (2014). Namun demikian banyak studi yang menunjukkan bahwa faktor-faktor yang membedakan antara pemimpin dan pengikut dalam satu studi tidak konsisten dan tidak didukung dengan hasil studi yang lain. Watak pribadi bukanlah faktor yang dominan dalam menentukan keberhasilan kinerja manajerial para pemimpin.

b. Model transaksional

Menurut Yukl 2009, kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memberikan sesuatu yang diinginkan bawahan untuk ditukar dengan sesuatu yang diinginkan oleh pemimpin.

c. Model kepemimpinan situasional

Studi tentang kepemimpinan situasional mencoba mengidentifikasi karakteristik situasi atau keadaan sebagai penentu utama yang membuat seorang pemimpin berhasil melaksanakan tugas-tugas organisasi secara efektif dan efisien. Model ini membahas aspek kepemimpinan lebih berdasarkan fungsinya bukan lagi watak kepribadian seorang pemimpin. Model ini menyatakan bahwa faktor situasi lebih menentukan keberhasilan seorang pemimpin dibandingkan dengan watak pribadinya.

d. Model pemimpin yang efektif

Model kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang tipe-tipe tingkah laku pemimpin yang efektif. Tingkah laku pemimpin dikategorikan menjadi dua dimensi, yaitu struktur kelembagaan dan konsiderasi.

- 1) Dimensi struktur kelembagaan menggambarkan sejauh mana para pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, serta sampai sejauh mana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka. Dimensi ini dikaitkan dengan usaha pemimpin mencapai tujuan organisasi.
- 2) Dimensi konsiderasi menggambarkan sampai sejauh mana pemimpin memperhatikan kebutuhan sosial dan emosi bagi bawahan. Misalnya kebutuhan akan pengakuan, kepuasan kerja, dan penghargaan yang mempengaruhi kinerja mereka dalam organisasi.

e. Model kepemimpinan visioner

Visi selalu berhubungan dengan masa depan, dan merupakan awal masa depan yang dicita-citakan. Visi merupakan sebuah gagasan atau gambaran terhadap masa depan yang lebih baik bagi organisasi. Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin untuk mencetuskan ide atau gagasan suatu visi selanjutnya melalui dialog yang kritis dengan unsur pimpinan lainnya merumuskan masa depan organisasi yang dicita-citakan yang harus dicapai melalui komitmen semua anggota organisasi melalui proses sosialisasi transformasi, implementasi gagasan-gagasan ideal oleh pemimpin organisasi (Rivai, 2014).

f. Contingency model / model kepemimpinan kontingensi

Model kepemimpinan kontingensi memfokuskan lebih luas pada aspek-aspek yang berkaitan antara kondisi atau kondisi variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin.

g. Kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional didefinisikan sebagai seorang pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Kepemimpinan transformasional akan membuat bawahan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pemimpinnya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Pemimpin transformasional menggunakan karisma, pertimbangan individual, dan stimulasi intelektual untuk menghasilkan upaya yang lebih besar, efektivitas, dan kepuasan bagi bawahannya (Bass & Avolio, 1990 dalam Sulieman, *et all*, 2011).

Burns (1978, dalam Usman, 2011), orang yang disebut-sebut sebagai yang pertama kali menggagas kepemimpinan transformasional mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai *“a process in which leaders and followers raise to higher levels of morality and motivation.”* Kepemimpinan semacam ini akan mampu membawa kesadaran para pengikut (*followers*) dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan yang sinergikal, kebertanggungjawaban, kepedulian edukasional, dan cita-cita bersama.

Menurut Pawar dan Eastman (1997, dalam Hariyanti, 2011) kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup perubahan organisasi. Pemimpin transformasional menciptakan suatu visi organisasi secara dinamis yang dibutuhkan untuk menciptakan inovasi. Pemimpin transformasional akan memulai segala sesuatu dengan visi, yang merupakan suatu pandangan dan harapan ke depan yang akan dicapai bersama dengan memadukan semua kekuatan, kemampuan dan keberadaan para pengikutnya. Mungkin saja bahwa sebuah visi ini dikembangkan oleh para pemimpin itu sendiri atau visi tersebut memang sudah ada secara kelembagaan yang sudah dibuat

dirumuskan oleh para pendahulu sebelumnya dan masih selaras dengan perkembangan kebutuhan dan tuntutan pada saat sekarang.

Dubinsky, *et al.*, (1995, dalam Suryo, 2010) mengidentifikasi enam karakter personal dari kepemimpinan transformasional, yaitu emotional coping (derajat dimana seorang individu mempunyai kecenderungan untuk tidak peka akan kritik, tidak khawatir yang berlebihan jika menghadapi kegagalan); behavioral coping (derajat dimana individu berpikir bagaimana cara mempromosikan perilaku yang efektif atau memelihara pendekatan optimistik); abstract orientation (derajat dimana individu mempunyai kemampuan untuk menilai dan mengevaluasi ide-ide secara kritis dan analitis); risk taking (derajat dimana individu mempunyai kemampuan untuk mencoba sesuatu yang baru dan berbeda, lebih kreatif dan menantang status quo); use of humor (menggambarkan manajer dengan cara yang lucu dan jenaka, mengembangkan suasana yang menyenangkan, tidak tegang, meningkatkan perhatian pengikut, atau membuat penyampaian pesan lebih berkesan); dan experience (memberi kesempatan pada individu untuk mengidentifikasi dan memilih pendekatan kepemimpinan yang cocok dan untuk meningkatkan kemampuan yang efektif.

Kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki kharisma (Rivai, dkk, 2014). Hughes *et al.* (2012) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya, sehingga mendorong tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin. Kepemimpinan

transformatif 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). Pemimpin transformatif mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual, mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok.

Dimensi kepemimpinan transformatif menurut Bass & Avolio 2002 dan Hartiti 2013 dibagi menjadi beberapa komponen 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. Sedangkan menurut Rivai, dkk 2014, karakteristik dari pemimpin kharismatik, yaitu:

- a) Percaya diri, yaitu mereka benar-benar percaya akan penilaian dan kemampuan mereka
- b) Suatu visi, ini merupakan tujuan ideal yang mengajukan suatu masa depan yang lebih baik daripada status quo
- c) Kemampuan mengungkapkan visi dengan gamblang, yaitu mampu menjelaskan visi dengan kata-kata yang mudah dipahami orang lain.
- d) Keyakinan kuat mengenai visi itu, yaitu pemimpin berkomitmen kuat, dan bersedia mengambil risiko pribadi

yang tinggi , mengeluarkan biaya yang tinggi, dan melibatkan diri dalam berkorban untuk mencapai visi itu

- e) Perilaku yang diluar aturan, yaitu ikut serta dalam perilaku yang dipahami sebagai perilaku baru, tidak konvensional, dan berlawanan dengan norma-norma, bila berhasil ini akan menimbulkan kejutan dan kekaguman para pengikutnya
- f) Dipahami sebagai agen perubahan, yaitu pemimpin sebagai agen perubahan yang radikal, bukan sebagai pengasuh status quo
- g) Kepekaan lingkungan, yaitu mampu membuat penilaian yang realistis, terhadap kendala lingkungan dan sumber daya yang diperlukan untuk menciptakan perubahan.

2) Pengaruh idealis,

Pengaruh idealis yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinya. 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. Bawahan ingin menyerupai dan mengidentifikasi diri mereka pada atasannya.

Dimensi ini dibagi menjadi dua sub dimensi yang terdiri dari atribut (*attribute*) dan perilaku (*behavior*). Sub dimensi atribut memiliki definisi kemampuan pemimpin untuk mendapatkan pengakuan, penghargaan dan kepercayaan dari bawahannya. Sub dimensi perilaku memiliki definisi perilaku pemimpin yang mampu memunculkan perilaku identifikasi bawahan terhadap pemimpinnya. *Idealized influence attribute* memiliki indikator sebagai berikut:

- a) *Instill pride from the others for being associated with me /*
Membuat bawahan bangga saat bekerja sama dengan pemimpin

- b) *Go beyond self interest for the good of the group* / Mengutamakan kepentingan kelompok di atas keinginan pribadi
- c) *Act in ways that build others respect for me* / Menunjukkan sikap yang menumbuhkan rasa hormat bawahan kepada pemimpin
- d) *Display a sense of power and confidence* / Menampilkan wibawa dan keyakinan sebagai pemimpin

Idealized influence behavior memiliki indikator sebagai berikut:

- a) *Talk about my most important values and beliefs* / Mengutarakan nilai dan keyakinan yang paling penting bagi saya
 - b) *Specify the importance of having a strong sense of purpose* /Menjelaskan secara spesifik pentingnya memiliki tujuan yang jelas
 - c) *Consider the moral and ethical consequences of decisions* /Mempertimbangkan konsekuensi moral dan etis dalam membuat keputusan
 - d) *Emphasizes the importance of having a collective sense of mission* /Menekankan pentingnya memiliki rasa kebersamaan dalam mencapai tujuan
- 3) Motivasi Inspirasional, pemimpin yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan, motivasi, 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 juga secara jelas menyampaikan harapan yang ingin dicapai sehingga bawahan terdorong dan

berkomitmen untuk mewujudkannya. Dimensi motivasi inspirasional ditandai oleh beberapa indikator perilaku, yaitu:

- a) *Talk optimistically about the future* / Optimis membicarakan masa depan
 - b) *Talk enthusiastically about what needs to be accomplished* / Antusias membicarakan hal-hal yang perlu dicapai
 - c) *Articulate a compelling vision of the future* / Mengutarakan secara jelas visi yang utuh mengenai masa depan
 - d) *Express confidence that goals will be achieved* / Mengungkapkan kepercayaan diri bahwa tujuan dapat tercapai
- 4) Stimulasi Intelektual, pemimpin yang mendemonstrasikan tipe kepemimpinan senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya. Kesalahan bawahan tidak dijadikan bahan ejekan dan kritik di depan publik. 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.

Dimensi ini memiliki beberapa indikator perilaku, yaitu:

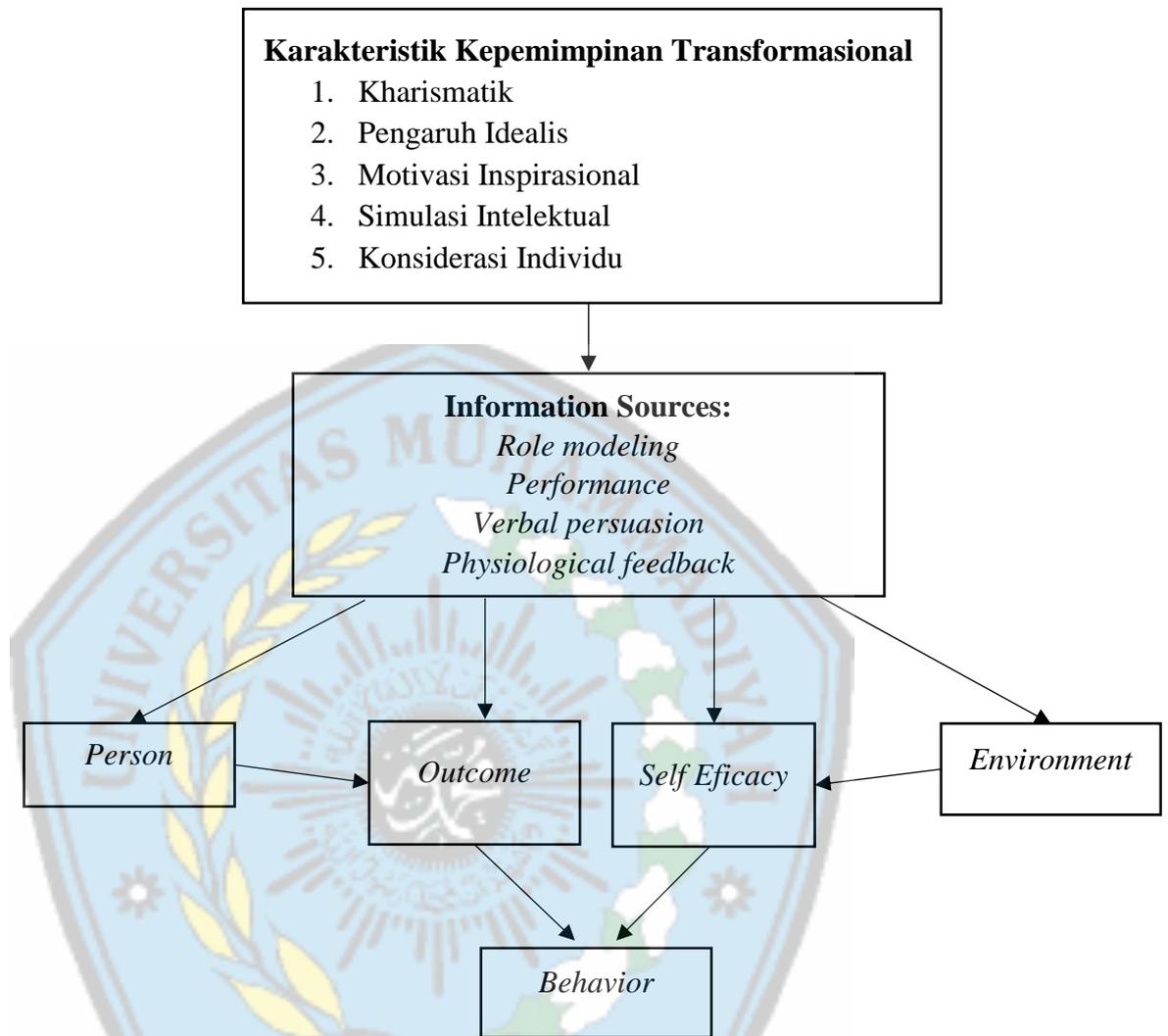
- a) *Re-examine critical assumptions to question whether they are appropriate* / menguji kembali critical assumption untuk mempertanyakan apakah critical assumption itu telah sesuai.
- b) *Seek different perspectives when solving problems* / mencari sudut pandang yang berbeda ketika memecahkan masalah.
- c) *Get others to look at problems from many different angles* / meminta bawahan untuk melihat masalah dari berbagai sudut pandang.
- d) *Suggest new ways of looking at how to complete assignments* /menyarankan cara pandang baru dalam penyelesaian tugas.

5) **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. beberapa indikator perilaku dalam dimensi ini, yaitu:

- a) *Spend time teaching and coaching* / meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pelatihan
- b) *Treat others as individuals rather than just as a member of the group* / memperlakukan bawahan sebagai individu, bukan hanya sebagai anggota kelompok.
- c) *Consider each individual as having different needs, abilities and aspirations from others* / mempertimbangkan setiap bawahan memiliki kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda
- d) *Help others to develop their strengths* / membantu bawahan agar dapat mengembangkan kekuatan pribadinya.

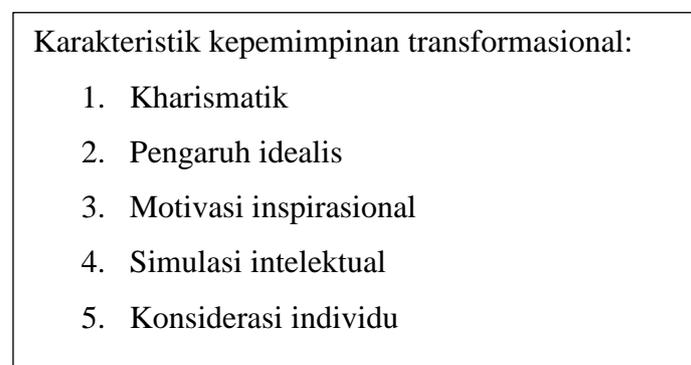
Pemimpin transformasional disini adalah membimbing atau memotivasi pengikutnya kearah tujuan yang telah ditentukan dengan cara menjelaskan ketentuan-ketentuan tentang peran dan tugas. Pemimpin transformasional memberikan pertimbangan bersifat individual, stimulasi intelektual, pengaruh idealis, dan memiliki kharisma.

B. Kerangka Teori



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

C. Kerangka Konsep



Skema 2.2 Kerangka konsep : Bass & Avolio, 2002 dan Hartiti, 2013

D. Variabel 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

