

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu *soft-skills* yang paling berpengaruh terhadap kehidupan kerja. Kepemimpinan sendiri sudah mulai dipelajari pada sekitar tahun 1900 awal. Salah satu literatur pertama menyebutkan bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi orang yang dipimpinya hingga menghasilkan kepatuhan, rasa hormat, loyalitas, dan kooperatif (Moore, 1927). Pengembangan lebih lanjut kemudian menghasilkan banyak definisi baru terhadap kepemimpinan.

Dikutip dari Northouse (2013), Kristian (2012), dan Santoso & Tali (2003) ahli dan tokoh masyarakat mendefinisikan kepemimpinan dengan berbagai pengertian.

- (Stogdill, 1974), Kepemimpinan adalah pembentuk awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi
- (Katz & Kahn, 1978), Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarah rutin organisasi.
- (Rauch & Behling, 1984), Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.
- (Jacob & Jacques, 1990), Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.
- (Yuki, 1994), Kepemimpinan sebagai sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktifitas serta hubungan sebuah kelompok atau organisasi.
- (Newman, 1972), Kepemimpinan adalah proses yang melibatkan pemimpin, bawahan, dan situasi
- (Ivancevich, et al, 1977). Kepemimpinan adalah hubungan antara dua atau lebih orang yang mana seseorang berusaha untuk mempengaruhi yang lain ke arah pencapaian tujuan bersama
- (Nugraha et al, 1999), Kepemimpinan adalah mengatur dan mengarahkan anak buahnya untuk bertindak dan berkarya menuju sasaran dan tujuan pekerjaan yang telah ditetapkan

- (Burns, 1978), Kepemimpinan adalah proses timbal balik untuk mengarahkan pihak lain dengan suatu motif dan nilai, faktor ekonomi, faktor politik, dan faktor lain pada suatu konteks kompetisi dan konflik dengan tujuan untuk mencapai tujuan individu maupun tujuan bersama antara pemimpin dan pengikutnya

## 2.2 Komponen Kepemimpinan

Menurut Northhouse (2013) kepemimpinan memiliki komponen-komponen sebagai berikut :

### 1. Kepemimpinan sebagai suatu proses

kepemimpinan sebagai suatu proses berarti bahwa kepemimpinan bukanlah suatu sifat atau karakter yang dimiliki pemimpin dari awal, melainkan sebuah peristiwa transaksional yang terjadi antara pemimpin dan pengikutnya. Hal ini menekankan bahwa kepemimpinan bukan terjadi secara satu arah, melainkan dua arah. Ketika kepemimpinan diartikan sebagai suatu proses mengartikan kepemimpinan dapat dimiliki oleh setiap individu tidak menutup hanya pada pemimpin suatu kelompok.

### 2. Kepemimpinan melibatkan pengaruh

Kepemimpinan melibatkan pengaruh berdekatan dengan bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi pengikutnya. Pengaruh adalah *sine qua non* (hal yang sangat esensial) dari kepemimpinan. Tanpa pengaruh tidak akan terbentuk suatu kepemimpinan.

### 3. Kepemimpinan terjadi dalam suatu kelompok

Kelompok adalah konteks dimana kepemimpinan diperlukan. Kepemimpinan melibatkan mempengaruhi kelompok / individu lain untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini dapat terjadi dalam suatu kelompok kecil, kelompok komunitas, atau kelompok organisasi besar. Kepemimpinan berbicara mengenai individu yang mampu memberi dampak kepada pihak lain.

### 4. Kepemimpinan berfokus pada tujuan bersama

Pemimpin yang baik akan mengarahkan perhatiannya kepada individu yang kemudian bersama-sama berusaha mencapai satu tujuan yang sama. Perhatian pada tujuan yang sama memberikan kepemimpinan kekuatan lebih secara etika, karena hal tersebut menekankan pentingnya pemimpin untuk bekerja dengan pengikutnya untuk mencapai tujuan.

## 2.3 Pendekatan Teori Kepemimpinan

Menurut Northhouse (2013), kepemimpinan memiliki banyak teori pendekatan, contohnya *trait approach*, *skills approach*, *style approach*, dan *situational approach*.

### 2.3.1 *Trait Approach*

Pendekatan yang melihat sifat-sifat yang diharapkan dimiliki oleh seorang pemimpin dan dikembangkan jika ingin diterima orang lain sebagai pemimpin. Sifat-sifat tersebut termasuk *Intelligence*, *self-confidence*, *determination*, *integrity*, dan *sociability*

- *Intelligence*

Kecerdasan (*Intelligence*) atau kemampuan intelektual berhubungan positif dengan kepemimpinan. Berdasarkan analisis dan berbagai studi mengenai kecerdasan dan berbagai indeks kepemimpinan. Zaccaro, et al (2004) menemukan temuan bahwa pemimpin cenderung memiliki kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan orang yang bukan pemimpin. Kemampuan verbal yang kuat, kemampuan perseptual, dan penalaran terlihat dapat membuat seseorang menjadi pemimpin yang baik. Meskipun menjadi orang dengan kecerdasan tinggi mendorong seseorang menjadi pemimpin, penelitian tersebut juga mengatakan bahwa kemampuan intelektual seorang pemimpin seharusnya tidak berbeda jauh dengan bawahannya. Jika IQ seorang pemimpin berbeda terlalu jauh dengan bawahannya dapat menimbulkan dampak kontraproduktif terhadap kepemimpinan. Pemimpin dengan kemampuan yang lebih tinggi akan mengalami kesulitan berkomunikasi dengan pengikutnya karena mereka akan sibuk sendiri atau karena ide mereka terlalu rumit untuk para pengikutnya.

- *Self-confidence*

Percaya diri adalah salah satu sifat yang dapat membantu seseorang untuk menjadi pemimpin. Percaya diri adalah kemampuan untuk yakin akan kemampuan dan kompetensinya. Hal ini mencakup rasa harga diri dan keyakinan diri dan keyakinan bahwa ia dapat membuat perubahan.

- *Determination*

Determinasi adalah keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan dan meliputi karakteristik seperti inisiatif, ketekunan, dominasi, dan dorongan. Orang dengan determinasi tinggi bersedia untuk menegaskan diri mereka sendiri, proaktif, dan memiliki kapasitas untuk bertahan saat berhadapan dengan masalah.

- *Integrity*

Integritas adalah salah satu sifat kepemimpinan yang penting. Integritas adalah kualitas dari kejujuran dan kepercayaan. Orang yang menganut prinsip yang kuat dan bertanggungjawab atas tindakannya menunjukkan integritas. Pemimpin dengan integritas dapat menimbulkan kepercayaan orang lain terhadap dirinya karena mereka dapat dipercaya.

- *Sociability*

Sifat terakhir yang penting bagi seorang pemimpin adalah sosiabilitas. Sosiabilitas adalah kecenderungan pemimpin untuk mencari hubungan sosial yang nyaman. Pemimpin yang menunjukkan sosiabilitas memiliki sifat ramah, sopan, bijaksana, dan diplomatis. Mereka peka terhadap kebutuhan orang lain dan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Pemimpin sosial memiliki keterampilan personal yang baik dan menciptakan hubungan yang kooperatif dengan pengikutnya.

### **2.3.2 Skills Approach**

Berdasarkan penelitian dan pengamatan langsung terhadap eksekutif di tempat kerja, Katz (1955) menyarankan bahwa administrasi yang efektif (yaitu kepemimpinan) bergantung pada tiga keterampilan pribadi dasar *technical*, *human*, dan *conceptual*. Katz berpendapat bahwa keterampilan ini sangat berbeda dari sifat atau kualitas pemimpin. Keterampilan adalah apa yang pemimpin dapat capai, sedangkan sifat (*traits*) menunjukkan siapa pemimpin itu (karakteristik bawaan mereka). Keterampilan kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk menggunakan pengetahuan dan kompetensi seseorang untuk mencapai serangkaian tujuan atau sasaran.

- *Technical Skill*

Keterampilan teknis adalah pengetahuan dan kemahiran dalam bidang aktivitas tertentu. Ini mencakup kompetensi pada area khusus, kemampuan analitik, dan kemampuan menggunakan alat dan teknik yang tepat (Katz, 1955).

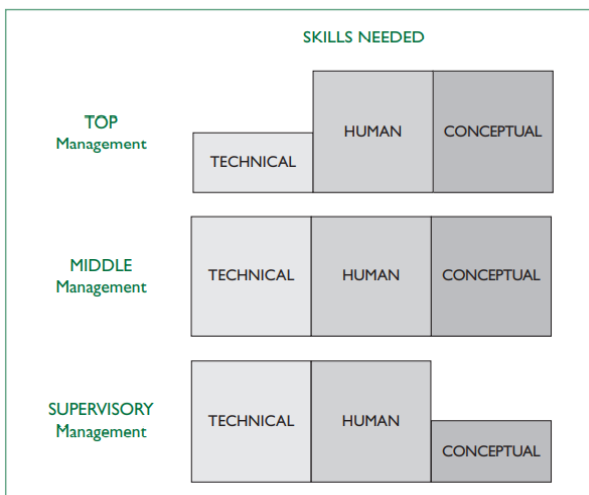
- *Human Skill*

*Human Skill* adalah pengetahuan dan kemampuan untuk bekerja dengan orang. Hal ini sangat berbeda dari *technical skill* yang berkaitan dengan pekerjaan, *human skill* adalah "*people skill*". Kemampuan ini membantu pemimpin agar dapat bekerja dengan bawahannya maupun atasannya secara efisien untuk mencapai tujuan organisasi. *Human skill*

memungkinkan seorang pemimpin untuk membantu anggota kelompoknya untuk bekerja secara kooperatif sebagai kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

- *Conceptual Skill*

Secara garis besar, kemampuan konseptual adalah kemampuan bekerja dengan ide-ide dan konsep. Sedangkan keterampilan teknis berhubungan dengan benda, dan *human skill* berhubungan dengan orang. Kemampuan konseptual melibatkan kemampuan untuk bekerja dengan ide. Seorang pemimpin dengan kemampuan konseptual akan merasa nyaman berbicara tentang ide-ide yang membentuk organisasi dan seluk beluk yang terlibat. Mereka pandai menempatkan tujuan perusahaan ke dalam kata-kata dan dapat memahami dan mengekspresikan prinsip ekonomi yang mempengaruhi perusahaan. Seorang pemimpin dengan kemampuan konseptual dapat bekerja dengan mudah dengan abstraksi dan gagasan hipotesis. Kemampuan konseptual sangat penting untuk menciptakan visi dan rencana strategis perusahaan.



Gambar 2.1. skill yang dibutuhkan pada berbagai tingkatan organisasi , sumber : Katz (1955). *skills of an effective administrator*. Havard business review 33(1), 33-42

### 2.3.3 *Style Approach*

Pendekatan ini berfokus pada sifat dari pemimpin. Hal ini berbeda dari *trait approach* yang berfokus pada karakter personal dari pemimpin, dan juga berbeda dengan *skills approach* yang berfokus pada kapabilitas pemimpin. Gaya tersebut berfokus secara khusus pada apa yang pemimpin lakukan dan bagaimana pemimpin melakukannya.

Riset terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan ini terdiri dari dua gaya umum yaitu berdasar tugas dan hubungan. Secara tugas memfasilitasi untuk mencapai tujuan dengan membantu pengikut untuk mencapai tujuan mereka. Sedangkan secara hubungan membantu rekan kerja untuk merasa nyaman terhadap diri mereka sendiri, antara rekan kerja, dan dengan situasi kerja. Tujuan utama dari gaya ini adalah menunjukkan bagaimana pemimpin dapat menggabungkan dua sifat tersebut untuk mempengaruhi bawahannya dalam proses untuk mencapai tujuan.

#### **2.3.4 *Situational Approach***

Pendekatan situasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling dikenal secara luas. Metode ini dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1969) berdasar teori dari Reddins's (1967) "3-D Management Style Theory". Pendekatan situasional sudah dikembangkan dan direvisi berulang kali digunakan secara umum pada pelatihan kepemimpinan organisasi.

Sesuai dengan namanya, pendekatan situasional berfokus pada kepemimpinan berdasar pada situasi. Dasar pemikiran dari teori ini adalah situasi yang berbeda membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Sehingga untuk menjadi pemimpin yang baik, memerlukan pemimpin yang mampu mengadaptasi gaya kerjanya terhadap permintaan dan situasi yang berbeda.

#### **2.4 *Kepemimpinan Transformasional***

Kepemimpinan Transformasional merupakan teori yang paling populer mengenai kepemimpinan yang sudah digunakan sejak awal tahun 1980. Kepemimpinan transformasional adalah bagian dari paradigma "Kepemimpinan Baru" (Bryman, 1992) yang berfokus pada karisma dan sifat afektif dari kepemimpinan. Bass dan Riggio (2006) menambahkan bahwa popularitas kepemimpinan transformasional disebabkan oleh penekanan pada motivasi intrinsik dan perkembangan pengikut, yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja sekarang yang ingin untuk diberikan inspirasi dan diberdayakan untuk dapat berhasil di saat yang sulit.

Seperti namanya, kepemimpinan transformasional adalah suatu proses yang mengubah suatu individu. Hal ini berdekatan dengan emosi, nilai diri, nilai etika, standar, dan tujuan jangka panjang, termasuk menilai motivasi personal pengikut, melengkapi kebutuhan pengikut, dan memperlakukan pengikut dengan baik. Kepemimpinan transformasional melibatkan pengaruh dari pemimpin yang mendorong pengikut untuk menyelesaikan lebih dari

apa yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses yang seringkali menggabungkan antara aspek karisma dan aspek visioner dari kepemimpinan.

Kepemimpinan transformasional berfokus pada meningkatkan performa pengikut sesuai dengan potensi mereka (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1999). Orang yang menampilkan kepemimpinan transformasional secara umum memiliki nilai diri dan idealisme yang kuat. Serta efektif dalam memotivasi pengikutnya untuk berlaku demi kepentingan bersama daripada kepentingan personal (Kuhnert, 1994). Dikutip dari Northouse (2013) Kepemimpinan transformasional memiliki faktor-faktor sebagai berikut.

- *Idealized influence attributes and behaviors* (Pengaruh Ideal)

Pengaruh yang ideal atau karisma adalah suatu komponen emosional dari kepemimpinan (Antonakis, 2012). Karisma mendeskripsikan pemimpin yang menjadi panutan bagi pengikutnya. Pengikutnya mengerti dan ingin mencontoh pemimpin tersebut. Pemimpin seperti ini pada umumnya memiliki standar moral dan standar etika yang sangat tinggi. Pemimpin ini sangat dihormati pengikutnya dan biasanya memberikan kepercayaan yang besar pada pengikutnya. Mereka memberikan pengikut mereka dengan visi dan misi yang sama. Hal ini dapat diukur pada dua komponen, yaitu rasa percaya yang mengikat antara pemimpin dan pengikutnya, serta komponen sifat yang diamati oleh pengikut terhadap pemimpinnya. Inti dari *idealized influence* mendeskripsikan individu yang spesial dan membuat orang lain ingin mengikuti visi yang mereka miliki. Contoh orang seperti ini yaitu Nelson Mandela. Mandela dilihat sebagai pemimpin yang memiliki moral dan visi yang tinggi bagi Afrika Selatan yang berakibat pada perubahan dalam skala besar pada pemerintahan Afrika Selatan.

- *Inspirational motivation* (Motivasi Inspirasional)

Faktor berikutnya yaitu motivasi yang menginspirasi. Faktor ini menjelaskan seorang pemimpin yang mampu berkomunikasi dengan ekspektasi tinggi terhadap pengikutnya, menginspirasi mereka melalui motivasi untuk memiliki komitmen dan menjadi bagian dari visi bersama organisasi. Dalam prakteknya, pemimpin menggunakan simbol dan emosi yang menarik perhatian kelompok untuk mencapai lebih dari yang dapat mereka lakukan sendiri. Semangat kelompok ditingkatkan dengan tipe kepemimpinan ini.

- *Intellectual stimulation* (Stimulasi intelektual)

Faktor ketiga yaitu stimulasi intelektual. Kepemimpinan ini menstimulasi pengikut untuk menjadi lebih kreatif, inovatif, serta menantang kepercayaan dan nilai

diri pribadi serta pemimpin dan organisasi mereka. Tipe kepemimpinan seperti ini mendukung pengikut dengan mengajak mereka untuk mencoba hal baru dan mencari cara-cara inovatif untuk menyelesaikan masalah organisasi. Kepemimpinan ini mengajak pengikut untuk berpikir secara pribadi dan menyelesaikan masalah secara teliti.

- *Individualized consideration* (Pertimbangan Individual)

Faktor keempat dari kepemimpinan transformasional yaitu pertimbangan individu. Faktor ini merepresentasikan pemimpin yang memberi situasi kerja yang suportif, dimana pemimpin mendengarkan kebutuhan individu secara saksama. Pemimpin bertugas sebagai pelatih dan penasihat sambil mencoba untuk membantu pengikut untuk menjadi yang diharapkan. Pemimpin seperti ini sering mendelegasikan tugas untuk membantu pengikutnya bertumbuh melalui tantangan personal.

## 2.5 Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional tidak memperhatikan kebutuhan individualistik dari masing-masing pengikut, serta tidak berfokus pada perkembangan pengikut secara personal. Pemimpin yang menganut gaya transaksional saling bertukar pengalaman dengan pengikut untuk bersama-sama mencapai agenda masing-masing (Kuhnert,1994). Pemimpin yang menganut gaya transaksional memberikan pengaruh yang besar kepada bawahannya karena pengikutnya hanya menginginkan untuk melakukan apa yang atasan mereka inginkan (Kuhnert & Lewis, 1987). Dikutip dari Northouse (2013) berikut faktor-faktor dari kepemimpinan transaksional :

- *Contingent reward* (Imbalan Kontingen)

Faktor pertama dari kepemimpinan transaksional yaitu imbalan kontingen. Hal ini merupakan proses pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya yang dimana usaha dari pengikut diganti dengan imbalan dari pemimpin. Dengan kepemimpinan seperti ini, pemimpin berusaha untuk mencapai kesepakatan dari pengikut mengenai apa yang harus diselesaikan dan apa yang menjadi upah bagi pengikut yang melakukan.

- *Management by exception (active dan passive)* (Manajemen dengan pengecualian aktif dan pasif)

Faktor kedua dari kepemimpinan transaksional yaitu Manajemen pengecualian. Hal ini merupakan kepemimpinan yang melibatkan kritik yang membangun, masukan terhadap kesalahan, dan penguatan negatif. Manajemen

pengecualian memiliki dua bentuk, yaitu aktif dan pasif. Pemimpin yang menggunakan bentuk aktif akan memperhatikan pengikutnya secara teliti terhadap kesalahan dan kemudian mengambil tindakan yang sesuai, sedangkan bentuk pasif baru akan menegur pengikutnya ketika standar yang diinginkan tidak tercapai, atau timbul masalah.

## **2.6 Non-Leadership Factor**

Pada model kepemimpinan ini gaya kepemimpinan mengarah kepada tidak ada apresiasi maupun hukuman terhadap pekerja dalam melakukan pekerjaan. Dikutip dari Northouse (2013) Berikut faktor-faktor dari *non-leadership* :

- *Laissez-Faire*

Faktor ini mendeskripsikan gaya kepemimpinan yang merepresentasikan ketidakhadirannya kepemimpinan, seperti artinya dalam bahasa perancis yaitu “lepas tangan dan biarkan semuanya berjalan”. Gaya kepemimpinan ini tidak memiliki tanggung jawab, tidak segera mengambil keputusan, tidak memberikan umpan balik, serta tidak mencoba untuk membuat pengikutnya memenuhi kebutuhannya.

## **2.7 Kriteria - Kriteria Kepemimpinan**

Untuk lebih dapat menjelaskan maksud dari tipe kepemimpinan ini maka diperlukan kriteria-kriteria dari tipe-tipe kepemimpinan dengan penjelasan yang dapat dilihat pada tabel 2.1.

Tabel 2.1.

## Kriteria-Kriteria Kepemimpinan

TABEL KRITERIA		Referensi						
		1	2	3	4	5	6	7
<b>I</b>	<b>PROSES KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL</b>							
<b>A</b>	<b>Pengaruh Ideal (<i>Idealized Influenced</i>)</b>							
1	Membuat anggota tim merasa nyaman, bangga, dan saling percaya dalam bekerja bersamanya	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
2	Bertindak sesuai nilai positif yang dianut dan menjadi panutan dalam tim	✓	✓	✓	-	✓	✓	-
3	Membuat anggota tim percaya akan keputusannya yang sigap dan tepat dalam mengatasi permasalahan	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
4	Menanamkan misi, komitmen, dan cita-cita bersama	-	✓	✓	✓	✓	-	-
<b>B</b>	<b>Motivasi Inspirasional (<i>Inspirational Motivation</i>)</b>							
1	Meningkatkan semangat anggota tim untuk mengejar target tinggi dan senang bekerja bersamanya	✓	✓	✓	✓	-	✓	-
2	Penuh percaya diri mengatakan hal-hal yang optimis, memotivasi, dan membangun	✓	✓	✓	✓	-	✓	-
3	Memberi contoh melalui tindakan nyata untuk menyederhanakan permasalahan yang terjadi	✓	-	-	✓	✓	-	-
4	Menginspirasi untuk bekerja lebih baik dan menumbuhkan kesadaran terhadap hal-hal yang merupakan prioritas	-	✓	-	✓	-	✓	-
<b>C</b>	<b>Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>)</b>							
1	Mendorong anggota tim berpikir dari berbagai sudut pandang dan memunculkan ide-ide yang logis	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
2	Mendengarkan dan menghargai hal penting yang disampaikan tim	✓	✓	-	✓	✓	✓	-
3	Memberi penjelasan terhadap masalah yang sulit dan menunjukkan cara mencapai sesuatu bersama-sama	✓	-	-	✓	✓	-	-
4	Membangkitkan kewaspadaan tim terhadap hal-hal penting (keselamatan kerja, kebakaran, dll)	✓	-	-	-	-	-	-

Tabel 2.1.

Kriteria-Kriteria Kepemimpinan (Lanjutan)

<b>D</b>	<b>Pertimbangan Individual (<i>Individualized Consideration</i>)</b>							
1	Memberikan perhatian dan percaya kepada tiap anggota tim secara pribadi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
2	Mengetahui keinginan tim dan melatihnya membantu mencapai hal tersebut	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
3	Memberikan pujian/penghargaan jika tim melakukan tugas dengan baik dan puas bila pekerjaan tim memenuhi standar yang ada	✓	-	-	✓	-	-	-
4	Bermusyawarah dan mendengarkan pandangan tim kerja	-	✓	-	-	✓	-	-
<b>II</b>	<b>PROSES KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL</b>							
<b>A</b>	<b>Imbalan Kontingen (<i>Contingent Reward</i>)</b>							
1	Fokus dan mengarahkan tim kepada tujuan dan hasil yang ingin dicapai	-	✓	-	✓	✓	-	✓
2	Memberikan imbalan sesuai dengan upaya yang telah dikerahkan	-	✓	-	✓	-	-	✓
3	Menunjukkan kepuasan saat tim mengerjakan tugas dengan baik	-	✓	✓	-	-	-	-
<b>B</b>	<b>Manajemen Dengan Pengecualian Aktif (<i>Active Management by Exception</i>)</b>							
1	Mengawasi, mengomentari dan memberikan perbaikan terhadap kesalahan, atau kegagalan yang terjadi	-	✓	✓	✓	✓	-	✓
2	Tidak segan memberi hukuman bila ada pelanggaran atau penyimpangan yang terjadi	-	✓	✓	-	-	-	✓
3	Menekankan peraturan kepada tim agar terhindar dari kesalahan	-	✓	-	-	-	-	-

Tabel 2.1.

Kriteria-Kriteria Kepemimpinan (Lanjutan)

<b>C</b>	<b>Manajemen Dengan Pengecualian Pasif (<i>Passive Management by Exception</i>)</b>								
1	Tidak aktif memberikan koreksi selama target tercapai dan sistem berjalan semestinya	-	✓	-	✓	✓	-	-	
2	Melakukan tindakan dan perbaikan setelah gagal mencapai tujuan atau saat ada masalah serius/gawat	-	✓	✓	✓	✓	-	-	
3	Mengatakan tentang kesalahan tim lebih banyak dari pada hasil kerja yang dilakukan benar	-	✓	-	-	-	-	-	
<b>III</b>	<b>FAKTOR NON KEPEMIMPINAN (<i>Non-Leadership Factor</i>)</b>								
<b>A</b>	<b><i>Laissez-Faire</i></b>								
1	Menghindari mengambil keputusan ketika dibutuhkan	-	-	✓	-	-	-	-	
2	Tidak mau bertanggung jawab terhadap kesalahan tim	-	-	✓	-	-	-	-	
3	Menghilang ketika masalah menjadi gawat	-	-	✓	-	-	-	-	

Sumber : 1. Cheung et al (2001)

2. MLQ Bass & Avolio (2000) dikutip dari Natalius (2011)
3. Bass (1995)
4. Danu (2011) dikutip dari Sugianto & Khoesasih (2021)
5. Nofalia (2018) dikutip dari Sugianto & Khoesasih (2021)
6. Halid (2007) dikutip dari Zulfitrianti (2017)
7. Hakim (2017)

## 2.8 Kepercayaan (*Trust*)

Kepercayaan adalah dasar dari sebuah hubungan. Selain menjadi dasar, kepercayaan juga menjadi jaminan awal untuk menjalin sebuah hubungan untuk bekerjasama. Kepercayaan menjadi sangat penting karena dua alasan, pertama karena hubungan jangka panjang dan setiap pihak harus berkomitmen atas dasar integritas dan keandalan. Kedua pada tahap konseptual, klien harus mau membuka informasi yang bersifat rahasia yang berpengaruh

terhadap perencanaan di masa depan (Tyler & Matthews, 1996). Dikutip dari Lendra (2004) beberapa ahli menghasilkan definisi yang berbeda-beda.

- Rousseau et al (1998), kepercayaan adalah bagian dari keadaan pasrah untuk menerima kekurangan berdasarkan harapan positif dari niat atau perilaku orang lain.
- Jones & George (1998), kepercayaan adalah gagasan psikologis, pengalaman dari hasil dari interaksi dari nilai-nilai, sikap, suasana hati dan emosi dengan orang lain.
- Doney et al (1998), kepercayaan adalah sesuatu yang diharapkan dari kejujuran dan perilaku kooperatif yang berdasarkan saling berbagi norma-norma dan nilai yang sama.
- Das & Teng (1998), kepercayaan adalah derajat dimana seseorang yang percaya menaruh sikap positif terhadap keinginan baik dan keandalan orang lain yang dipercayanya di dalam situasi yang berubah-ubah dan beresiko.
- Bhattacharya et al (1998), kepercayaan berada dalam lingkungan dimana ada ketidakpastian dan resiko, kepercayaan mencerminkan suatu aspek kemungkinan yaitu pengharapan.
- Shaw (1997), keyakinan bahwa orang lain tempat kita bergantung akan memenuhi harapan-harapan kita kepadanya.
- Robinson (1996), kepercayaan adalah harapan seseorang, asumsi-asumsi atau keyakinan akan kemungkinan tindakan seseorang akan bermanfaat, menguntungkan atau setidaknya tidak mengurangi keuntungan yang lainnya.
- Mayer (1995), kepercayaan adalah keinginan suatu pihak untuk menjadi pasrah/menerima tindakan dari pihak lain berdasarkan pengharapan bahwa pihak lain tersebut akan melakukan suatu tindakan tertentu yang penting bagi pihak yang memberikan kepercayaan terhadap kemampuan memonitor atau mengendalikan pihak lain.
- Pruitt (1981), kepercayaan adalah keyakinan dari semua pihak terhadap satu dengan lainnya yang dapat diandalkan dalam memenuhi kewajiban dan hubungan timbal balik.

Berdasarkan pengertian tersebut, kepercayaan tim dapat didefinisikan sebagai Keyakinan suatu pihak bahwa hal yang dilakukan oleh pihak lain akan berakibat positif terhadap dirinya. Dalam konteks tim dapat didefinisikan sebagai keyakinan satu pihak bahwa rekan kerja, atasan yang termasuk dalam kelompok kerjanya akan melakukan hal yang positif demi mencapai tujuan kelompok bersama.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Rousseau et al (1998) ada kesepahaman antar disiplin ilmu dari sudut pandang ahli ekonomi, ahli sosiologi dan ahli psikologi mengenai kondisi yang mengharuskan adanya kepercayaan. Pertama adanya resiko, dimana tanpa adanya resiko maka tidak diperlukan kepercayaan (Shaw, 1997). Kedua adanya saling keterkaitan (*interdependence*) antara pihak-pihak yang terlibat. Kepercayaan memiliki tiga riwayat dasar yaitu *calculus-based trust*, *relational trust*, *institution-based trust*.

1. *Calculus-based trust*, dideskripsikan suatu perspektif pilihan yang rasional, dimana kepercayaan muncul ketika *trustor* (pihak yang memberikan kepercayaan atau mempercayai) menganggap bahwa *trustee* (pihak yang diberikan kepercayaan atau dipercayai) berniat untuk melakukan tindakan yang menguntungkan bagi *trustor*. Dalam perspektif ini, individu dipandang sebagai motivasi utama dari *economic self-interest*, dan *calculus-based trust* sering kali berdasar pada keberadaan insentif ekonomi untuk kooperasi atau sanksi kontraktual jika kepercayaan dilanggar.
2. *Relational trust*, muncul diantara individu yang kerap kali berinteraksi sepanjang waktu. Melalui hubungan ini, pihak-pihak yang terlibat secara langsung mendapatkan pengalaman pribadi dan informasi yang mempengaruhi hubungan.
3. *Institution-based trust*, mengacu kepada suatu aturan institusi dalam membentuk kondisi yang diperlukan untuk munculnya kepercayaan. Institusi penting yang berkaitan dengan ini yaitu sistem hukum dan norma-norma sosial tentang manajemen konflik dan kooperasi.

Menurut Lewicki et al (1998) ada dua bentuk nyata kepercayaan yang dapat membawa rasa percaya maupun tidak percaya kepada orang yang sama. Misalnya bagi satu pihak seseorang dapat dipercaya namun bagi pihak lain seseorang tersebut tidak dapat dipercaya. Menurut McAllister (1995) kedua bentuk nyata kepercayaan ini saling melengkapi satu sama lainnya.

- a. *Affect-based trust*, dimana ikatan emosional antar individu merupakan karakteristik utamanya. Setiap orang akan melakukan investasi emosional dalam hubungan yang berdasarkan kepercayaan, mengekspresikan rasa kepedulian dan perhatian akan kemakmuran mitra kerjanya. Percaya akan kebaikan hakiki dari hubungan yang dibina dan sikap-sikap tersebut akan mendapat balasan dari mitra kerjanya, sehingga akhirnya ikatan emosional tersebut menjadi dasar kepercayaan.

b. *Cognition-based trust*, bentuk kepercayaan ini didasari oleh pengetahuan yang ada dan “*good reasons*”, antara lain :

- Kompeten (*competence*): kemampuan untuk melakukan pekerjaan tertentu.
- Tanggung jawab (*responsibility*): kemampuan untuk bertindak dengan batasan-batasan.
- Handal (*reliability*): bertindak konsisten seperti yang diharapkan oleh pihak lain.

Suatu hubungan baru akan dimulai dengan tingkat kepercayaan tertentu, bisa tinggi atau rendah tergantung faktor institusi rangsangan yang diterima untuk berkoperasi. Jika *relational-trust* tidak dibangun di antara individu yang secara langsung dan intensif berinteraksi sepanjang waktu maka hubungan yang erat tidak akan mungkin terjadi. Perilaku dan sikap yang dapat menginspirasi kepercayaan dalam hubungan berdasarkan literatur dan riwayat kepercayaan interpersonal dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, dimana *trustee* mempunyai kemampuan (*ability*), kebajikan atau perbuatan baik (*benevolence*) dan kejujuran (*integrity*). Kemampuan mengacu kepada keahlian (*skill*), kompetisi dan karakteristik yang relevan dengan situasi tertentu. Kebajikan yaitu *trustee* yakin mau melakukan hal yang baik bagi *trustor*. Aspek ini meliputi loyalitas (*loyalty*), kemauan untuk menerima (*receptivity*) dan kepedulian (*caring*) dan tidak adanya dugaan bahwa *trustee* mempunyai kepentingan lain disamping motif keuntungan. Integritas melibatkan persepsi bahwa *trustee* setia atau mengikuti prinsip yang bisa diberikan *trustor*. Prinsip-prinsip ini termasuk konsistensi, keadilan, keandalan, keterbukaan dan hal-hal yang serupa (Mayer et al, 1995). Keadilan seringkali dipertimbangkan sebagai prinsip dasar kepercayaan, membina hubungan kooperatif akan menjadi sesuatu yang tidak mungkin jika masing-masing pihak tidak mempertimbangkan hasil yang didapat, dan membagi keuntungan dengan adil (Ring & Van de Ven, 1994). Adil di sini tidak berarti harus sama akan tetapi berimbang dengan usaha yang dikeluarkan (Wood & McDermott, 1999).

## 2.9 Teori Kepercayaan

Tingkat dimana orang-orang dalam suatu organisasi percaya kepada orang lain sangat bervariasi. Tingkat kepercayaan bisa bervariasi tidak hanya antar organisasi namun juga situasi. Salah satu elemen yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepercayaan menurut Shaw

(1997) adalah *exhibiting trust*. Tujuan dilakukannya pengukuran tingkat *exhibiting trust* yaitu untuk mengukur tingkat kepercayaan yang sekarang sudah ada (*currently existing*) pada suatu tim atau suatu organisasi.

Kepercayaan tidak selalu dapat didapatkan dengan mudah. Perlu adanya waktu dan bukti nyata agar kepercayaan dapat tumbuh dengan sendirinya. Kepercayaan adalah hal yang mudah hilang dan sulit didapatkan kembali, karena itu kepercayaan harus dipertahankan sebisa mungkin.

Pada penelitian ini dipilih menggunakan *Exhibiting trust* karena target penelitian adalah tim pada proyek konstruksi. Pengukuran menggunakan *exhibiting trust* lebih sesuai pada pengukuran dalam satu tim, termasuk untuk mengukur kepercayaan dalam satu tim kerja pada suatu proyek konstruksi. Pengukuran tingkat *Exhibiting trust* menurut shaw (1997) meliputi:

- Adanya pelimpahan wewenang  
Kepercayaan yang diberikan bisa diwujudkan dalam bentuk pelimpahan wewenang, dimana kekuasaan dan kontrol harus dibagi kepada mitra kerja perusahaan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Sehingga semua pihak akan merasa bertindak sebagaimana layaknya “pemilik” proyek.
- Bekerjasama secara kolaboratif  
Agar masing-masing pihak dapat mencapai kesuksesan dari hubungan yang telah disepakati bersama, maka kerja sama antar pihak secara kolaboratif mutlak diperlukan untuk menghindari adanya perselisihan.
- Mau mengambil resiko sendiri.  
Resiko kegagalan yang terjadi selama hubungan tidak hanya ditanggung satu pihak saja, karena hubungan yang didasarkan atas kepercayaan menghendaki sikap mau bertanggung jawab secara kolektif agar perkembangan proyek dapat berjalan lancar.
- Terbuka menghadapi perubahan  
Sikap menolak adanya perubahan akan menghambat kinerja, hubungan bisnis yang menerapkan cara-cara lama dalam melakukan pekerjaan bisa digantikan dengan cara-cara baru yang menjanjikan kinerja yang lebih baik sehingga masing-masing anggota tim dapat mencapai target yang diinginkan secara lebih cepat.

- Bebas mengungkapkan pandangan

Masing-masing pihak harus dapat dengan bebas mengungkapkan ide-ide atau pendapat walaupun kelihatannya bertentangan dengan suara mayoritas/kebanyakan, selama ide-ide atau pendapat tersebut disampaikan untuk meningkatkan produktivitas dan kebaikan hubungan yang telah dibina.

- Adanya pembelajaran berorganisasi

Satu hal yang harus diingat oleh masing-masing anggota tim bahwa jika terdapat kesalahan baik dalam melakukan pekerjaan dan pendapat yang telah dikemukakan maka kesalahan tersebut harus segera diungkapkan agar dapat dipikirkan secara bersama-sama jalan keluarnya dan mengambil hikmah agar tidak lagi terulang kesalahan yang sama di kemudian hari.

- Adanya otonomi

Otonomi yang dikehendaki yaitu kebebasan untuk melakukan apa saja yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan masing-masing dimana tidak terdapat banyak batasan dan kontrol yang tidak perlu diberlakukan.

## **2.10. Hubungan Kepemimpinan dan Kepercayaan**

Interaksi yang baik antara pemimpin dan tim memungkinkan timbulnya lingkungan kerja yang memiliki motivasi tinggi karena kepercayaan. Anggota tim akan berharap pemimpin mereka untuk memperlakukan mereka dengan baik sebelum mereka dapat membuka diri dan menimbulkan kepercayaan satu sama lain. Tipe kepemimpinan transformasional, transaksional, maupun *Laissez-Faire* memiliki hubungan yang berbeda-beda terhadap tingkat kepercayaan tim.

Tipe kepemimpinan transformasional akan berusaha memotivasi tim untuk memberikan performa melebihi ekspektasi. Hal ini dapat dicapai dengan membuat lingkungan kerja yang memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi satu sama lain dan mengajak anggota tim untuk meninggalkan kepentingan pribadi untuk kepentingan bersama (Bass & Avolio, 1993). Untuk mencapai tingkat kepercayaan yang tinggi pemimpin dengan tipe kepemimpinan transformasional juga harus mengesampingkan kepentingan pribadi untuk berfokus secara penuh dalam memimpin tim dibawahnya.

Pemimpin yang dominan menggunakan tipe kepemimpinan transaksional akan berusaha sebisa mungkin memberikan pembagian tanggung jawab, menyamakan ekspektasi, dan menentukan target yang ingin dicapai bersama. Dengan penggunaan tipe kepemimpinan

transaksional, pemimpin akan membangun kepercayaan tim dengan memperjelas kewajiban dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan dan memberikan imbalan ketika tujuan tersebut tercapai. Dengan tipe ini, pemimpin akan berusaha memfasilitasi tim untuk mencapai target dan memenuhi janji yang dibuat bersama sehingga tim akan menjadi kompeten dan saling percaya satu sama lain (Gillespie & Mann, 2004).

Dengan tipe kepemimpinan *Laissez-Faire* tim akan menjadi lebih mandiri, lebih percaya diri satu sama lain, dan mengurangi ketergantungan terhadap pemimpin. Tipe kepemimpinan *Laissez-Faire* dapat dilihat sebagai bentuk kepercayaan pemimpin terhadap bawahan. Tipe kepemimpinan ini akan mengakibatkan tim memiliki kontrol dan kepercayaan diri yang lebih untuk menghadapi tantangan. Semakin lama tim bekerja satu sama lain dan semakin jelas pembagian kerja masing-masing akan menimbulkan tim yang berkompeten dan saling percaya satu sama lain.