

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL-TRANSFORMASIONAL  
PADA MODAL SOSIAL ANGGOTA ORGANISASI**  
(Kasus untuk Karyawan Setingkat Staf pada Sebuah Perusahaan Otomotif di Jawa Tengah)

Wisnu Prajogo  
STIE YKPN

***Abstract***

*Recently, social capital becomes a popular term in business world. Researchers believe that social capital has significant influence on employee performance. However, there has not been found any research examining how social capital can be built. This article tries to fill the gap by examining the effect of leader behavior to employees' social capital. The results find strong support for the effect of transactional and transformational leadership to relational dimension of social capital, and also strong support for the effect of transformational leadership to cognitive dimension of social capital. The results do not find any support for the effect of transactional and transformational leadership to structural dimension of social capital and the effect of transactional leadership to cognitive dimension of social capital.*

***Keywords:*** *transactional leadership, transformational leadership, social capital*

**1. PENDAHULUAN**

Konsep modal sosial (*social capital*) sedang berkembang saat ini. Berkembangnya konsep ini didasari pemahaman bahwa modal sosial akan berpengaruh pada kinerja. Hal ini didukung beberapa riset yang menunjukkan adanya pengaruh modal sosial pada beberapa ukuran kinerja seperti: kompensasi eksekutif (Belliveau, O'Reilly, & Wade, 1996), kualitas modul kuliah (Chua, 2002), kemajuan karir (Gabbay & Zuckerman, 1998), adopsi pengetahuan (Kraatz, 1998), kelangsungan hidup organisasi (Pennings, Lee, & Witteeloostuijn, 1998), inovasi dalam organisasi (Tsai & Ghoshal, 1998), dan keuntungan ekonomi (Uzzi, 1997). Bagaimanapun, seperti diungkapkan oleh beberapa peneliti (Tsai & Ghoshal, 1998; Nahapiet & Ghoshal, 1998; dan Kirkpatrick & Locke, 1996), diperlukan riset tentang bagaimana modal sosial bisa dibentuk. Tulisan ini akan mencoba mengisi ceruk yang masih kosong tersebut dengan meneliti pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional pada modal sosial anggota organisasi.

**2. KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

Kepemimpinan memiliki banyak arti dan para periset seringkali mendefinisikan kepemimpinan sesuai perspektif individual mereka atau sesuai dengan fenomena riset yang menarik untuk mereka (Yukl, 1998). Stogdill (1974) bahkan menyatakan bahwa jumlah definisi kepemimpinan sama dengan jumlah orang yang mendefinisikan kepemimpinan tersebut. Dalam perkembangannya, penelitian-penelitian di bidang kepemimpinan banyak menggunakan tipologi kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional.

Konsep kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional pertama kali diungkapkan Burn (1978), yang kemudian dikembangkan oleh Bass (1985). Burn (1978) mengemukakan konsep awal kepemimpinan transformasional sebagai *transforming leadership* yaitu proses saat pemimpin (*leader*) dan bawahan (*follower*) saling mendukung untuk mencapai

tingkat moralitas dan motivasi yang lebih baik. Burn menekankan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses, dan bukan merupakan kesatuan tindakan pada waktu tertentu. Burn (1978) membedakan *transforming leadership* dengan kepemimpinan transaksional. Ia mengemukakan bahwa pemimpin transaksional (*transactional leader*) akan memotivasi bawahan dengan menangani minat (*self interest*) bawahannya. Jika seorang pemimpin bisa memenuhi kebutuhan bawahannya, bawahan akan mematuhi pemimpinnya, sehingga yang terjadi dalam kepemimpinan transaksional adalah hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan.

Bass (1985) mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional berdasarkan konsep yang dikemukakan Burn, tetapi Bass tidak menggunakan istilah *transforming leadership* melainkan *transformational leadership*. Dengan demikian, orientasi kepemimpinan yang dikemukakan Bass bukan pada proses kepemimpinan seperti yang diungkapkan Burn, tetapi pada kondisi kepemimpinan pada saat tertentu (Couto, 1997). Selain kepemimpinan transformasional, Bass juga menekankan adanya konsep kepemimpinan transaksional dengan makna sama seperti yang dikemukakan Burn.

Isu penting dalam kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional adalah perbedaan fundamental pendapat Burn dan Bass mengenai dikotomi kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Burn memandang kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional sebagai dua kutub yang berlawanan dalam suatu kontinum. Dengan demikian, seorang pemimpin bisa berperilaku transaksional atau transformasional, tapi dia tidak bisa berperilaku transaksional dan transformasional. Sebaliknya, Bass mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional dan transformasional bukan merupakan dua kutub terpisah, tetapi merupakan dua hal yang saling melengkapi (komplementer). Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang terbaik adalah mengkombinasikan perilaku transaksional dan transformasional untuk situasi yang berbeda pada saat yang berbeda. Hal ini disebabkan kepemimpinan transformasional tidak akan efektif tanpa adanya hubungan transaksional antara pemimpin dan bawahan, dan kepemimpinan transaksional tidak akan membuat bawahan berkinerja melebihi ekspektasi atasan tanpa adanya unsur transformasional.

Pada formulasi awalnya, Bass menyatakan kepemimpinan transformasional mencakup tiga unsur: karisma (*charisma*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*). Bass juga mengemukakan kepemimpinan transaksional mencakup *contingent reward* dan *passive management by exception*. Bass merevisi konsep kepemimpinan pada tahun 1990 dengan menambahkan unsur motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) pada kepemimpinan transformasional, serta *active management by exception* dan *laissez faire leadership* pada kepemimpinan transaksional (Bass, 1998; Yukl, 1998).

### 3. MODAL SOSIAL

Modal sosial (*social capital*) seringkali diartikan secara berbeda. Beberapa periset menyatakan modal sosial merupakan *community-level attribute*, meskipun periset lain memperlakukan modal sosial sebagai pendekatan yang berorientasi pada individu. Keberagaman definisi modal sosial muncul dari perbedaan tingkat analisis yang menjadi fokus para periset. Narayan dan Cassidy (2001) yang memiliki fokus pada tingkat analisis makro, membagi modal sosial menjadi beberapa dimensi yang meliputi: karakteristik kelompok (*group characteristics*), norma yang mengikat (*generalized norms*), kebersamaan (*togetherness*), pergaulan sehari-hari (*everyday sociability*), hubungan dalam network (*network connections*), kesukarelaan (*volunteerism*), dan kepercayaan (*trust*). Di sisi lain, Nahapiet dan Ghoshal (1998) berfokus pada tingkat analisis individu dalam menyusun dimensi modal sosial menjadi dimensi struktural, dimensi relasional, dan dimensi kognitif.

Adler dan Kwon (2002) melakukan sintesis atas konsep modal sosial yang berasal dari berbagai perspektif dan memberikan definisi modal sosial sebagai berikut:

*"Social capital is the goodwill available to individuals or groups. Its source lies in the structure and content of the actor's social relations. Its effects flow from the information, influence, and solidarity it makes available to the actor".*

Ada tiga hal yang dapat ditekankan dari definisi tersebut. Pertama, modal sosial melekat pada individu ataupun kelompok. Kedua, sumber modal sosial terletak pada hubungan sosial yang dimiliki oleh individu maupun kelompok. Ketiga, efek modal sosial berkaitan dengan informasi, pengaruh, dan solidaritas yang dimiliki individu atau kelompok yang memungkinkan individu atau kelompok tersebut mendapat keunggulan tertentu dan dapat berkinerja dengan lebih baik.

Tulisan ini menggunakan definisi Nahapiet dan Ghoshal (1998) karena sesuai dengan tingkat analisis individual yang menjadi fokus tulisan ini. Dimensi struktural merupakan pola hubungan antar orang dan interaksi sosial yang ada dalam organisasi. Dimensi relasional merupakan *asset* yang diciptakan dan tumbuh dalam hubungan antar anggota organisasi yang mencakup kepercayaan (*trust*) dan kelayakan dipercaya (*trustworthiness*). Kepercayaan adalah atribut yang melekat dalam suatu hubungan. Kelayakan dipercaya merupakan atribut yang melekat pada individu yang terlibat dalam hubungan tersebut. Dimensi kognitif merupakan sumberdaya yang memberikan representasi dan interpretasi bersama, serta menjadi sistem makna (*system of meaning*) antar pihak dalam organisasi. Nahapiet dan Ghoshal (1998) mendefinisikan dimensi ketiga ini sebagai *shared languages (codes)*, *shared narratives* dan *shared vision* yang memfasilitasi pemahaman tentang tujuan kolektif dan cara bertindak dalam suatu sistem sosial. *Shared language(codes)* akan tampak pada penggunaan kata-kata tertentu sebagai kata-kata (istilah-istilah) yang dipahami bersama dalam komunikasi antar anggota organisasi. *Shared narratives* akan tampak jika anggota organisasi seringkali menceritakan hal-hal yang sama dalam bentuk bentuk "mitos organisasi" ataupun tentang hal-hal yang terjadi dalam kehidupan kerja mereka. *Shared vision* akan tampak jika anggota organisasi memiliki pemahaman yang sama tentang apa yang ingin dicapai organisasi.

#### **4. MENGHUBUNGKAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL-TRANSFORMASIONAL DENGAN MODAL SOSIAL**

Kepemimpinan transaksional terdiri dari *contingent reward*, *active management by exception*, dan *passive management by exception*. *Laizzes faire leadership* tidak dimasukkan dalam kepemimpinan transaksional karena *laizzes faire leadership* berkaitan dengan kondisi tidak ada kepemimpinan (*no leadership*) dalam organisasi. *Contingent reward* mencakup klarifikasi pekerjaan yang diperlukan untuk mendapatkan imbalan (*reward*) dan penggunaan insentif untuk mempengaruhi motivasi. *Passive management by exception* mencakup penggunaan sangsi dan tindakan korektif lain sebagai respon atas penyimpangan dari standar kinerja yang dilakukan karyawan. *Active management by exception* mencakup pengawasan karyawan dan tindakan korektif untuk memastikan bahwa pekerjaan berjalan dengan baik.

Perilaku transaksional seorang pemimpin dapat membentuk interaksi yang baik dalam hubungan kerja, hubungan saling percaya antarkaryawan, dan kesamaan visi dan "pemahaman" tentang organisasi. Pemimpin transaksional bisa menyusun prosedur kerja yang membuat anggota organisasi saling berinteraksi dengan sesama rekan kerja, membina hubungan yang saling mempercayai satu sama lain, dan memiliki visi dan "pemahaman" yang sama tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Peran *contingent reward* diwujudkan dalam bentuk pemberian penghargaan untuk karyawan yang bekerja sesuai yang diharapkan dalam prosedur kerja tersebut. Hal ini bisa didukung dengan *passive management by exception* dengan pemberian sangsi dan teguran bagi karyawan yang bekerja tidak sesuai prosedur yang sudah ditetapkan. Selain itu, perilaku transaksional pemimpin juga bisa dalam bentuk *active management by exception* dalam bentuk *close supervision* untuk memastikan karyawan bekerja sesuai yang

diharapkan. Dengan demikian, tampak bahwa unsur-unsur kepemimpinan transaksional dapat mendukung terciptanya modal sosial karyawan. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis pertama:  
H1: Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif pada modal sosial karyawan.

Kepemimpinan transformasional terdiri dari empat unsur: karisma (*idealized influence*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), perhatian individual (*individualized consideration*), dan motivasi inspirasional (*inspirational motivation*). Unsur pertama, karisma, merupakan perilaku yang memunculkan emosi dan identifikasi bawahan yang kuat dengan pemimpinnya. Pemimpin karismatis akan menunjukkan persistensi tinggi dalam penentuan sasaran, menunjukkan standar moral dan etika yang tinggi, mengorbankan kepentingan sendiri bagi kepentingan orang lain, dan berbagi keberhasilan dengan orang lain. Dengan demikian, seorang pemimpin akan dikagumi, dihargai, dan dipercaya, serta bawahan akan mengidentifikasi diri mereka dengan pemimpin mereka, dan akan berusaha mengimbangi pemimpinnya.

Unsur kedua, stimulasi intelektual, adalah perilaku yang memunculkan kesadaran bawahan atas adanya masalah dan membuat bawahan memandang masalah tersebut dari perspektif yang baru. Dalam hal ini, seorang pemimpin akan memberikan banyak gagasan, mempertanyakan asumsi-asumsi yang ada, menciptakan gambaran imajinatif, dan membuat bawahan tertantang untuk menyelesaikan sendiri masalah yang mereka hadapi. Dengan demikian, seorang pemimpin tidak akan selalu mengkritik bawahan karena berbeda dengan pemimpinnya, tapi akan membebaskan bawahan untuk mencoba pendekatan baru.

Unsur ketiga, perhatian individual, mencakup pemberian dukungan, penguatan, dan pembimbingan untuk seluruh bawahan. Dalam hal ini, seorang pemimpin akan memberikan tantangan dan kesempatan belajar, serta meningkatkan keahlian dan kepercayaan diri bawahan. Dalam prosesnya, seorang pemimpin akan menunjukkan kepercayaan pada bawahan dan memberikan toleransi dalam proses belajar bawahan. Hasilnya adalah bawahan akan lebih mau mengembangkan kompetensi dan mengambil inisiatif.

Unsur keempat, motivasi inspirasional, mencakup pengkomunikasian suatu visi yang menarik, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan pemodelan perilaku yang tepat. Dalam hal ini, bawahan diharapkan bereaksi dengan meningkatkan usaha mereka dalam rangka mencapai visi yang ditetapkan. Reaksi bawahan tersebut akan terwujud karena ada pemotivasian yang merangsang berkembangnya rasa ingin tahu bawahan untuk mencapai visi dibimbing oleh model perilaku yang ada.

Keempat bentuk perilaku kepemimpinan transformasional tersebut sangat mungkin menumbuhkan modal sosial karyawan yang kuat. Perilaku seorang pemimpin dengan karisma yang kuat akan ditiru bawahannya. Jika pemimpin karismatis tersebut menekankan perlunya interaksi yang baik dalam kehidupan kerja dan memberi contoh dengan berinteraksi dengan bawahan secara aktif, bawahan akan meniru dengan berinteraksi dengan baik dengan sesama rekan kerjanya. Jika pemimpin tersebut menunjukkan rasa mempercayai bawahannya, bawahan juga akan meneladani pemimpinnya dengan saling mempercayai satu sama lain. Selain itu, pemimpin karismatis juga akan bisa memberikan visi yang akan diikuti anggota organisasi dan membawa anggota organisasi pada "bahasa bersama" dalam bentuk *shared codes/language* dan *shared narratives*. Karisma dengan didukung dengan adanya stimulasi intelektual, perhatian individual, dan motivasi inspirasional akan membuat bawahan benar-benar akan melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpinnya. Stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional akan mendukung hal ini karena pemimpin akan memberdayakan bawahan dengan memampukan bawahan berkembang karena kemampuannya sendiri. Lebih lagi, perhatian individual yang diberikan juga akan memampukan bawahan untuk lebih bisa mencapai apa yang diinginkan pemimpinnya. Dalam hal ini disusun hipotesis kedua:

H2: Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif pada modal sosial karyawan

## 5. METODA PENELITIAN

### 5.1. Subjek Penelitian dan Metode Pencarian Data

Subjek penelitian ini adalah karyawan dengan tingkat staf pada suatu perusahaan otomotif yang berlokasi di Jawa Tengah. Perusahaan ini merupakan perusahaan induk dari berbagai unit usaha yang bernaung di bawahnya. Pengumpulan data dilakukan dengan cara survei (pengedaran kuesioner) pada karyawan tersebut.

Prosedur pengambilan sampel dilakukan dengan cara *snowball sampling* (Neuman, 2000). *Snowball sampling* merupakan bagian dari *non-probabilistic sampling* yang dilakukan saat periset mengedarkan kuesioner pada beberapa orang kunci, yang kemudian orang-orang kunci ini akan mendistribusikan kuesioner tersebut ke lebih banyak responden lagi. Prosedur ini dilakukan karena kebijakan perusahaan tidak mengizinkan periset mendatangi sendiri unit-unit yang ada, tetapi kuesioner harus diserahkan ke bagian HRD (*Human Resource Development*). Bagian HRD kemudian mengedarkan kuesioner ke manajer unit-unit non produksi (unit produksi tidak dilibatkan karena saat penelitian ini dilakukan, unit produksi masih dalam kesibukan yang sangat tinggi). Manajer unit-unit non produksi tersebut kemudian mengedarkan kuesioner ke bawahannya yang memiliki posisi staf.

Sejumlah 150 kuesioner diedarkan dengan pemberitahuan adanya bingkisan untuk tiap kuesioner yang kembali. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan *response rate*. Setelah minggu kedua, 107 kuesioner kembali, sehingga dicapai tingkat respon / *response rate* sebesar 71,3%. Dari 107 yang terisi, 3 kuesioner tidak dimasukkan dalam analisis karena terlalu banyak data yang tidak terisi. Data demografis responden untuk kuesioner yang diolah dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1  
Data Demografis Responden

KATEGORI	KLASIFIKASI	JUMLAH
Jenis Kelamin	Laki-laki	40
	Perempuan	64
Usia	Kurang dari 25 tahun	25
	25 - 30 tahun	47
	31-35 tahun	22
	36 - 40 tahun	7
	Lebih dari 40 tahun	3
Status Perkawinan	Kawin	53
	Tidak kawin	51
Pendidikan Terakhir	SMU	25
	D1	5
	D3	29
	S1	39
	S2	6
Masa Kerja	Kurang dari 5 tahun	71
	5 - 10 tahun	24
	Lebih dari 10 tahun	9

Tabel 1 menunjukkan adanya keseimbangan proporsi jenis kelamin dan status perkawinan. Proporsi yang hampir seimbang juga terjadi untuk tingkat pendidikan, khususnya untuk tingkat pendidikan SMU, D3, dan S1. Tiga kondisi seimbang tersebut merupakan hal yang baik karena proporsi yang seimbang berkaitan dengan keterwakilan secara proporsional dari tiap kelompok responden yang ada. Dari sisi masa kerja, mayoritas responden merupakan pekerja memiliki masa kerja 1-5 tahun, dengan hanya 9 dari 104 responden yang memiliki masa kerja di atas 10 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden baru mulai berkarir di perusahaan. Pada posisi ini, intensitas hubungan atasan-bawahan masih sangat intens karena atasan masih perlu membimbing untuk mengarahkan bawahannya. Hal ini menyebabkan bawahan memiliki cukup informasi untuk menilai pemimpinnya, sehingga karakteristik responden yang ada cukup baik dan menunjang penelitian.

## 5.2. Variabel dan Pengukurannya

Variabel penjelas (*independent variable*) dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional yang diukur dengan MLQ 5X yang dikembangkan oleh Bass (1995). Instrumen MLQ telah banyak digunakan dalam riset kepemimpinan dengan nilai koefisien *cronbach alpha* diatas 0,8. Riset terbaru oleh Bass (2003) mengemukakan nilai koefisien *cronbach alpha* sebesar 0,96 untuk kepemimpinan transformasional dan 0,86 untuk kepemimpinan transaksional.

Variabel yang dijelaskan (*dependent variable*) dalam penelitian ini adalah modal sosial yang akan diukur dengan tiga dimensi modal sosial seperti yang dikemukakan Nahapiet dan Ghoshal (1998) dengan mengadopsi item-item pertanyaan yang dikembangkan oleh Chua (2002). Reliabilitas instrumen yang diukur dengan koefisien *cronbach alpha* pada penelitian sebelumnya adalah 0,89 untuk dimensi struktural, 0,88 untuk dimensi relasional, dan 0,90 untuk dimensi kognitif (Chua, 2002).

Skala yang digunakan untuk seluruh instrumen diseragamkan menjadi kisaran 1-5. 1 dengan penjelasan bahwa responden sangat tidak setuju dengan item pernyataan tertentu, 3 netral, dan 5 dengan penjelasan bahwa responden sangat setuju dengan item pernyataan tertentu.

Uji validitas untuk seluruh instrumen dilakukan dengan analisis faktor. Dalam hal ini, hanya item-item dengan *factor loading* minimal 0,45 akan diuji dengan *reliability analysis*. Hasil uji reliabilitas menghasilkan beberapa nilai *alpha* seperti terdapat dalam tabel 2.

**Tabel 2**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen**

INSTRUMEN	ALPHA
Dimensi struktural modal sosial	0,4738
Dimensi relasional modal sosial	0,7856
Dimensi kognitif modal sosial	0,6330
Kepemimpinan transaksional	0,7957
Kepemimpinan transformasional	0,8946

## 6. HASIL & PEMBAHASAN

### 6.1. Prosedur Pengolahan Data dan Statistik Deskriptif

Periset membuat nilai komposit untuk seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu tiga variabel dimensi modal sosial (dimensi struktural, dimensi relasional, dan dimensi kognitif) dan dua variabel kepemimpinan (kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan

transformatif) dengan pendekatan rata-rata. Statistik deskriptif dan matriks korelasi untuk seluruh variabel disajikan dalam tabel 3 dan tabel 4 berikut:

**Tabel 3**  
**Statistik Deskriptif atas Data Penelitian**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TS	104	1.500	5.000	3.66987	.673100
TF	104	2.419	4.232	3.42670	.367116
STRUK	104	2.500	5.000	3.86538	.600286
RELAS	104	2.667	5.000	3.89904	.442740
KOG	104	2.000	5.000	3.49679	.537675
Valid N (listwise)	104				

**Tabel 4**  
**Matriks Korelasi atas Data Penelitian**

**Correlations**

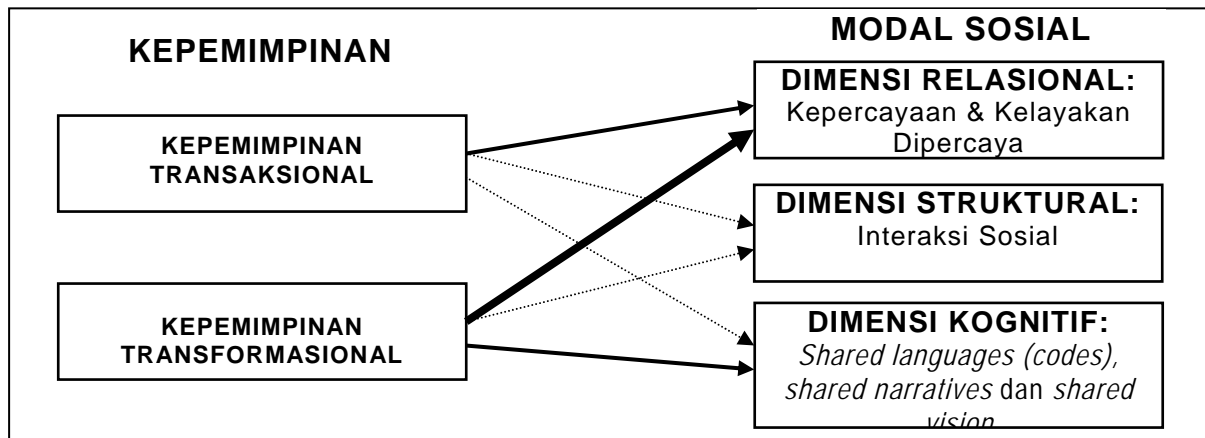
		TS	TF	STRUK	RELAS	KOG
TS	Pearson Correlation	1	.804**	.079	.028	.240*
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.424	.776	.014
	N	104	104	104	104	104
TF	Pearson Correlation	.804**	1	.116	.186	.326**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.241	.059	.001
	N	104	104	104	104	104
STRUK	Pearson Correlation	.079	.116	1	.402**	.350**
	Sig. (2-tailed)	.424	.241	.	.000	.000
	N	104	104	104	104	104
RELAS	Pearson Correlation	.028	.186	.402**	1	.467**
	Sig. (2-tailed)	.776	.059	.000	.	.000
	N	104	104	104	104	104
KOG	Pearson Correlation	.240*	.326**	.350**	.467**	1
	Sig. (2-tailed)	.014	.001	.000	.000	.
	N	104	104	104	104	104

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 6.2. Hasil Pengolahan Data dengan Regresi

Data yang sudah teruji validitas dan reliabilitasnya kemudian diuji dengan regresi. Pengujian regresi dilakukan untuk meneliti pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformatif pada tiga dimensi modal sosial. Model penelitian dan hasilnya terdapat dalam bagan 1.



Gambar 1  
Model Penelitian tentang Hubungan Modal Sosial dan Kinerja

Pada gambar 1, tampak ada enam arah panah pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional pada dimensi-dimensi modal sosial. Panah yang putus-putus merupakan hubungan yang diduga ada, tapi tidak signifikan walau dengan tingkat signifikansi yang paling longgar (0,1). Panah yang tebal merupakan hubungan yang signifikan pada tingkat signifikansi 0,01. Panah yang lebih tipis menunjukkan hubungan yang signifikan pada tingkat signifikansi 0,05. Secara lebih rinci, hasil regresi dinyatakan dalam tabel 5, 6, dan 7.

Tabel 5  
Hasil Regresi dengan Dimensi Relasional sebagai Variabel Dependen

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.819	.423		6.657	.000
	TS	-.225	.106	-.343	-2.131	.035
	TF	.557	.194	.462	2.870	.005

a. Dependent Variable: RELAS

Tabel 5 menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan pada dimensi relasional modal sosial, walaupun dengan tingkat signifikansi yang berbeda. Pengaruh kepemimpinan transformasional pada dimensi relasional modal sosial didukung dengan signifikansi sangat kuat (0,01) dan pengaruh kepemimpinan transaksional pada dimensi relasional modal sosial didukung dengan tingkat signifikansi lebih rendah (0,05).



**Tabel 6**  
**Hasil Regresi dengan Dimensi Struktural sebagai Variabel Dependen**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.167	.593		5.338	.000
	TS	-3.55E-02	.148	-.040	-.239	.811
	TF	.242	.272	.148	.890	.375

a. Dependent Variable: STRUK

Tabel 6 menunjukkan bahwa baik kepemimpinan transaksional maupun kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan pada dimensi struktural modal sosial.

**Tabel 7**  
**Hasil Regresi dengan Dimensi Kognitif sebagai Variabel Dependen**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.795	.506		3.550	.001
	TS	-4.93E-02	.126	-.062	-.390	.697
	TF	.550	.232	.375	2.373	.020

a. Dependent Variable: KOG

Tabel 7 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan pada dimensi kognitif modal sosial (tingkat signifikansi 0,05), tetapi kepemimpinan transaksional tidak memiliki pengaruh signifikan pada dimensi kognitif modal sosial.

### 6.3. Pembahasan

Riset-riset terdahulu belum mengeksplorasi pengaruh perilaku pemimpin dalam konteks kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional pada modal sosial. Temuan pertama penelitian ini adalah adanya dukungan pada pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional pada dimensi relasional modal sosial. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional juga bisa menimbulkan rasa saling percaya. Hal ini bisa dijelaskan dalam konteks pembuatan aturan oleh pemimpin dan konsistensi pemimpin menerapkan aturan tersebut. Jika pemimpin membuat aturan dan ia konsisten melaksanakannya, bawahan akan semakin mempercayai pemimpin. Jika bawahan bisa mempercayai pemimpinnya, maka lambat laun bawahan juga semakin bisa mempercayai rekan kerjanya karena iklim saling mempercayai sudah tercipta dalam organisasi tersebut.

Sifat kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh pada dimensi relasional modal sosial dengan signifikansi lebih tinggi. Hal ini bisa dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan "unsur terdalam" dari diri orang yaitu hati dan pikiran bawahan. Karisma antara lain ditunjukkan dalam adanya sikap pemimpin sebagai teladan, menekankan trust, dan menekankan pentingnya tujuan dan komitmen. Motivasi inspirasional antara lain ditunjukkan dalam bentuk perilaku pemimpin yang memunculkan visi yang menarik, menantang karyawan dengan standar kerja yang tinggi, dan berbicara tentang masa depan secara optimis.

Stimulasi intelektual dapat diwujudkan dengan perilaku pemimpin yang selalu merangsang perlunya cara baru untuk melakukan sesuatu dan merangsang munculnya ide-ide baru dari karyawan. Perilaku perhatian individual terwujud dalam perilaku pemimpin yang memperlakukan bawahan sebagai individu yang memiliki kemampuan dan aspirasi yang berbeda. Penerapan keempat perilaku tersebut akan sangat memunculkan kepercayaan bawahan pada pemimpin. Pemimpin yang sangat dipercaya bawahan, akan dapat menumbuhkan pentingnya rasa percaya antar anggota organisasi, dan bawahan akan menuruti pemimpinnya. Hal ini berakibat kepemimpinan transformasional akan sangat mempengaruhi dimensi relasional modal sosial.

Hasil penelitian ini tidak memberi dukungan pada pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional pada dimensi struktural modal sosial. Dimensi struktural merupakan pola interaksi antar orang yang ada dalam kehidupan kerjanya. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional tidak akan mempengaruhi interaksi antar orang. Interaksi antar orang mungkin lebih banyak dipengaruhi faktor dari dalam individu (misalnya seperti kepribadian individu: orang yang lebih ekstrovert akan bisa bergaul lebih baik dan lebih bisa mempercayai orang lain daripada orang yang introvert) daripada dipengaruhi oleh faktor diluar individu seperti kepemimpinan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa dimensi kognitif modal sosial akan tidak akan dipengaruhi oleh kepemimpinan transaksional. Hal ini bisa dijelaskan dalam konteks kesamaan visi sebagai bagian dari dimensi kognitif modal sosial. Perilaku transaksional tidak akan mempengaruhi kesamaan visi anggota organisasi. Kesamaan visi tidak akan bisa dibentuk dengan adanya aturan yang memaksa *vision infusion*, sistem imbalan yang memberi penghargaan pada anggota organisasi yang menerima visi, ataupun sistem teguran jika anggota organisasi tidak menerima visi tersebut. Visi merupakan unsur yang akan melibatkan pemikiran dan perasaan seseorang, yang akan terbentuk oleh kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional dengan karisma tinggi, akan bisa menanamkan kesamaan visi pada anggota organisasi. Hal ini disebabkan pemimpin karismatis akan sangat dipercaya bawahannya, sehingga apapun yang dikemukakannya akan diterima bawahan.

## 7. SIMPULAN, KELEMAHAN RISET, DAN SARAN RISET MENDATANG

### 7.1. Simpulan

Penelitian ini bertujuan menguji apakah kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh pada modal sosial. Penelitian ini memberi dukungan kuat pada pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional pada dimensi relasional modal sosial. Penelitian ini juga memberi dukungan pada pengaruh kepemimpinan transformasional pada dimensi kognitif modal sosial. Penelitian ini tidak memberi dukungan pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional pada dimensi struktural modal sosial, dan pada pengaruh kepemimpinan transaksional pada dimensi kognitif modal sosial.

### 7.2. Kelemahan dan Saran untuk Riset Mendatang

Kelemahan utama riset ini adalah pada penggunaan *single source* dalam kuesioner yang meminta responden mengisi informasi untuk variabel penjelas dan variabel yang dijelaskan. Hal ini menyebabkan munculnya *common method variance* yang sulit dihindari jika data diperoleh dari satu sumber. *Common method variance* akan muncul jika responden cenderung mengisi kuesioner secara konsisten untuk variabel penjelas dan variabel yang dijelaskan. Hal ini akan berakibat adanya hasil penelitian yang tidak menggambarkan kondisi yang riil karena data untuk variabel penjelas dan variabel yang dijelaskan sudah diusahakan untuk konsisten.

Kelemahan kedua penelitian ini terletak pada adanya multikolinearitas antara kepemimpinan transformasional dan transaksional yang sulit dihindari jika variabel kepemimpinan diukur dengan MLQ. Oleh karena itu, riset mendatang perlu menyatukan dimensi kepemimpinan

transaksional dan kepemimpinan transformasional menjadi satu dimensi tunggal kepemimpinan yang menyatukan kepemimpinan transaksional dan transformasional.

Riset mendatang juga perlu mengeksplorasi lebih lanjut faktor selain kepemimpinan yang akan mempengaruhi modal sosial. Jika dalam satu temuan riset ini dinyatakan bahwa ada kemungkinan ada dimensi modal sosial yang akan lebih dipengaruhi oleh faktor yang ada dalam diri individu, riset mendatang perlu mengeksplorasi pengaruh kepribadian pada modal sosial. Eksplorasi bisa dilakukan misalnya pada bagaimana kepribadian yang dinyatakan dalam model lima faktor kepribadian bisa mempengaruhi modal sosial.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adler, P.S., & S.W. Kwon, (2002), "Social Capital: Prospects for A New Concept," *Academy of Management Review*, 27(1):17- 40.
- Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1998), *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B.M., & B.J. Avolio, (1994), *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*, London: Sage Publishers.
- Bass, B.M. & Steidlmeier, P. (1998), "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership" Paper at the Center for Leadership Studies, School of Management, Binghamton University. Available at the <http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html>.
- Belliveau, M.A., C.A. III O'Reilly, & J.B. Wade, (1996), "Social Capital at The Top: Effects of Social Similarity and Status on CEO Compensation," *Academy of Management Journal*, 39: 1568-1593.
- Burn, J. Mc. G. (1978), *Leadership*, New York: Harper & Row Publisher.
- Chua, A. (2002), "The Influence of Social Interaction on Knowledge Creation," *Journal of Intellectual Capital*, 3(4): 375-392.
- Coleman, J.S. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, Supplement S95-S120.
- Couto, R.A. (1997), *Social Capital and Leadership*, Working Paper at the Academy of Leadership Press.
- Gabbay, S.M., & E.W. Zuckerman, (1998), "Social Capital and Opportunity in R&D: The Contingent Effect of Contact Density on Mobility Expectation," *Social Science Research*, 27: 189-217.
- Glaeser, E.L., D.Laibson, J.A.Scheinkman, & C.L. Soutter, (1999), "What is Social Capital? The Determinants of Trust and Trustworthiness," *Working Paper 7216 at the National Bureau of Economic Research*. Available at the: <http://www.nber.org/papers/w7216>.
- Hargadon, A., & R.I. Sutton, (1997), "Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm," *Administrative Science Quarterly*, 42: 716-749.

- Kraatz, M.S. (1998), "Learning By Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change," *Academy of Management Journal*, 41: 621-643.
- Nahapiet, J., & S. Ghoshal, (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.
- Narayan, D., & M.F. Cassidy, (2001), "A Dimensional Approach to Measuring Social Capital: Development and Validation of a Social Capital Inventory," *Current Sociology*, 49(2): 59-102.
- Pennings, J.M., K.Lee, & A.V. Witteloostuijn, (1998), "Human Capital, Social Capital, and Firm Dissolution," *Academy of Management Journal*, 41(4): 425-440.
- Tsai, W., & S. Ghoshal, (1998), "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Network," *Academy of Management Journal*, 44(4): 464-476.
- Uzzi, B. (1997), "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, 464-478.
- Wieand, P. (2002), "Drucker's Challenge: Communication and the Emotional Glass Ceiling," *Ivey Business Journal*, May/June: 33-37.
- Yukl, G. (1989), "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research," *Journal of Management*, 15(2): 251-289.
- Yukl, G. (1998), *Leadership in Organizations*, Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall.