

PENGARUH DIMENSI-DIMENSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL PADA KINERJA KARYAWAN

Wisnu Prajogo

Staf Pengajar STIE - YKPN

Abstract

This article is aimed to test the influence of charisma, intellectual stimulation, inspirational motivation and individualized consideration as dimensions of transformational leadership to employee performance measured by in-role and extra role performance. This article is also examine the influence of contingent reward and management by exception as dimensions of transactional leadership to employee performance measured with in-role and extra role performance. 504 manufacturing sector employees participated in this research. This research found that almost all of transformational and transactional leadership dimensions has positive influence to employee performance measured with in-role and extra role performance.

Keywords : *transformational leadership, transactional leadership, in-role performance, extra-role performance*

1. Pendahuluan

Riset-riset tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional pada kinerja menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional mempengaruhi kinerja (Avolio, Waldman, & Einstein, 1988; Avolio, Howell, & Sosik, 1999; Barling, Weber, & Kelloway, 1996; Deluga, 1988; Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002; Hater & Bass, 1988; Howell & Avolio, 1993; Wofford, Whittington, & Goodwin, 2001). Penelitian-penelitian tersebut umumnya memperlakukan kepemimpinan sebagai dua dimensi utama yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional, dan menguji pengaruhnya pada kinerja. Bagaimanapun, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional memiliki dimensinya sendiri-sendiri yang memiliki keunikannya masing-masing. Riset ini akan berkontribusi pada pengujian dimensi-dimensi dari dua jenis kepemimpinan tersebut dan menguji pengaruhnya pada kinerja karyawan.

2. Kajian Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

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 adalah suatu proses, dan bukan merupakan kesatuan tindakan-tindakan tertentu pada waktu tertentu. *Transforming leadership* dapat dipandang sebagai proses

mempengaruhi skala mikro antar individu dan sebagai proses mempengaruhi skala makro untuk memobilisasi kekuasaan dalam mengubah sistem sosial dan mereformasi institusi (Yukl, 1998). 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 pemimpin dan bawahan.

Bass (1985) mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional berdasar konsep yang dikemukakan oleh Burn, tetapi Bass tidak menggunakan istilah *transforming leadership* melainkan *transformational leadership*. Dengan demikian, orientasi kepemimpinan yang dikemukakan Bass bukan pada proses 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.

Salah satu isu dalam kepemimpinan transformasional-transaksional adalah perbedaan fundamental antara pendapat Burn dan Bass mengenai dikotomi kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional (Waldman, Bass, & Yammarino, 1990). Burn memandang kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah dua kutub terpisah. Dengan demikian, seorang pemimpin bisa berperilaku transformasional atau transaksional, tapi dia tidak bisa berperilaku transformasional dan transaksional secara bersamaan. Sebaliknya, Bass mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional bukan merupakan dua kutub terpisah, tetapi merupakan dua hal yang saling melengkapi. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang terbaik adalah penggunaan model transformasional dan transaksional secara sekaligus (Waldman, Bass, & Yammarino). Maka, kepemimpinan transformasional merupakan komplemen kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan transformasional tidak akan efektif tanpa adanya hubungan transaksional antara pemimpin dan bawahan. Dalam perdebatan antara Burn dan Bass, tulisan ini lebih menekankan pendapat Bass dengan menggunakan kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama sebagai variabel yang menjelaskan kinerja.

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, dan *active management by exception* dan *laissez faire leadership* pada kepemimpinan transaksional (Bass, 1998; Yukl, 1998).

Hampir semua riset tentang kepemimpinan transformasional-transaksional menggunakan instrumen kepemimpinan yang dikembangkan Bass yaitu *Multifactor Leadership Questionnaire/MLQ* (Avolio, Waldman, & Einstein, 1988; Avolio, Howell, & Sosik, 1999), tapi riset-riset tersebut tidak memberikan kritik pada MLQ meskipun menemukan kekuatan hubungan kepemimpinan transformasional-transaksional dan kinerja yang berbeda.

Riset-riset tentang hubungan kepemimpinan transformasional-transaksional dan kinerja berkaitan dengan bagaimana kepemimpinan transformasional-transaksional akan mempengaruhi kinerja. Beberapa riset yang menemukan hubungan kepemimpinan transformasional-transaksional dan kinerja terdapat dalam tabel 1 berikut:

Tabel 1.
Riset tentang Hubungan Kepemimpinan Transformasional-Transaksional dan Kinerja

NO	PENULIS	TH	VAR DEPENDEN	VAR INDEPENDEN	SAMPEL	ALAT	VARIABEL PEMODERASI
1	Avolio, Waldman, & Einstein,	1988	Keefektifan organisasi (pangsa pasar, debt-to-equity, return on asset, harga saham, earnings per share)	Kepemimpinan transformasional-transaksional	190 mahasiswa MBA tahun kedua	Simulasi	-
2	Deluga	1988	Kepuasan dengan pemimpin & keefektifan pemimpin.	Kepemimpinan transformasional-transaksional	400 karyawan perusahaan manufaktur	Regresi hirarkis	-
3	Hater & Bass	1988	Kepuasan dengan pemimpin & keefektifan pemimpin	Kepemimpinan transformasional-transaksional	Bawahan manajer pada perusahaan pengiriman.	Regresi hirarkis	-
4	Howell & Avolio	1993	Consolidated-Business-Unit Performance	Kepemimpinan transformasional-transaksional	78 manajer dari lembaga keuangan di Kanada.	Structural equation modelling	-
5	Keller	1992	Performance (project quality & budget/schedule)	Kepemimpinan transformasional-transaksional	Karyawan profesional pada tiga organisasi R&D.	Regresi hirarkis	Jenis riset dan pengembangan
6	Barling, Weber, & Kelloway	1996	Attitudinal (organizational commitment) dan financial outcomes (credit card sales & personal loan sales)	Kepemimpinan transformasional-transaksional	Karyawan bank	Eksperimen	Pelatihan kepemimpinan transformasional.
7	Avolio, Howel, & Sosik	1999	Leader's performance appraisal & unit performance	Kepemimpinan transformasional-transaksional	Pemimpin dan karyawan pada lembaga keuangan di Kanada	Moderated regression	Penggunaan humor .
8	Wofford, Whittington, & Goodwin	2001	Keefektifan pemimpin, keefektifan kelompok, & kepuasan dengan pengawasan.	Kepemimpinan transformasional-transaksional	103 manajer kantor cabang perusahaan engineering.	Regresi hirarkis	Need for autonomy dan growth need strength
9	Waldman, Ramirez, House, & Puranam	2001	Kinerja keuangan (net profit margin)	Kepemimpinan transformasional-transaksional	Manajer Senior	Regresi hirarkis	Ketidakpastian lingkungan
10	Dvir, Eden, Avolio, & Shamir	2002	Pengembangan dan kinerja bawahan (self efficacy, orientasi kolektif, critical-independent approach, extra effort, active engagement, internalisasi nilai moral, kebutuhan aktualisasi diri).	Kepemimpinan transformasional-transaksional	Military leaders & followers	Eksperimen	Pelatihan kepemimpinan transformasional

2.1. Kepemimpinan transformasional dan kinerja

Bass (1985) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan perilaku kepemimpinan atasan yang membuat karyawan mencapai tingkat motivasi yang lebih baik,

yang kemudian menyebabkan karyawan bekerja melampaui ekspektasi atasan. Kepemimpinan transformasional ini memiliki beberapa unsur perilaku yaitu: karisma, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan perhatian individual.

Karisma (*idealized influence*) merupakan unsur perilaku kepemimpinan transformasional yang memunculkan emosi dan identifikasi karyawan yang kuat dengan atasannya (Bass, 1985). Seorang atasan dengan karisma tinggi akan membawa karyawannya dalam situasi emosi tertentu, sehingga karyawan akan mematuhi dan bahkan meniru apa yang dilakukan atasannya. Hal ini terjadi karena seorang atasan yang berkarisma menjadi model peran yang diteladani oleh karyawannya (Bass, 1985). Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat karisma seorang pemimpin, karyawan yang sangat mengagumi pemimpinnya juga akan berkinerja lebih baik. Dia akan bekerja baik sesuai deskripsi kerjanya (*in-role performance*), bahkan akan mau bekerja melampaui deskripsi kerja yang sudah ditetapkan (*extra-role performance*). Dalam hal ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1a : Karisma sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja *in-role* karyawan.
- H1b: Karisma sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja *extra-role* karyawan.

Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) merupakan unsur perilaku kepemimpinan transformasional yang memunculkan kesadaran karyawan atas masalah yang terjadi dan mempengaruhi karyawan untuk memandang masalah dengan perspektif baru. Dalam hal ini, seorang atasan memberikan banyak gagasan, menciptakan cara baru untuk pemecahan masalah, dan membuat karyawan tertantang untuk menyelesaikan masalah yang mereka hadapi (Bass, 1985). Terkait hal ini, seorang atasan tidak selalu mengkritik karyawan karena berbeda dengan dirinya, tapi akan membebaskan karyawan untuk mencoba pendekatan baru dalam bekerja (Bass, 1985 & 1998; Bass & Avolio, 1994; Coad & Berry, 1998). Perilaku pemimpin yang semacam ini akan membuat karyawan merasa tertantang dan dipercaya. Hal ini akan berdampak berkembangnya kreativitas karyawan yang akan mengakibatkan terciptanya kinerja karyawan yang lebih baik dalam menjalankan tugasnya dan bahkan melampaui itu. Dalam hal ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H2a: Stimulasi intelektual sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja *in-role* karyawan.
- H2b: Stimulasi intelektual sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja *extra-role* karyawan.

Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) merupakan bagian kepemimpinan transformasional yang mencakup pengkomunikasian visi yang menarik, penggunaan simbol untuk memfokuskan upaya karyawan, dan upaya atasan memberi contoh perilaku yang harus dilakukan dalam organisasi (Bass, 1985). Hal ini sangat terkait dengan munculnya pemahaman tentang tujuan kolektif dan cara bertindak dalam organisasi. Dari sudut pandang karyawan, motivasi inspirasional terlihat dari tindakan atasan memberi contoh perilaku yang tepat dengan

cara-cara yang menarik, sehingga karyawan mengikuti perilaku atasannya. Perilaku yang tepat dapat meliputi keinginan atasan agar karyawan menerima *shared vision* yang berlaku dalam organisasi. Semakin seorang karyawan memahami apa yang ingin dicapai organisasinya, cara kerjanya akan semakin terfokus ke arah itu. Oleh karena itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H3a: Motivasi inspirasional sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja *in-role* karyawan.
- H3b: Motivasi inspirasional sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja *extra-role* karyawan.

Perhatian secara individual (*individual consideration*) merupakan unsur perilaku kepemimpinan transformasional yang mencakup pemberian dukungan, penguatan, dan bimbingan untuk seluruh karyawan (Bass, 1985). Dalam prosesnya, pemberian dukungan, penguatan, dan bimbingan yang dilakukan atasan akan menumbuhkan kepercayaan karyawan pada atasan dan motivasi kerja yang lebih baik. Hal ini terjadi karena perhatian secara individual pada karyawan akan menciptakan hubungan yang sangat dekat antara karyawan dan atasannya. Hal ini akan membuat karyawan lebih bisa bekerja baik dalam mencapai tujuan organisasinya, dan bahkan lebih dari itu. Dalam hal ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H4a: Perhatian secara individual sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja *in-role* karyawan.
- H4b: Perhatian secara individual sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja *extra-role* karyawan.

2.2. Kepemimpinan transaksional dan kinerja

Kepemimpinan transaksional merupakan upaya atasan mempengaruhi karyawan dengan mengelola kebutuhan dan kepentingan mereka (Bass, 1985). Hal ini didasari argumen yang menyatakan bahwa, setiap karyawan memiliki kebutuhan dan keinginan yang ingin dia penuhi. Seorang atasan yang berperilaku transaksional berusaha memenuhi kebutuhan karyawannya supaya karyawan bekerja sesuai harapan atasan. Pengaruh kepemimpinan transaksional pada modal sosial didasarkan asumsi bahwa, perilaku yang mendapat *reinforcement* akan berulang dan perilaku yang diabaikan akan hilang (Skinner, 1953). Dalam konteks kepemimpinan transaksional, semakin seorang atasan memberi penghargaan atas kinerja baik karyawannya, karyawan akan bekerja dengan semakin baik. Di sisi lain, jika karyawan yang berkinerja baik tidak diberi penghargaan, karyawan tidak akan bekerja dengan baik lagi. Oleh karena itu, yang terjadi dalam kepemimpinan transaksional adalah hubungan timbal balik antara atasan dan karyawan, yang kemudian hubungan timbal balik ini akan menentukan perilaku karyawan (Bass, 1985; Pillai *et al.*, 1999).

Bass (1985) membagi kepemimpinan transaksional menjadi dua komponen pokok yaitu *contingent reward* dan *management by exception* sebagai upaya yang dapat ditempuh atasan untuk membentuk modal sosial karyawan. *Contingent reward* mencakup klarifikasi pekerjaan yang

harus dilakukan untuk mendapatkan *reward*, serta penggunaan insentif untuk mempengaruhi motivasi (Bass, 1985). Pengertian *reward* dapat diartikan sebagai imbalan finansial maupun imbalan non finansial (dalam bentuk dukungan, pendampingan, dan pujian). Jika seorang atasan secara konsisten dan adil memberikan *reward* bagi karyawan yang bekerja baik, akan muncul kepercayaan karyawan pada atasannya, yang akan menentukan kesediaan karyawan untuk mengikuti instruksi atasannya. Jika seorang atasan yang konsisten dan adil dalam *contingent reward* menginginkan karyawan untuk bekerja dengan baik untuk mencapai sasaran organisasi, karyawan akan bertindak sesuai harapan pemimpinnya. Atasan dapat menyusun prosedur kerja yang mengharuskan karyawan saling berinteraksi dan bekerja sama, kemudian memberikan *reward* bagi karyawan yang bekerja sesuai prosedur yang ditetapkan. Dalam hal ini dirumuskan hipotesis kelima sebagai berikut:

H5a: *Contingent reward* sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada kinerja *in-role* karyawan.

H5b: *Contingent reward* sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada kinerja *extra-role* karyawan.

Management by exception merupakan perilaku atasan yang menekankan pada usaha memastikan karyawan bekerja sesuai prosedur yang disyaratkan, serta penggunaan tindakan korektif sebagai respon atas adanya penyimpangan dari prosedur yang ada (Bass, 1985). Bass (1985) membagi *management by exception* menjadi dua sifat yaitu aktif dan pasif. Sifat aktif dalam *management by exception* tampak dalam upaya atasan senantiasa memantau tindakan karyawan untuk memastikan karyawan bekerja sesuai prosedur yang sudah ditetapkan untuk menghindari terjadinya kesalahan. Sifat pasif dalam *management by exception* tampak dalam adanya tindakan atasan setelah masalah menjadi serius atau suatu kesalahan terjadi dan juga berupa adanya pemberian teguran atau hukuman jika karyawan bekerja diluar prosedur yang menyebabkan suatu kesalahan dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, perbedaan sifat aktif dan pasif dalam *management by exception* tampak pada waktu tindakan atasan pada karyawan yang dilakukan sebelum atau setelah terjadinya suatu kesalahan. Penerapan *management by exception* tampak dalam upaya atasan memastikan karyawan bekerja sesuai prosedur kerja yang sudah ditetapkan. Semakin tinggi upaya atasan dalam memastikan prosedur berjalan sesuai seharusnya, maka tingkat *management by exception* akan tinggi. Semakin tinggi hal ini, maka kinerja karyawan yang diukur dengan pelaksanaan deskripsi kerja dan pencapaian targetnya (*in-role performance*) ataupun kinerja karyawan yang diukur dengan seberapa baik karyawan mau mendukung rekan kerjanya akan semakin tinggi. Oleh karena itu dirumuskan hipotesis keenam sebagai berikut:

H6a: *Management by exception* yang bersifat aktif sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada kinerja *in-role* karyawan.

H6b: *Management by exception* yang bersifat aktif sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada kinerja *extra-role* karyawan.

H6c: *Management by exception* yang bersifat pasif sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada kinerja *in-role* karyawan.

H6d: *Management by exception* yang bersifat pasif sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada kinerja *extra-role* karyawan.

3. Metode Penelitian

Responden penelitian ini adalah pegawai administrasi pada beberapa perusahaan manufaktur di Jawa tengah. Pengedaran kuesioner dilakukan dengan menitipkan kuesioner di bagian personalia dan diberi waktu 1 minggu untuk kuesioner tersebut diambil kembali. Dari lebih dari 700 kuesioner yang diedarkan didapat 504 kuesioner yang dapat dianalisis. Tabel 2 menggambarkan data demografis responden penelitian ini.

Tabel 2. Data Demografis Responden

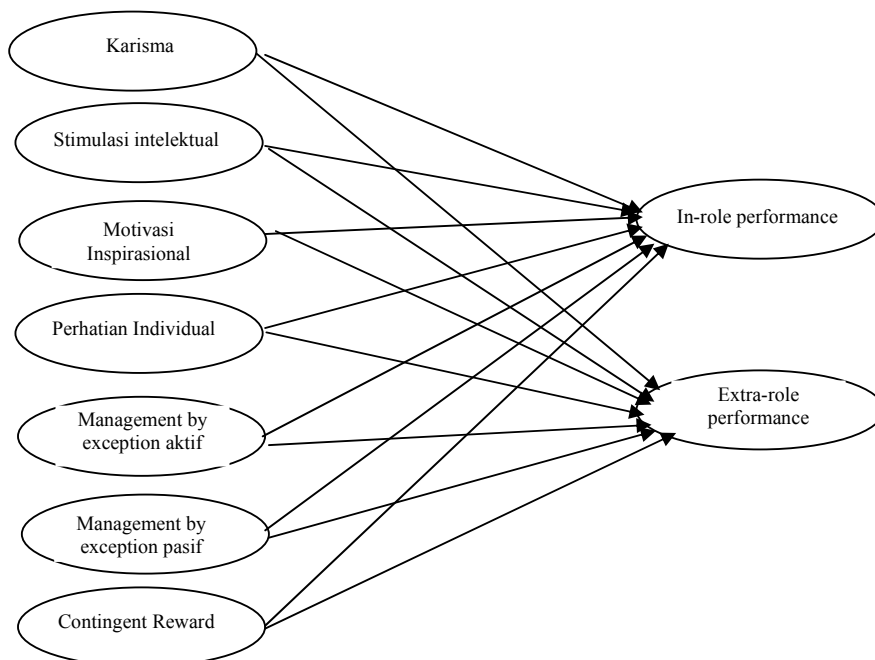
		JUMLAH	%
JENIS KELAMIN	PRIA	296	58.7
	WANITA	208	41.3
UMUR	SD 25 TH	66	13.1
	26 – 30 TH	131	26
	31 – 35 TH	106	21.2
	36 – 40 TH	88	17.5
	41 – 45 TH	71	14.1
	46 – 50 TH	29	5.8
	>50 TH	12	2.4
STATUS PERNIKAHAN	MENIKAH	371	73.6
	TIDAK MENIKAH	133	26.4
PENDIDIKAN TERAKHIR	SMA	251	49.8
	D1	32	6.3
	D3	73	14.5
	S1	147	29.2
	S2	1	0.2
MASA KERJA	SD 5 TH	157	31.2
	6 – 10 TH	135	26.8
	11 – 15 TH	108	21.4
	16 – 20 TH	54	10.7
	21 – 25 TH	34	6.7
	26 – 30 TH	14	2.8
	>30 TH	2	0.4

Semua dimensi kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional diukur dengan pernyataan-pernyataan dari *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) versi 5X yang dikembangkan oleh Bass (1985). Pada bagian ini karyawan diminta untuk memberikan pendapatnya tentang seberapa sering atasan langsungnya menampakkan perilaku seperti dalam dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Variabel ini diukur dengan menggunakan skala 1 sampai dengan 5 yang menunjukkan frekuensi/intensitas atasan menampakkan perilaku kepemimpinan tertentu. Skor 1 menunjukkan bahwa atasan tidak pernah berperilaku tertentu; skor 2 menunjukkan bahwa atasan sekali-sekali

berperilaku tertentu; skor 3 menunjukkan bahwa atasan kadang-kadang berperilaku tertentu; skor 4 menunjukkan bahwa atasan agak sering berperilaku tertentu; dan skor 5 menunjukkan bahwa atasan sering sekali berperilaku tertentu.

In-role performance diukur dengan item-item pernyataan yang dikembangkan oleh Williams dan Anderson (1991). *Extra-role performance* diukur dengan item-item yang dikembangkan oleh MacKenzie *et al.* (1999). Karyawan diminta untuk memberikan pendapatnya tentang seberapa sering dia berperilaku sesuai item-item pernyataan tentang variabel-variabel kinerja. Skor 1 menunjukkan bahwa karyawan tidak pernah melakukan perilaku yang disebutkan dalam pernyataan tertentu; skor 2 menunjukkan bahwa karyawan sekali-sekali melakukan perilaku yang disebutkan dalam pernyataan tertentu; skor 3 menunjukkan bahwa karyawan kadang-kadang melakukan perilaku yang disebutkan dalam pernyataan tertentu; skor 4 menunjukkan bahwa karyawan agak sering melakukan perilaku yang disebutkan dalam pernyataan tertentu, dan skor 5 menunjukkan bahwa karyawan sering sekali melakukan perilaku yang disebutkan dalam pernyataan tertentu.

Analisis faktor digunakan untuk menguji validitas item-item pernyataan dan dilanjutkan dengan penghitungan nilai reliabilitas (*alpha*) untuk tiap variabel. Suatu item akan dipertahankan (tidak didrop) jika *factor loading*nya sama atau lebih dari 0,5 dengan mengacu pada pedoman yang ditetapkan oleh Comrey dan Lee (1992) seperti dikutip Tabachnick dan Fidell (1996) yang menyebutkan bahwa kriteria 0,5 memiliki kemampuan menjelaskan kurang lebih 30% varian. Setelah diuji validitas dan reliabilitasnya, maka hipotesis akan diuji dengan menggunakan *path analysis* sesuai model penelitian yang ada. *Path analysis* dengan program AMOS dilakukan untuk memungkinkan pengolahan simultan yang melibatkan lebih dari 1 variabel dependen.



Gambar 1. Model Penelitian

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil uji validitas (lihat lampiran) menunjukkan bahwa hampir semua item kuesioner valid dan hampir semua ukuran reliabilitas menunjukkan adanya reliabilitas baik untuk kuesioner yang digunakan. Oleh karena itu, dinyatakan bahwa kuesioner valid dan reliabel sehingga analisis berikutnya bisa dilanjutkan. Berikut disajikan statistik deskriptif untuk seluruh variabel yang diteliti dalam tabel 3 berikut.

Tabel 3. Statistik Deskriptif dan Korelasi antar Variabel Penelitian

	Mean	Std. Deviation	Karisma	Motivasi inspirasional	Stimulasi intelektual	Perhatian individual	Management by exception	Management by ex celtion	Contingent reward	Kinerja in-role	Kinerja ex tra-role
Karisma	3.20	0.82	1	.792**	.666**	.672**	.610**	-.269**	.682**	.144**	.197**
Motivasi inspirasional	3.30	1.00	.792**	1	.657**	.604**	.540**	-.223**	.648**	.093*	.195**
Stimulasi intelektual	3.06	0.85	.666**	.657**	1	.726**	.546**	-.224**	.610**	.138**	.299**
Perhatian individual	2.70	0.97	.672**	.604**	.726**	1	.552**	-.233**	.631**	.126**	.233**
Management by exception	2.94	0.79	.610**	.540**	.546**	.552**	1	-.146**	.520**	0.051529917	.121**
Management by ex celtion	2.23	0.92	-.269**	-.223**	-.224**	-.233**	-.146**	1	-.190**	-.198**	.100*
Contingent reward	2.67	0.79	.682**	.648**	.610**	.631**	.520**	-.190**	1	.091*	.177**
Kinerja in-role	4.28	0.61	.144**	.093*	.138**	.126**	0.051529917	-.198**	.091*	1	.374**
Kinerja ex tra-role	3.56	0.72	.197**	.195**	.299**	.233**	.121**	.100*	.177**	.374**	1

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

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

Hasil pengujian hipotesis disajikan pada tabel 4 berikut:

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

HIPOTESIS	Beta	Standard Error	Critical Ratio	Proba-bility	Keterangan
H1a: Karisma sebagai salah satu unsur kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja in-role karyawan.	0.278	0.049	5.658	<0,01	Didukung (1)
H1b: Karisma sebagai salah satu unsur kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja extra-role karyawan	0.166	0.039	4.28	<0,01	Didukung (1)
H2a: Stimulasi intelektual sebagai salah satu unsur kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja in-role karyawan.	0.099	0.044	2.268	0.023	Didukung (2)

H2b: Stimulasi intelektual sebagai salah satu unsur kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja extra-role karyawan.	0.252	0.041	6.106	<0,01	Didukung (1)
H3a: Motivasi inspirasional sebagai salah satu unsur kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja in-role karyawan.	-0.129	0.046	-2.775	0.006	Didukung (1)
H3b: Motivasi inspirasional sebagai salah satu unsur kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja extra-role karyawan	-0.02	0.036	-0.56	0.576	Tidak Didukung
H4a: Perhatian secara individual sebagai salah satu unsur kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja in-role karyawan.	0.048	0.027	1.745	0.081	Didukung (3)
H4b: Perhatian secara individual sebagai salah satu unsur kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja extra-role karyawan.	0.047	0.022	2.119	0.034	Didukung (2)
H5a: Contingent reward sebagai salah satu unsur kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada kinerja in-role karyawan.	0.094	0.053	1.758	0.079	Didukung (3)
H5b: Contingent reward sebagai salah satu unsur kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada kinerja extra-role karyawan	0.078	0.043	1.824	0.068	Didukung (3)
H6a: Management by exception yang bersifat aktif berpengaruh positif pada kinerja in-role karyawan.	-1.355	0.335	-4.05	<0,01	Didukung (1)
H6b: Management by exception yang bersifat aktif berpengaruh positif pada kinerja extra-role karyawan.	-1.229	0.316	-3.893	<0,01	Didukung (1)
H6c: Management by exception yang bersifat pasif berpengaruh positif pada kinerja in-role karyawan.	-0.168	0.068	-2.482	0.013	Didukung (2)
H6d: Management by exception yang bersifat pasif berpengaruh positif pada kinerja extra-role karyawan.	0.22	0.059	3.754	<0,01	Didukung (1)

(1) Didukung pada tingkat signifikansi 1%

(2) Didukung pada tingkat signifikansi 5%

(3) Didukung pada tingkat signifikansi 10%

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hampir semua hipotesis didukung walau ada yang dengan tingkat signifikansi yang sangat longgar. Semua dimensi kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh signifikan pada kinerja *in-role* dan kinerja *extra role* karyawan. Jika seorang pemimpin menerapkan kepemimpinan transformasional yang meliputi adanya karisma, menerapkan stimulasi intelektual, menerapkan perhatian secara individual, dan menjalankan motivasi, semua hal itu akan menunjang tercapainya kinerja tinggi dari setiap karyawan yang menyangkut kinerja *in-role* dan kinerja *extra-role*. Selain itu, pemimpin yang juga menerapkan kepemimpinan transaksional yang meliputi adanya *contingent reward* dan *management by exception* (aktif dan pasif) juga bisa meningkatkan kinerja yang menyangkut kinerja *in-role* dan kinerja *extra-role*.

Dengan demikian, penelitian ini menguatkan riset-riset terdahulu tentang kepemimpinan, dengan memberi dukungan pada adanya pengaruh kepemimpinan pada kinerja. Kontribusi penelitian ini adalah menguji dua jenis kepemimpinan itu menjadi dimensi-dimensi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hanya 1 hipotesis yang tidak didukung dalam penelitian ini yaitu tidak ditemukan dukungan untuk pengaruh motivasi inspirasional pada kinerja *extra-role* karyawan. Hal ini mungkin karena motivasi inspirasional hanya membuat karyawan bekerja sesuai deskripsi kerjanya dan melakukan yang terbaik dalam pekerjaannya, tetapi tidak membuat karyawan mau bekerja melampaui deskripsi kerja itu.

5. Penutup

Penelitian ini menguji pengaruh dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional (yang meliputi karisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual) dan dimensi-dimensi kepemimpinan transaksional (yang meliputi *contingent reward* dan *management by exception*) pada kinerja karyawan yang diukur dengan kinerja *in-role* dan kinerja *extra-role*. Penelitian ini memberi dukungan pada adanya pengaruh hampir semua dimensi kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional ke kinerja yang diukur dengan kinerja *in-role* dan kinerja *extra-role*.

Daftar Referensi

- Avolio, B.J., Howell, J.M., dan Sosik, J.J. (1999). A Funny Thing Happened on The Way to The Bottom Line: Humor as Moderator of Leadership Style Effects. *Academy of Management Journal*, 42(2): 219-227.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A., dan Einstein, W.O. (1988). Transformational Leadership in a Management Game Simulation. *Group & Organization Studies*, 13(1): 59-80.
- Barling, J., Weber, T., dan Kelloway, E.K. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6): 827-832.
- 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., dan Avolio, B.J. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. London: Sage Publishers.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., dan Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 2: 207-218.
- Burn, J. Mc. G. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publisher.
- Couto, R.A. (1997). *Social Capital and Leadership*. Working Paper at the Academy of Leadership Press.
- Deluga, R.J. (1988). Relationship of Transformational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategy. *Group & Organization Studies*, 13(4): 456-467.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J. dan Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4): 734-744.
- Hater, J., dan Bass, B.M. (1988). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perception of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4): 695-702.
- Howell, J.M., dan Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, And Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6): 891-902.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., dan Paine, J.B.. (1999). Do Citizenship Behaviors Matter More for Managers Than for Salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4): 390-410.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A., dan Williams, E.S. (1999). Fairness Perception and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25(6): 897-933.
- Tabachnick, B.G. dan Fidell, L.S. (1996). *Using Multivariate Statistics*. Harper Collins College Publishers.
- Wofford, J.C., Whittington, J.L., dan Goodwin, V.L. (2001). Follower Motive Patterns as Situational Moderators for Transformational Leadership Effectiveness. *Journal of Managerial Issue*, 13(2): 196-211.
- Waldman, D.A., Bass, B.M., dan Yammarino, F.J. (1990). Adding to Contingent Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership. *Group and Organization Studies*, 15(4): 381-394.
- Williams, L.J. dan Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3):601-617.
- Yukl, G. 1998. *Leadership in Organizations*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Lampiran 1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	PERNYATAAN	nilai factor loading																		
		faktor 1	faktor 2	faktor 3	faktor 4	faktor 5	faktor 6	faktor 7	faktor 8	faktor 9										
II1	Membicarakan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinannya yang paling penting.	0.541798																		
II2	Menanamkan kebanggaan dalam diri saya karena terkait dengan dirinya.	0.586442																		
II3	Menjabarkan pentingnya rasa memiliki tujuan yang kuat.	0.707155																		
II4	Lebih mengutamakan kepentingan kelompok daripada kepentingannya sendiri.	0.692621																		
II5	Bertindak dengan cara-cara yang membuat saya hormat.	0.624812																		
II6	Mempertimbangkan konsekuensi moral dan etis atas berbagai keputusan.	0.746252																		
II7	Menampakkan kuasa dan dan rasa percaya diri.	<0,5																		
II8	Menekankan pentingnya memiliki rasa kebersamaan atas misi.	0.702935																		
IS1	Mengkaji kembali asumsi yang dipakai untuk dasar prediksi untuk melakukan revisi yang diperlukan.	0.634329																		
IS2	Mencari sudut pandang yang berbeda saat memecahkan masalah.	0.760429																		
IS3	Membuat saya memandang masalah dari berbagai sudut pandang yang berbeda.	0.702814																		
IS4	Menganjurkan untuk menemukan cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas.	0.780981																		
IM1	Membicarakan masa depan secara optimis.	0.824085																		
IM2	Membicarakan apa yang perlu dicapai secara antusias.	0.752587																		
IM3	Menjabarkan visi yang sangat menarik tentang masa depan.	0.828811																		
IM4	Menunjukkan keyakinan bahwa tujuan akan bisa dicapai.	0.746165																		
IC1	Meluangkan waktu untuk mengajar dan membimbing.	0.721266																		
IC2	Memperlihatkan saya lebih sebagai seorang individu daripada sekedar sebagai anggota kelompok.	<0,5																		
IC3	Menganggap saya memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda dengan orang lain.	0.783415																		
IC4	Membantu saya untuk mengembangkan kelebihan-kelebihan saya.	0.838868																		
CR1	Memberi saya bantuan sebagai imbalan atas usaha-usaha saya.									0.563848										
CR2	Mendiskusikan secara rinci tentang siapa yang bertanggung jawab untuk mencapai sasaran kinerja.									0.695162										
CR3	Mengasaskan imbalan yang akan diperoleh seseorang jika sasaran kinerja tercapai.									0.718152										
CR4	Menunjukkan rasa puas saat saya memenuhi harapan.									0.731707										
MBEA1	Memusatkan perhatian pada hal-hal yang tidak biasa terjadi, pada pengecualian-pengecualian, dan pada penyimpangan-penyimpangan dari berbagai standar yang ada.										0.565683									
MBEA2	Memberi perhatian penuh saat mengatasi berbagai kesalahan, keluhan, dan kegagalan.										0.59181									
MBEA3	Mengingat semua kesalahan yang terjadi.										<0,5									
MBEA4	Mengarahkan perhatian saya pada kegagalan dalam mencapai standar kinerja.										0.756129									
MBEP1	Gagal mengambil tindakan sampai masalah menjadi serius.											0.769926								
MBEP2	Menunggu sampai terjadi kesalahan sebelum mengambil tindakan.											0.824117								
MBEP3	Menunjukkan bahwa dia sangat percaya pada prinsip "jika segala sesuatu berjalan baik, tidak ada yang perlu diperbaiki".												<0,5							
MBEP4	Perilakunya mengesankan bahwa masalah harus menjadi genting sebelum mengambil tindakan.												0.676026							
KIR1	Menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada saya dengan baik.													0.809						
KIR2	Memenuhi tanggung jawab yang dijabarkan dalam deskripsi kerja.														0.802					

KIR3	Melaksanakan tugas-tugas yang seharusnya saya lakukan.									0,786
KIR4	Memenuhi tuntutan kinerja yang ditentukan dalam pekerjaan.									0,729
KIR5	Terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang secara langsung akan mempengaruhi evaluasi kinerja saya.									<0,5
KIR6R	Melakukan unsur-unsur pekerjaan yang wajib saya lakukan.									<0,5
KIR7R	Gagal melaksanakan tugas-tugas penting.									0,501
KER1	Bersedia meluangkan waktu untuk membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam bekerja.									0,647482
KER2	Bersedia menggantikan tugas rekan kerja yang sedang sakit atau tidak masuk bekerja									0,665099
KER3	Berbicara terlebih dahulu dengan rekan kerja sebelum melakukan tindakan yang mungkin mempengaruhi mereka.									0,602059
KER4	Berusaha menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja.									<0,5
KER5	Memberi semangat pada rekan kerja saat mereka patah semangat.									0,800892
KER6	Memberi semangat pada rekan kerja supaya mereka bekerja dengan baik.									0,779006
KER7	Mendengarkan rekan kerja yang berselisih paham.									0,728381
KER8	Memberi suasana damai di organisasi saat ada perselisihan.									0,665742

Keterangan: (Nama Variabel dan nilai Cronbach's Alpha)

II	Karisma (Alpha = 0,780)
IS	Stimulasi intelektual (Alpha = 0,693)
IM	Motivasi Inspirasional (Alpha = 0,789)
IC	Perhatian Individual (Alpha = 0,707)
MBEA	Management by exception aktif (Alpha = 0,416)
MBEP	Management by exception pasif (Alpha = 0,629)
CR	Contingent Reward (Alpha = 0,612)
KIR	In-role performance (Alpha = 0,784)
KER	Extra-role performance (Alpha = 0,828)