

Kepemimpinan Transformasional dan Kharismatik terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan: Studi Kasus

Syahrir Natsir

Abstract

Commencing from the year of eighties, the contemporary management study has started to switch from its narrow outlook on leadership into a larger dimension. Leadership is no longer viewed merely as leader to human being only, but also as leader to a change. A leader does not only influence the employees, but also becomes a central point in determining the direction of the company in its relation with various possibilities of change in company environment. It is for this reason that the banking industry, as one of the industries facing the very dynamic and complex competition, requires flexible leaders capable of dealing with various problems encountered. Outputs of research indicate that transformational leadership have negative and insignificant path coefficient of (-0.24). Meanwhile, charismatic leadership influences the work behavior and employee performance in positive and significant path coefficient of consecutively (0.84) and (0,80). The transformational leadership have negative influence to the employee performance with the significant but negative path coefficient of (-0.64), and have the work behavior with positive influence to the employee performance with the positive significant path coefficient of (0,87) at the banking industry in Central Sulawesi. Benefit of this research is that it can be used as scientific information regarding the variables of transformational leadership, and charismatic leadership upon the work behavior and employee performance at the banking industry in Central Sulawesi. It can also be used as a basis to motivate improvement of the work behavior and employee performance related to the leadership application at banking industry, particularly in Central Sulawesi.

Keywords ; Transformational leadership, charismatic leadership, work behavior and employee performance.

Karyawan perbankan masa kini tidak saja dituntut berkecukupan di bidang dan profesi yang digelutinya, tetapi juga harus bisa menganalisis dan mengamati kejadian dan peristiwa di sekitarnya. Peristiwa tersebut dapat langsung bersentuhan dengan bidangnya, atau sebaliknya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan perbankan dituntut untuk memiliki pengetahuan dan wawasan yang luas. Hal ini sejalan dengan kemajuan ilmu

pengetahuan dan teknologi yang berpengaruh terhadap sumber informasi dan sekaligus merupakan masalah yang sangat vital dalam kelangsungan hidup perbankan, serta peran manajer sebagai penggerak organisasi ke arah pencapaian tujuan.

Sejak tahun 80-an kajian manajemen kontemporer mulai beranjak keluar dari bahasan yang sempit tentang kepemimpinan ke arah dimensi yang lebih luas. Kepemimpinan tidak lagi dipandang sebagai pemimpin terhadap manusia semata, tetapi juga pemimpin terhadap perubahan. Seorang pemimpin tidak hanya mempengaruhi bawahan, akan tetapi

sebagai titik sentral yang menentukan arah perjalanan organisasi dalam kaitannya dengan berbagai kemungkinan perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi.

Secara teoritik kepemimpinan dapat ditelaah melalui teori-teori yang lahir di negara Barat, seperti teori sifat, teori perilaku, teori kontingensi, teori transaksional, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan kharismatik. Akan tetapi dalam banyak hal teori-teori tersebut di dalam prakteknya perlu pertimbangan yang cermat, terutama bagi negara yang latar belakang budayanya berbeda dengan negara pencetus teori. Hal ini

Syahrir Natsir, Staf Pengajar pada Fakultas Ekonomi Universitas Tadulako, Palu

terutama disebabkan karena adanya perbedaan epistemologi, misalnya perbedaan konseptual tentang heterogenitas, objektivitas dan konsensus.

Bass and Avolio (1990) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya mengakui kebutuhan bawahan, tetapi juga mencoba berusaha meningkatkan kebutuhan tersebut dari tingkatan yang rendah ke tingkatan yang lebih tinggi sampai kepada tingkatan yang mapan. Dengan demikian proses kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan kemampuan bawahan untuk memimpin diri mereka sendiri, mengambil tanggung jawab bagi tindakannya sendiri, dan memperoleh imbalan melalui kemandirian yang kuat.

Selanjutnya Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka dimotivasi untuk berbuat melebihi apa yang ditargetkan atau diharapkan. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan. Dengan demikian kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan kharismatik merupakan kepemimpinan yang saling melengkapi dan harus ada pada setiap individu pimpinan.

Pawar and Eastman (1997: 80-109) menyatakan bahwa kharisma merupakan kunci potensi strategi kepemimpinan. Dalam mendefinisikan kepemimpinan kharismatik, Waldman dkk berpatokan pada pendapat House dkk (House, 1977; House and Shamir, 1993; Klein and House, 1995) mendefinisikan sebagai kombinasi hubungan antara individu (pemimpin) dengan satu atau lebih bawahannya berdasarkan perilaku individu, dengan atribut-atribut pimpinan yang disenangi bawahan.

Sedangkan menurut Howell (1988:213-236) menyatakan bahwa secara personal, kharisma tidak bekerja untuk mengembangkan bawahan menjadi pemimpin. Pada kenyataannya pemimpin kharismatik enggan memberi wewenang kepada bawahannya, karena

pemberian wewenang seperti itu dapat mengancam kedudukan atau status kepemimpinannya.

Bass (1985) memberikan pemahaman yang lebih luas bahwa kepemimpinan kharismatik lebih dari sekedar keyakinan terhadap kepercayaan, tetapi mereka memiliki kemampuan supernatural. Bawahan sebagai bagian dari kepemimpinan kharismatik tidak hanya percaya dan hormat kepada pemimpinnya, tetapi mereka menjadikan idola dan pujaan sebagai figur spiritual.

Waldman et al., (2001) pada kondisi persaingan yang tidak pasti dikategorikan sebagai sangat berisiko, dalam arti bahwa setiap keputusan yang diambil dapat berdampak buruk dan berisiko bagi perusahaan. Kondisi yang berisiko tersebut akan menimbulkan kecemasan baik dari pihak pimpinan, terlebih para bawahan, sehingga dalam kondisi demikian sangat dibutuhkan kepemimpinan yang kharismatik. Trice and Beyer (1986) memberi catatan bahwa pemimpin yang kharismatik dapat menjalankan misi dan visi mereka melalui perilaku kepemimpinan mereka dan dalam situasi sosial apapun. Dengan demikian industri perbankan yang menghadapi persaingan yang sangat dinamis dan kompleks, untuk itu diperlukan pemimpin yang fleksibel dan mampu menghadapi persoalan tersebut di atas.

Para nasabah pada saat sekarang lebih memilih bank yang dapat berperan sebagai mitra usaha dan juga sebagai penasihat atau konsultan bagi nasabah di dalam pengambilan keputusan bisnis. Untuk itu pola perilaku dan pemikiran manajemen bank perlu diubah, dari sikap yang dahulu cukup dengan "menunggu" nasabah menjadi sikap agresif, mampu menjabarkan situasi yang sedang dihadapi

dan mampu melihat ke depan, sehingga para nasabah akan merasa bahwa bank merupakan konsultan mereka yang dapat dipercaya (Sumami, 1997 : 53).

Dalam kaitan tersebut di atas harus didukung dengan peningkatan kualitas pelayanan terhadap nasabah dan kegiatan ini haruslah merupakan tugas harian semua tingkatan manajer dan staf bank, demikian pula adanya struktur organisasi yang sesuai dengan kondisi usaha bank, keterampilan teknis perbankan yang dimiliki karyawan serta keterampilan manajerial bank yang dimiliki oleh pimpinan bank adalah tuntutan yang sangat mendesak pada saat ini yang harus segera dijawab oleh kalangan perbankan (Sumami, 1997 : 54).

Berkaitan dengan hal tersebut, maka pihak perbankan perlu untuk mencari pola kepemimpinan yang dapat diterapkan pada berbagai situasi dan kondisi perekonomian yang sangat tidak menentu. Untuk kondisi perekonomian Propinsi Sulawesi Tengah pada triwulan IV-2002 secara triwulan mengalami kontraksi, sedangkan tahunan menunjukkan pertumbuhan yang positif. Kontraksi pertumbuhan bersumber dari sisi permintaan dan penawaran. Dari sisi permintaan disebabkan menurunnya konsumsi pemerintah, sedangkan dari sisi penawaran disebabkan kontraksi yang terjadi pada sektor pertanian (Bank Indonesia, 2003 : 1).

Perkembangan kelembagaan perbankan selama triwulan IV-2002 tidak mengalami perubahan, jika dilihat dari jumlah penduduk Propinsi Sulawesi Tengah maka rasio jumlah penduduk terhadap jumlah kantor bank adalah 23,4 ribu orang per kantor bank. Dari 8 (delapan) bank yang terdapat di Propinsi Sulawesi Tengah, yang terdiri dari bank umum pemerintah, bank pemerintah daerah dan

Tabel 1.
Jumlah Bank dan Kantor Bank di Propinsi Sulawesi Tengah Tahun 2002

| No. | Kelompok Bank | Jumlah Bank | Jumlah Kantor |
|--------------|-----------------|-------------|---------------|
| 1. | Bank Pemerintah | 4 | 71 |
| 2. | BPD | 1 | 8 |
| 3. | Bank Swasta | 3 | 8 |
| TOTAL | | 8 | 87 |

Sumber: Bank Indonesia, Januari 2003.

bank umum swasta, telah mengalami perubahan jumlah kantor dari 78 (tujuh puluh delapan) triwulan I-2002 menjadi 87 (delapan puluh tujuh) triwulan IV-2002 kantor bank termasuk BRI Unit yang terlihat pada Tabel 1.

Seiring dengan pelaksanaan otonomi daerah, perimbangan keuangan pusat dan daerah serta kondisi keamanan yang mulai kondusif, diharapkan bank umum tetap akan memperluas jaringan kantornya untuk mengantisipasi adanya peningkatan perekonomian daerah serta adanya sentra-sentra usaha dan ekonomi baru di Propinsi Sulawesi Tengah. Kondisi seperti ini membutuhkan sistem manajemen (dalam hal ini pola kepemimpinan) yang sesuai dengan perkembangan.

Kepemimpinan yang dimaksud berkaitan dengan kegiatan sosio-teknikal yang implikasinya menyangkut sumberdaya manusia dan non manusiawi (aspek teknik), serta interaksi keduanya. Penelitian ini bermaksud menelaah perilaku

kepemimpinan pada industri perbankan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan kharismatik dan gaya kepemimpinan transformasional. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat disusun suatu konsep strategik dan praktek kepemimpinan yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja karyawan pada industri perbankan yang ada di Sulawesi Tengah.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah maka, permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional: pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja?
2. Apakah kepemimpinan kharismatik: keyakinan diri, mampu mengutarakan visi, komunikasi harapan kinerja tinggi dan kepekaan lingkungan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja?

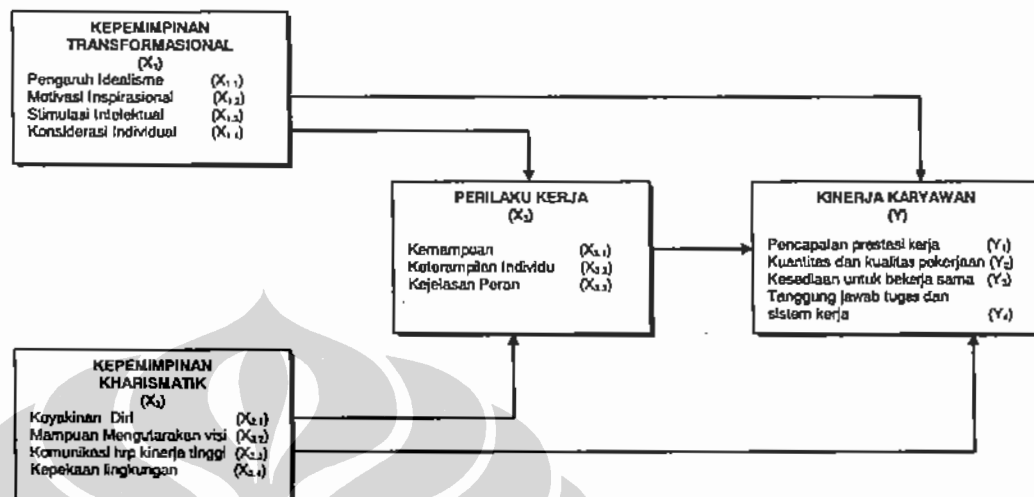
3. Apakah kepemimpinan transformasional: pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah kepemimpinan kharismatik: keyakinan diri, mampu mengutarakan visi, komunikasi harapan kinerja tinggi dan kepekaan lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah perilaku kerja: kemampuan, keterampilan individu dan kejelasan peran berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?

Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian

Kerangka Konseptual

Titik awal penelitian ini mengacu pada konsep yang dikemukakan oleh Waldman et al., (2001) tentang atribut-atribut kepemimpinan CEO dan profitabilitas pada kondisi lingkungan ketidakpastian, dimana Tichy dan Devans, (1986) menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan bagian dari CEO yang telah digambarkan sebagai unsur penting bagi revitalisasi organisasi, dan sebagai hal penting bagi top manajemen perusahaan-perusahaan besar (Katz and Kahn, 1978) serta suatu negara (Bums, 1978; House, Spangler, Woyche, 1991). Terlihat pada Gambar 1.

Gambar 1
KERANGKA KONSEPTUAL



Hipotesis Penelitian

Dari hasil studi atas berbagai teori yang berkaitan dengan rumusan masalah yang dilanjutkan dengan menyusun tujuan penelitian dan kerangka konseptual, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional: pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja.
2. Kepemimpinan kharismatik: keyakinan diri, mampu mengutarakan visi, komunikasi harapan kinerja tinggi dan kepekaan lingkungan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja.
3. Kepemimpinan transformasional: pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Kepemimpinan kharismatik: keyakinan diri, mampu mengutarakan visi, komunikasi harapan kinerja tinggi dan kepekaan lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Perilaku kerja: kemampuan, keterampilan individu dan kejelasan peran berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Metode Penelitian

Populasi dan Teknik Penarikan Sampel

Populasi sasaran dan responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah

karyawan tetap perbankan di Sulawesi Tengah dengan jumlah 685 orang karyawan tetap yang tersebar dalam 32 kantor cabang di Sulawesi Tengah. Besar sampel ditetapkan dengan menggunakan formula dari Suhardono (2001:44) sebanyak 246 orang, kemudian dilakukan distribusi dengan alokasi proporsional dari masing-masing bank berdasarkan formula dari Nazir (1999:365).

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Berikut ini akan dijelaskan definisi operasional variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini:

Variabel Kepemimpinan Transformatif (Eksogen 1 - Bebas)

Variabel eksogen pertama dalam penelitian ini adalah **Kepemimpinan Transformatif (X₁)**, terdiri dari: pengaruh idealisme (X_{1,1}), motivasi inspirasional (X_{1,2}), stimulasi intelektual (X_{1,3}), konsiderasi individual (X_{1,4}).

Variabel Kepemimpinan Kharismatik (Eksogen 2 - Bebas)

Variabel eksogen ke dua dalam penelitian ini adalah **Kepemimpinan Kharismatik (X₂)**, terdiri dari: keyakinan diri (X_{2,1}), mampu mengutarakan visi (X_{2,2}), komunikasi harapan kinerja tinggi (X_{2,3}), kepekaan lingkungan (X_{2,4}).

Variabel Perilaku Kerja (Endogen 1- Intervening)

Variabel endogen 1 (satu) yang berfungsi juga sebagai variabel *intervening* (antara) dalam penelitian ini adalah **Perilaku Kerja (X₃)**, yang terdiri dari: kemampuan (X_{3,1}), keterampilan individu (X_{3,2}), kejelasan peran (X_{3,3}).

Variabel Kinerja Karyawan (Endogen 2 -Tergantung)

Variabel endogen 2 (dua) merupakan variabel tergantung dalam penelitian ini adalah **Kinerja Karyawan (Y)**, yang terdiri dari: pencapaian prestasi kerja (Y₁), kuantitas dan kualitas pekerjaan (Y₂), kesediaan untuk bekerja sama (Y₃), tanggungjawab tugas dan sistem kerja (Y₄).

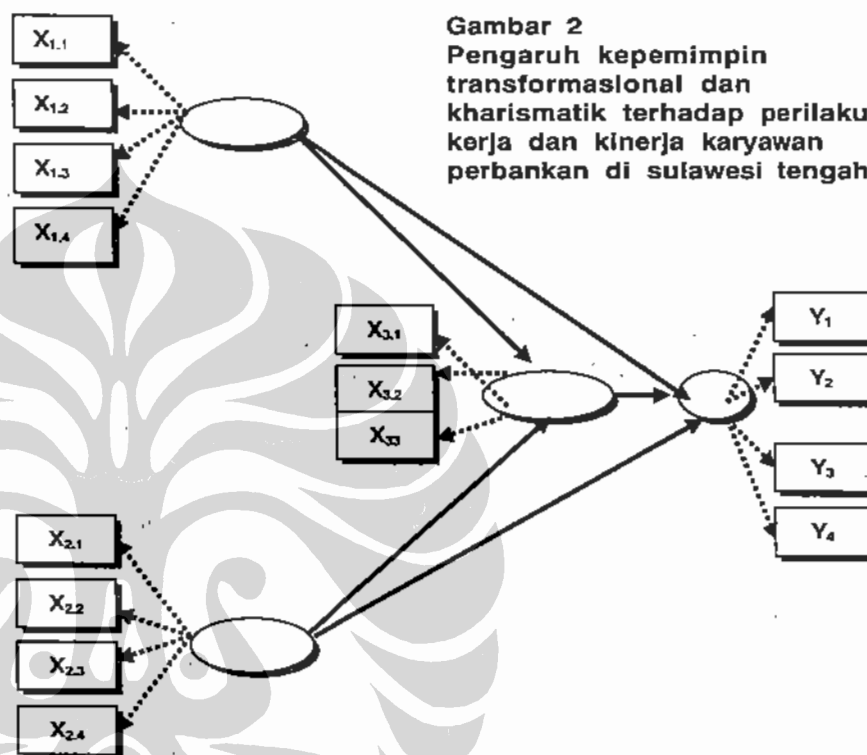
Pengukuran variabel di atas dilakukan dengan menggunakan skala tingkat sumatif (*summated rating scale*), dikenal

dengan skala *Likert* yang dimodifikasi oleh Hadi (1991) selanjutnya dikonversikan dalam 4 (empat) pilihan skala.

Teknik Analisis Data

Jawaban yang diperoleh dari respon-

kepemimpinan transformatif dan kepemimpinan kharismatik dengan model persamaan struktural (*structural equation model*). Hasil pengujian model tersebut menggunakan program AMOS 4.0. yang tampak pada Gambar 2.



Gambar 2
Pengaruh kepemimpinan transformatif dan kharismatik terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan perbankan di Sulawesi Tengah

Keterangan :

- S : Signifikan (p ≤ 0,05)
- TS : Tidak Signifikan (p > 0,05)
- KTF : Kepemimpinan Transformatif
- KKM : Kepemimpinan Kharismatik
- X_{1,1} : Pengaruh idealisme
- X_{1,2} : Motivasi Inspirasional
- X_{1,3} : Stimulasi intelektual
- X_{1,4} : Konsiderasi Individu
- X_{2,1} : Keyakinan diri
- X_{2,2} : Mampu mengutarakan visi
- X_{2,3} : Kom. Kinerja tinggi
- X_{2,4} : Kepekaan Lingkungan
- X_{3,1} : Kemampuan
- X_{3,2} : Keterampilan individu
- X_{3,3} : Kejelasan peran
- Y₁ : Pencapaian prestasi kerja
- Y₂ : Kuant. & kual.Pekerjaan
- Y₃ : Kesediaan bekerja sama
- Y₄ : Tang.jawab & Sist.Kerja

den sesuai dengan nilai variabel yang telah ditetapkan selanjutnya akan dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan menggunakan paket program AMOS 4.01, SPSS 10.0.

Hasil Penelitian

Hasil pengukuran faktor/konstruk dengan *confirmatory factor analysis*, yang mana kepemimpinan dibagi dalam

Selanjutnya evaluasi terhadap model Gambar 2 dapat dilihat pada Tabel 2

Hasil pada Tabel 2 dapat dikatakan bahwa model relatif dapat diterima atau cenderung sesuai dengan data, meskipun nilai Chi-square kurang baik namun semua indikator lainnya sudah sesuai dengan penerimaan, dimana pijakan lebih banyak ke RMSEA karena sampel relatif besar. Untuk menguji hipotesis pengaruh kepemimpinan transformatif, dan

Tabel 2
EVALUASI KRITERIA GOODNESS OF FIT INDICES

| Kriteria | Cut-off Value | Hasil Model | Evaluasi Model |
|-------------|------------------|-------------|----------------|
| Chi-square | Diharapkan kecil | 139,193 | Kurang Baik |
| Probability | $\geq 0,05$ | 0,275 | Baik |
| CMIN/DF | $\leq 2,00$ | 1,071 | Baik |
| GFI | $\geq 0,90$ | 0,947 | Baik |
| TLI | $\geq 0,95$ | 0,994 | Baik |
| CFI | $\geq 0,95$ | 0,996 | Baik |
| RMSEA | $\leq 0,08$ | 0,017 | Baik |

Sumber: Lampiran

Tabel 3
KOEFISIEN JALUR (REGRESI TERSTANDAR)
PENGARUH ANTAR VARIABEL

| Jalur | Koefisien Jalur | hitung t | Probability (p) | Keterangan |
|----------|-----------------|------------|-----------------|-----------------|
| KTF → PK | -0,24 | -0,738 | 0,460 | Tdk. Signifikan |
| KKM → PK | 0,84 | 2,238 | 0,025 | Signifikan |
| KTF → KK | -0,64 | -2,204 | 0,028 | Signifikan |
| KKM → KK | 0,80 | 2,257 | 0,024 | Signifikan |
| PK → KK | 0,87 | 6,623 | 0,000 | Signifikan |

Sumber: Diolah dari Lampiran

kepemimpinan kharismatik terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan industri perbankan berikut disajikan koefisien jalur yang menunjukkan hubungan kausal antara variabel tersebut. Hubungan tersebut ditunjukkan dalam Tabel 3

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja

Tabel 3 menunjukkan bahwa koefisien jalur dari faktor kepemimpinan transformasional (KTF) ke perilaku kerja (PK) memiliki arah negatif dengan nilai koefisien $-0,24$. Jalur tersebut tidak signifikan yang terlihat dari nilai t_{hitung} ($-0,738$) lebih kecil dari t_{tabel} ($1,67$). Hasil ini menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung negatif tetapi tidak signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan per-

bankan di Sulawesi Tengah menilai pimpinannya kurang menerapkan kepemimpinan transformasional: pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual terhadap perilaku kerja. Temuan ini berarti bahwa tidak memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan melampaui apa yang diharapkan, juga pimpinan tidak menanyakan apa yang diinginkan karyawan dan berusaha menolong untuk mencapainya. Hal tersebut membuat karyawan kurang berkreasi dalam melaksanakan tugasnya, karena selalu merasa diawasi dalam bekerja. Menurut Syafar (2001:74) pertimbangan-pertimbangan individu pada prinsipnya sangat menentukan keberhasilan kepemimpinan transformasional. Hal ini berarti bahwa diperlukan adanya saling pengertian dan perhatian terhadap perbaikan kebutuhan dan keinginan diantara pemimpin dan bawahan (karyawan).

Makna lainnya adalah adanya kesadaran pemimpin untuk memahami dan memuaskan kebutuhan bawahannya, bahkan mendorong para bawahan untuk meraih tingkat kebutuhan yang lebih tinggi, dengan cara memberi teladan, berperilaku sebagai model dan mendelegasikan tugas-tugas yang menantang kepada bawahannya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa interaksi (bawahan) karyawan dan pemimpin sangat penting karena dapat membantu menghubungkan kebutuhan (bawahan) karyawan pada saat diperlukan, yang dapat berdampak pada perilaku kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Pengaruh Kepemimpinan Kharismatik terhadap Perilaku Kerja

Tabel 3 menunjukkan bahwa koefisien jalur dari faktor kepemimpinan kharismatik (KKM) ke perilaku kerja (PK) memiliki arah positif dengan nilai koefisien $0,84$. Jalur tersebut signifikan yang terlihat dari nilai t_{hitung} ($2,238$) lebih besar dari t_{tabel} ($1,67$). Hasil ini menunjukkan ada pengaruh langsung positif dan signifikan dari kepemimpinan kharismatik terhadap perilaku kerja.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa karyawan perbankan di Sulawesi Tengah menilai pimpinannya telah menerapkan kepemimpinan kharismatik: keyakinan diri, mampu mengutarakan visi, komunikasi harapan kinerja tinggi dan kepekaan lingkungan terhadap perilaku kerja karyawannya. Hal ini dapat diterima karena kepemimpinan kharismatik merupakan kepemimpinan yang memandu atau memotivasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya, dan merupakan kepemimpinan yang dapat memberikan dorongan kepada karyawan untuk berprestasi. Temuan ini bermakna bahwa kepemimpinan kharismatik dapat memotivasi karyawan perbankan untuk bekerja lebih baik

Temuan ini sesuai dengan Teori Kontinjensi model Fiedler (Robbins, 2002 :169) yang menyatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada pasangan yang cocok antara gaya pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya (karyawannya) dan tingkat-
an di mana keadaan memberi pengaruh

serta kendali terhadap pemimpin. Dengan demikian interaksi antara pemimpin yang kharismatik terhadap perilaku kerja karyawan merupakan pasangan yang cocok dalam melaksanakan tugasnya.

Jadi konsep kepemimpinan kharismatik mencakup upaya perubahan organisasi dengan menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi perilaku kerja karyawan untuk berprestasi. Dalam hal ini, pemimpin memberi kesempatan kepada setiap karyawan untuk merealisasikan potensi dirinya, sehingga karyawan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat kepada pimpinannya (Behling and McFillen, 1996). Dengan demikian jika karyawan merasa kagum terhadap pemimpinnya, maka pemimpin akan mudah diterima karyawannya di berbagai aspek dalam kehidupan pekerjaan perusahaan. Hal ini sejalan dengan Weber (Bahling and McFillen, 1996) yang menyatakan bahwa karyawan akan menerima arahan dari pimpinan jika mereka percaya bahwa pemimpin memiliki bakat yang luar biasa.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 3 menunjukkan bahwa koefisien jalur dari faktor kepemimpinan transformasional (KTF) ke kinerja karyawan (KK) memiliki arah negatif dengan nilai koefisien -0,64. Jalur tersebut signifikan yang terlihat dari nilai t_{hitung} (-2,204) lebih besar dari t_{tabel} (1,67). Hasil ini menunjukkan ada pengaruh langsung negatif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan perbankan di Sulawesi Tengah merasakan bahwa pimpinannya membenarkan motivasi untuk melakukan pekerjaannya lebih dari apa yang seharusnya. Motivasi ini dengan harapan bisa menjadi pemimpin dimasa yang akan datang dengan cara memecahkan permasalahan dengan meninjau dari berbagai sudut pandang, mendorong

kreatifitas, penggalan ide-ide yang inovatif dalam menyelesaikan tugas, dan membuat karyawan mengabaikan kepentingannya demi kepentingan kelompok. Juga untuk mencoba memahami setiap persoalan, pada hal karyawan menyadari sepenuhnya bahwa menjadi seorang pemimpin pada industri perbankan, bukan hanya sekedar rekomendasi dari pimpinan tapi suatu jenjang yang sudah terstruktur dengan berbagai persyaratan yang harus dipenuhinya.

Temuan ini bertentangan dengan Bass dan Avolio (1990) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya mengakui kebutuhan karyawan, tetapi juga berusaha meningkatkan kebutuhan tersebut dari tingkatan yang rendah ke tingkatan yang lebih tinggi sampai kepada tingkatan yang mapan. Selanjutnya Pawar and Eastman (1997) menegaskan bahwa organisasi akan lebih bersedia menerima kepemimpinan transformasional apabila adaptasi bukan efisiensi merupakan tujuannya.

Pengaruh Kepemimpinan Kharismatik terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 3 menunjukkan bahwa koefisien jalur dari faktor kepemimpinan kharismatik (KKM) ke kinerja karyawan (KK) memiliki arah positif dengan nilai koefisien 0,80. Jalur tersebut signifikan yang terlihat dari nilai t_{hitung} (2,257) lebih besar dari t_{tabel} (1,67). Hasil ini menunjukkan ada pengaruh langsung positif dari kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja karyawan.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa karyawan perbankan di Sulawesi Tengah menilai pimpinannya telah menerapkan kepemimpinan kharismatik: keyakinan diri, mampu mengutarakan visi, komunikasi harapan kinerja tinggi dan kepekaan lingkungan terhadap kinerja karyawannya. Hal tersebut berarti bahwa pimpinan perbankan di Sulawesi Tengah telah menerapkan kepemimpinan kharismatik dalam melaksanakan tugasnya sebagai pimpinan, hal ini dapat diterima karena kepemimpinan kharismatik merupakan kepemimpinan yang dapat memberikan dorongan kepada karyawan untuk berprestasi, karena penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting untuk

dilakukan oleh pimpinan. Kegiatan ini penting dilakukan karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan perbankan tentang prestasi kerja mereka, yang berdampak akan memperbaiki dan meningkatkan prestasi kerjanya (kinerjanya).

Temuan ini sesuai identifikasi House (dalam Robbins 2001:60) yang menyatakan bahwa pemimpin kharismatik mempunyai karakteristik seperti kepercayaan diri yang luar biasa, kekuasaan dan teguh dalam keyakinannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan, yang berdampak pada kinerja karyawan. Hal tersebut juga didukung oleh Shamir (1991: 81-104) mengatakan bahwa kepemimpinan kharismatik mampu mempengaruhi karyawan dan memotivasi untuk kepentingan organisasi.

Pengaruh Perilaku Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 3 menunjukkan bahwa koefisien jalur dari faktor perilaku kerja (PK) ke kinerja karyawan (KK) memiliki arah positif dengan nilai koefisien 0,87. Jalur tersebut signifikan yang terlihat dari nilai t_{hitung} (6,623) lebih besar dari t_{tabel} (1,67). Hasil ini menunjukkan ada pengaruh langsung positif dari perilaku kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa karyawan perbankan di Sulawesi Tengah merasa yakin bahwa perilaku kerja yang baik dalam melaksanakan tugasnya dapat meningkatkan kinerjanya, karena peningkatan kinerja merupakan keharusan, dengan demikian perlu direalisasikan dalam wujud perilaku dalam bekerja dengan dukungan dari pimpinan masing-masing perbankan. Hanya saja dalam organisasi seperti perbankan tidak mudah untuk mengamati dan mencatat perilaku kerja karyawannya mulai dari awal, karena sering diadakan rotasi dan banyaknya karyawan kontrak. Menurut (Kreitner and Kinicki, 2003 : 394) pada saat perilaku kerja tidak dapat dipantau langsung alternatif terbaik adalah dengan melacak hasilnya. Hal ini sejalan dengan temuan lapangan bahwa karyawan merasa yakin apa yang

dilakukan di dalam menjalankan tugasnya akan terus dipantau yang pada gilirannya untuk meningkatkan kinerjanya. Selanjutnya Teori *Reinforcement* tentang pendekatan perilaku dan konsekuensinya (Robbins, 2002 :64-65) mendorong perilaku dan membantu menjelaskan masalah motivasi, serta merupakan faktor penting untuk mempengaruhi perilaku kerja untuk mencapai prestasi kerjanya (kinerja).

Sims and Lorenzi (1992) menggunakan teori kognisi sosial dalam merumuskan bahwa tanggapan pemimpin terhadap perilaku kerja karyawan akan mempengaruhi evaluasi karyawan terhadap kinerja mereka sendiri dan atribusi yang dilakukan manakala terjadi kesuksesan atau kegagalan, dengan demikian tanggapan pemimpin terhadap kinerja karyawan merupakan suatu proses penting dalam meyakinkan kompetensi karyawan, karena pemimpin yang mampu menunjukkan citra keyakinan dari karyawan, dapat meningkatkan kompetensi personalnya.

Temuan Teoritis

Setelah menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan, maka diperoleh temuan teoritis adanya hubungan kausal di antara berbagai faktor tersebut, sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional baik terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan tidak memperhitungkan faktor pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual pada industri perbankan di Sulawesi Tengah.
2. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan kharismatik dari penelitian ini memberikan indikasi bahwa kedua kepemimpinan ini mempunyai perbedaan yang jelas.

Keterbatasan Penelitian

1. Keterbatasan dukungan teori dan hasil penelitian sebelumnya, karena kepemimpinan yang berkaitan dengan perilaku kerja masih sangat terbatas, sehingga pembuktian hasil penelitian dengan teori pendukungnya relatif terbatas.

2. Penelitian ini terbatas hanya pada perusahaan industri perbankan saja, sehingga belum dapat mewakili seluruh perusahaan industri yang ada di Sulawesi Tengah.

Kesimpulan

1. Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional interaksi (bawahan) karyawan dan pemimpin sangat penting karena dapat membantu menghubungkan kebutuhan (bawahan) karyawan pada saat diperlukan, yang dapat berdampak pada perilaku kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya.
2. Kepemimpinan kharismatik merupakan kepemimpinan yang memandu atau memotivasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya dan merupakan kepemimpinan yang dapat memberikan dorongan pada karyawan untuk berprestasi. Temuan ini bermakna bahwa kepemimpinan kharismatik dapat memotivasi karyawan perbankan untuk bekerja lebih baik.
3. Temuan ini bertentangan dengan Bass dan Avolio (1990) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya mengakui kebutuhan karyawan, tetapi juga berusaha meninggalkan kebutuhan tersebut dari tingkatan yang rendah ke tingkatan yang lebih tinggi sampai kepada tingkatan yang mapan. Selanjutnya Pinar and Eastman (1997) menegaskan bahwa organisasi akan lebih bersedia menerima kepemimpinan transformasional apabila adaptasi bukan efisiensi merupakan tujuannya.
4. Kepemimpinan kharismatik berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan ini bermakna bahwa kepemimpinan kharismatik merupakan kepemimpinan yang dapat memberikan dorongan kepada karyawan untuk berprestasi, karena penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh pimpinan. Kegiatan ini penting dilakukan karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan perbankan tentang prestasi

kerja mereka, yang berdampak akan memperbaiki dan meningkatkan prestasi kerjanya (kinerjanya).

5. Terdapat pengaruh langsung dari perilaku kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa karyawan perbankan di Sulawesi Tengah merasa yakin bahwa perilaku kerja yang baik dalam melaksanakan tugasnya dapat meningkatkan kinerjanya, karena peningkatan kinerja merupakan keharusan, dengan demikian perlu direalisasikan dalam wujud perilaku dalam bekerja dengan dukungan dari pimpinan masing-masing perbankan.
6. Setelah dibuktikan secara parsial kuantitatif tersebut, dapat disusun kesimpulan umum bahwa kepemimpinan perbankan di Sulawesi Tengah yang berkaitan dengan perilaku kerja dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kharismatik, hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan ini dapat memotivasi karyawan perbankan untuk bekerja lebih baik dan dapat memberikan umpan balik kepada karyawan perbankan tentang prestasi kerja yang mereka terima, yang berdampak pada peningkatan prestasi kerja.

Saran

1. Pimpinan perbankan di Sulawesi Tengah tidak memotivasi karyawan dalam bekerja, disarankan adanya saling pengertian dan perhatian terhadap perbaikan kebutuhan dan keinginan diantara pimpinan dan karyawan agar dapat meningkatkan motivasi kerja yang berkaitan dengan perilaku kerja dan kinerjanya.
2. Disarankan bagi peneliti selanjutnya memasukkan faktor budaya kerja sebagai indikator, karena sangat berkaitan dengan perilaku kerja dalam meningkatkan kinerja.
3. Disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk meneliti pada industri-industri manufaktur, perusahaan swasta dan BUMN serta instansi pemerintah untuk mendapatkan suatu pola pengembangan sumber daya manusia yang berkaitan dengan perilaku kerja dan kinerja karyawan. **U**

DAFTAR PUSTAKA

- Arbuckle, J. L. and Wothke W. 1999. *Amos 4.0 User's Guide*: SPSS, Small Waters Corporation.
- Bass, B.M. 1981. *Stogdill's handbook of leadership, A survey of theory and research*. Revised and Expanded Edition. New York: Free Press.
- _____. 1985. *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. and Bruce J. Avolio. 1990. The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development, *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 4: 231-272.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership* New York: Harper and Row.
- Conger, J.A. and Kanungo, R. 1987. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12: 637-647
- _____. 1990. *A behavioral attribute measure of charismatic leadership in organization*. Paper presented at the Academy of Management Meetings, San Francisco.
- Ferdinand Augusty. 2002. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Green, G.B., and Cashman, J.F. 1975. A role making model of leadership in formal organization. A developmental approach. In J. G. Hunt and L.L. Larson (Eds.) *Leadership frontiers*. Rent, OH: Rent State University Press, pp 143-165.
- Green, G.B., and Uhl-Blen, M. 1991. The transformation of work group professionals into self-managing and partially self-designing contributors. Toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems*, 3 (3): 33-48.
- Hadi, Sutrisno, 1991. *Analisis Butir Untuk Instrumen Angket, Tes dan Skala Nilai Dengan Bealca*: Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta: Andi Offset
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black W.C. (1992). *Multivariate Data Analysis*. New York: MacMillan Publishing Company.
- House, R.J. 1977. A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt and L. Larson (Eds.) *Leadership. The cutting edge*. 189-207. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R.J., and Dessler, G. 1974. The Path-goal theory of leadership. Same post hoc and a priori. In J. Hunt and L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to leadership*. Carbondale: Southern Illinois Press.
- House, R.J., and Mitchell, T.R. 1974. Path Goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3 (Fall), 81-108.
- House, R.J., and Shamir B. 1993. Toward an integration of transformational, charismatic and visionary theories of leadership. In M. Chemmers & R Ayman (Eds.) *Leadership. Perspectives and research directions*: 81-107. New York: Academic Press.
- House, R.J., Spangler, W.D., and Woycke. 1991. Personality and charisma in the U.S. presidency. A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36: 364-396.
- Howell, J.M. 1988. Two faces of charisma; socialized and personalized leadership in organization. In J.A. Conger and R.N. Kanungo (Eds.) *Charismatic leadership: The exclusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 213-236.
- Howell, J.M. and Higgins, C.A. 1990. Leadership behaviors, influence tactics, and career experiences of champions of technological innovation. *Leadership Quarterly*, 1: 249-264.
- Katz, D., and Kahn, R.L.: 1978. *The social psychology of organizations* (2nd ed.) New York: Wiley.
- Klein, J. K. and House, R.J. 1995. On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6: 183-198.
- Kreitner Robert and Angelo Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Nazir, Mohammad. 1999. *Metode Penelitian*. Cetakan keempat, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Pawar, B.S., and Eastman, K.K. 1997. The nature and implications of contextual influences on transformational leadership. A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22: 80-109.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., and Bommer, W.H. 1996. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22: 259-298.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H., and Feltler, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1: 107-142.
- Robbins, S.P. 1996. *Organizational behavior. Concepts, controversies, and application*. Fifth ed. USA: Prentice-Hall, International Editions.
- _____. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- Shamir, B. 1991. The charismatic relationship. Alternative explanations and predictions. *Leadership Quarterly*, 2: 81-104
- Shamir, B. House, R.J., and Arthur, M.B. 1993. The motivational effects of charismatic leadership. A self-concept based theory. *Organization Science*, 4: 1-17.
- Sims, H.P Jr and Lorenzi. 1992. *The New Leadership Paradigm*. Newbury Park, CA: Sage.
- Suhardono, Edy. 2001. *Panorama Survey*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sumarni. Murti. 1997. *Marketing Perbankan*. Edisi Revisi, Yogyakarta: Liberty.
- Syalar, Abdul Wahid. 2001. *Kepemimpinan Teori, Gaya dan Analisis Perspektif Budaya*. Palu: Uniad Press.
- Tichy, N.M. and Devanna, M.A. 1986. *The transformational leader*. New York: Wiley.
- Waldman, D.A., and Yammarino, F.J. 1999. CEO charismatic leadership. Level of management and level of analysis effects. *Academy of Management Review*, 24: 266-285.
- _____. 2001. Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. *Journal the Academy of Management*, 44: 134-143.
- Yuki, Gary A. 1989. *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Yuki, G.A. and Clemence, J. 1984. A test of path-goal theory of leadership using questionnaire and diary measures of behavior. *Proceedings of the Eastern Academy of Management Meetings*. pp 174-177.
- _____. 2003. *Kajian Ekonomi Regional Propinsi Sulawesi Tengah Bank Indonesia Palu: Triwulan IV-2002*.