

## **KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL: KETERKAITANNYA DENGAN TIPE KEPERIBADIAN BERUPA BEHAVIORAL COPING DAN EMOTIONAL COPING**

*Siti Al Fajar*<sup>1</sup>

### **ABSTRACT**

The objective of this research is to investigate the correlation between dimensions of transformational leadership and personality. Transformational leadership involve charismatic leadership, inspirational leadership, intellectual stimulation, and individualized consideration. Whereas personality consists of two components, which are behavioral coping and emotional coping.

The objective of this research are the labors banking industry in "Daerah istimewa Yogyakarta", including managers and their subordinates who are interaction directly. The data were collected by personally administered questionnaires. The Kendall correlation analysis is used to analyze the model, because the characteristics of data are ordinal. All of the transformational leadership dimensions have positive and significant correlation with personalities components. The results of this research can be used by banks to considerate a development selection and recruitment program with adjustment to identify potential of transformational leadership.

**Keywords:** *transformational leadership, behavioral coping, and emotional coping*

### **PENDAHULUAN**

Keberhasilan sebuah organisasi akan sangat dipengaruhi oleh adanya penggunaan sumberdaya manusia yang efektif, dan hal ini tidak terlepas dari peran seorang pemimpin. Dengan demikian, peranan pemimpin perusahaan dalam mengelola dan mengembangkan sumberdaya manusia sangat diperlukan. Kepemimpinan merupakan pengaruh agar pribadi individual mengusahakan pencapaian tujuan organisasi di atas tujuan yang lain dalam konteks organisasional (Johns, 1996). Oleh karena itu, pemimpin organisasi akan terus berupaya mengembangkan kemampuan sumberdaya manusia yang ada, memformulasikan visi organisasi, serta mendorong anggota organisasi untuk berusaha mencapai visi yang telah ditentukan.

Pemimpin yang merumuskan visi, memberikan *sense of mission* kepada bawahannya (Humphreys and Einstain; dalam Tickle *et al.*, 2005), mengkomunikasikan visinya dengan jelas, optimistis, mendorong bawahannya untuk mengembangkan organisasi melampaui pengharapan yang normal, membimbing dan mendukung, serta meyakinkan para pengikutnya, bahwa kesempatan mengembangkan ketrampilan dan sumberdaya yang memadai akan disediakan (Sarros

---

<sup>1</sup> Siti Al Fajar adalah Dosen Tetap Jurusan Manajemen STIE YKPN Yogyakarta.

and Santora, 2001a; dalam Tickle *et al.*, 2005) adalah pemimpin yang memiliki bentuk kepemimpinan transformasional.

Dalam kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin tidak hanya merumuskan visi, memonitor prestasi dan memberikan imbalan (balas jasa), tetapi seorang pemimpin juga harus mampu memberi inspirasi terhadap anggotanya (Bass, 1985). Begitu juga Jones (2006), mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional membantu mengubah organisasi seperti mengubah individu dari tingkat yang satu ke tingkat lainnya untuk menghasilkan perubahan yang signifikan dan positif. Seorang pemimpin transformasional mempengaruhi bawahannya dengan menciptakan emosi dan identifikasi yang kuat terhadap pemimpinnya, tetapi pemimpin tetap sebagai penilai yang memberikan koreksian terhadap anggotanya.

Berkaitan dengan bentuk kepemimpinan yang fleksibel dalam era perubahan ini, serta nilai potensial yang dimiliki pemimpin transformasional yang merupakan bentuk kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja anggotanya, terdapat tipe kepribadian yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional tersebut (Dubinsky *et al.*, 1995). Adapun tipe kepribadian yang dimaksud adalah *behavioral coping* dan *emotional coping*, sedangkan dimensi kepemimpinan transformasional meliputi kepemimpinan kharismatik (*charismatic leadership*), kepemimpinan inspirasional (*inspirational leadership*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*), merupakan variabel-variabel yang akan diuji dalam penelitian ini.

Digunakannya dimensi kepemimpinan transformasional dan variabel kepribadian dalam penelitian ini adalah berdasarkan pengujian mengenai keterkaitan antara dimensi kepemimpinan transformasional dan karakteristik pribadi yang dilakukan oleh Dubinsky *et al.* (1995).

## TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini menekankan pada keterkaitan antara dimensi kepemimpinan transformasional dengan variabel kepribadian, maka berkaitan dengan hal tersebut tujuan penelitian ini adalah ingin mengungkapkan bahwa sesungguhnya:

- a. Ada keterkaitan yang positif dan signifikan antara dimensi kepemimpinan kharismatik dengan tipe kepribadian berupa *behavioral coping* dan *emotional coping*.
- b. Dimensi kepemimpinan inspirasional memiliki keterkaitan yang positif dan signifikan dengan bentuk kepribadian berupa *behavioral coping* dan *emotional coping*.
- c. Terdapat keterkaitan yang positif dan signifikan antara dimensi stimulasi intelektual dengan variabel kepribadian berupa *behavioral coping* dan *emotional coping*.
- d. Dimensi pertimbangan individual memiliki keterkaitan yang positif dan signifikan dengan tipe kepribadian berupa *behavioral coping* dan *emotional coping*.

## LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

Kepemimpinan dalam organisasi adalah proses pemberian petunjuk dan mengarahkan perilaku manusia dalam lingkungan kerja. (Stoner, 1995) juga mengatakan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas terkait dengan penyelesaian pekerjaan dilakukan oleh anggota organisasi. Berdasarkan definisi tersebut terdapat empat implikasi penting, yaitu (1) kepemimpinan melibatkan orang lain (bawahan atau pengikut). Para bawahan yang bersedia menerima pengarahan dari atasan akan menentukan status pemimpin dan memungkinkan proses kepemimpinan dapat terlaksana dengan baik. Tanpa orang lain yang dapat diarahkan atau dipengaruhi, konsep kepemimpinan menjadi tidak relevan; (2) kepemimpinan menyangkut pendistribusian kekuatan atau kekuasaan yang tidak seimbang antara pemimpin dan yang dipimpin. Secara umum pemimpin biasanya memiliki kekuatan yang lebih daripada yang dipimpin; (3) kemampuan menggunakan berbagai bentuk kekuatan untuk mempengaruhi perilaku pengikut; dan (4) menggabungkan ketiga aspek sebelumnya dan pemahaman bahwa kepemimpinan berkaitan dengan nilai-nilai (*values*). Seorang pemimpin yang mengabaikan komponen moral kepemimpinan akan mengalami kegagalan dalam melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin. Moral kepemimpinan berkaitan dengan nilai-nilai.

Model kepemimpinan yang menjunjung tinggi arti kewajiban moral terhadap organisasi sebagai nilai akhir, yang selanjutnya diadopsi oleh para pengikutnya adalah kepemimpinan transformasional (Kuhnert and Lewis; dalam Krishnan, 2005). Begitu juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Tichy dan Devana (dalam Luthans, 1995), ditemukan bahwa pemimpin transformasional mengindahkan nilai-nilai dan bahkan mereka adalah pencipta nilai (*value-driven*).

### KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu model kepemimpinan yang sering diperbincangkan dan merupakan suatu proses yang mengubah dan mentransformasi individu (Northouse, 2001). Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk membuat orang lain mau berubah, berkembang, dan bisa dipimpin. Di samping itu, dalam studi laboratorium yang didesain untuk menguji dampak perilaku pemimpin yang direktif kalau dibandingkan dengan perilaku pemimpin yang kharismatik, ditemukan bahwa perilaku pemimpin yang kharismatik menghasilkan kinerja yang lebih tinggi, kepuasan dan kejelasan peran yang lebih besar daripada perilaku pemimpin yang direktif (Howell dan Frort dalam Podsakoff, Mackenzie dan Bommer, 1996). Bass dan Avolio (1994), mengatakan bahwa pemimpin yang transformasional memotivasi orang lain untuk melakukan pekerjaan melebihi apa yang telah mereka lakukan selama ini dan bahkan sering melebihi pemikiran yang mungkin. Mereka menetapkan harapan-harapan yang lebih menantang dan mencapai kinerja yang lebih tinggi. Bryman dalam (Podsakoff Mackenzie, dan Bommen, 1996) juga mengatakan bahwa berbagai studi organisasional menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang transformasional berhubungan secara positif dengan kepuasan, *self-reported effort*, dan kinerja pekerjaan (*job performance*). Di samping itu, Jones (2006) mengemukakan bahwa pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang kuat memiliki kelompok yang berkinerja lebih baik dalam berbagai cara.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tichy dan Devanna (dalam Luthans, 1995), ditemukan bahwa pemimpin transformasional yang efektif tidak hanya sebagai pencipta nilai, tetapi juga memiliki karakteristik-

karakteristik sebagai berikut:

1. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan.
2. Mereka pemberani.
3. Mereka percaya pada orang lain.
4. Mereka adalah pembelajar seumur hidup (*lifelong learners*).
5. Mereka memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ketidakjelasan, dan ketidakpastian.
6. Mereka adalah pencipta visi.

Searah dengan hasil penelitian tersebut, Bass (1998) mengungkapkan bahwa pemimpin yang transformasional dikarakteristikan oleh empat faktor, meliputi kepemimpinan yang kharismatik (*charismatic leadership*), kepemimpinan inspirasional (*inspirational leadership*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*).

Pertama, kepemimpinan yang kharismatik merupakan faktor yang fundamental dalam proses transformasional. Pemimpin yang memiliki kharisma menyediakan visi dan *sense of mission*, dikagumi dan dipercayai. Di samping itu, juga mampu menghasilkan antusiasme, rasa bangga seseorang terhadap dirinya. Kharisma dapat digambarkan sebagai kemampuan pemimpin menghasilkan kekuatan simbolik yang diinginkan bawahan (Bass, 1985). Para bawahan yang bekerja dengan pemimpin yang kharismatik akan termotivasi untuk bekerja lebih giat karena mereka menyukai pemimpinnya yang penuh percaya diri, tegas, gigih, sangat kompeten, dan mau mengambil risiko. Di samping itu, juga sering mengembangkan suatu kasih sayang dalam kaitan emosional yang kuat.

Kedua, kepemimpinan inspirasional (*inspirational leadership*). Dimensi kedua ini disebut juga sebagai motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) (Bass, 1998). Pemimpin dengan dimensi ini mengkomunikasikan visinya dengan penuh kepercayaan dan terkadang memberikan contoh untuk lebih memfokuskan tujuan dan tindakan yang tepat, menginspirasi melalui pemberian makna, dan tantangan bagi para pengikutnya dengan menggunakan bahasa, simbol, dan kesan sederhana. Mereka menanamkan komitmen pada bawahan untuk mencapai suatu tujuan dan agar selalu berpandangan jauh ke depan. Pemimpin dengan dimensi ini mampu menimbulkan rasa

optimisme, antusiasme, dan meningkatkan motivasi kepada para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasional. Kepemimpinan kharismatik dan motivasi inspirasional biasanya membentuk faktor tunggal terpadu kepemimpinan inspirasional-kharismatik (Bass, 1998).

Ketiga, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*). Pemimpin transformasional dalam dimensi ini mendukung usaha para anggota untuk lebih inovatif dan kreatif dengan cara menanyakan asumsi-asumsi, menyusun kembali masalah-masalah yang ada dengan menggunakan metode atau cara baru. Dalam dimensi ini kreatifitas sangat dibutuhkan (Bass dan Avolio, 1994). Ide-ide baru dan pemecahan masalah yang kreatif datang dari bawahan, termasuk proses dalam menghadapi masalah, dan menemukan solusinya. Para bawahan didorong untuk mencoba pendekatan-pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik, karena tentu saja berbeda dengan ide para pemimpin (Bass, 1998). Stimulasi intelektual menggambarkan bagaimana pemimpin transformasional memberi dukungan kepada para bawahan untuk menghadapi masalah dengan cara baru. Dengan mendorong pola berpikir para bawahan, maka akan mendukung mereka untuk dapat mengatasi masalah (Bass, 1985).

Terakhir, pertimbangan individual (*individualized consideration*). Pimpinan dengan dimensi ini memberikan perhatian khusus pada kebutuhan masing-masing anggota untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pembimbing. Para anggota dikembangkan untuk mencapai ke tingkat kesuksesan yang lebih tinggi. Dimensi kepemimpinan pertimbangan individual ini diterapkan ketika kesempatan pembelajaran baru diciptakan sepanjang iklimnya mendukung.

Para individu berbeda dalam bentuk kebutuhan dan harapannya. Perilaku pemimpin transformasional dalam dimensi ini dapat menerima perbedaan individual (misalnya, beberapa karyawan menginginkan dukungan yang lebih, sementara yang lainnya mendambakan otonomi, dan juga masih ada beberapa karyawan yang menginginkan struktur tugas). Interaksi dan komunikasi pemimpin transformasional dalam dimensi ini dilakukan secara pribadi (contohnya, pemimpin mengingat kembali apa yang pernah dipercakapkan dengan para pengikutnya, dan melihat individu sebagai manusia seutuhnya, lebih dari hanya seorang bawahan).

Pemimpin dengan dimensi ini mendengarkan sesuatu dengan efektif, mendelegasikan tugas dengan maksud mengembangkan nilai potensial anggota. Tugas yang didelegasikan dimonitor dengan tujuan untuk melihat apakah anggota membutuhkan pengarahan dan dukungan tambahan, dan juga untuk menilai kemajuan yang diperoleh. Para bawahan tidak merasa bahwa mereka sedang diawasi (Bass, 1998).

Secara teoritis dan konseptual, perilaku organisasional menyatakan, bahwa pemimpin yang efektif mempunyai tipe kepribadian tertentu yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional (Bass, 1990). Kepribadian merupakan faktor yang ada di dalam diri setiap orang, yang akan mempengaruhi perilaku orang tersebut (Greenberg; dalam Proyogo, 2007).

#### TIPE KEPRIBADIAN

Dalam penelitian ini terdapat dua tipe kepribadian yaitu *behavioral coping* dan *emotional coping*. *Behavioral coping* adalah suatu tingkat yang seseorang memikirkan cara untuk menunjukkan suatu perilaku yang efektif atau menjaga agar diri tetap optimis dalam menjalani hidup (Epstein dan Meier, 1989). Pemimpin yang memiliki tipe kepribadian ini dengan kuat, mempunyai perilaku untuk kesuksesan organisasi. Mereka memiliki semangat dan kemampuan untuk merumuskan masalah secara efektif. Singkat kata, pemimpin yang memiliki tipe seperti ini percaya pada kemampuan orang lain, fleksibel, gampang menyesuaikan diri, tekun, pengkhayal tentang masa depan, dan mempunyai semangat kewiraswastaan. *Emotional coping* adalah suatu tingkat yang seseorang memiliki kecenderungan untuk tidak bertindak sendiri, dan tidak sensitif terhadap celaan orang lain, dan juga tidak merasa gelisah tentang kegagalan atau celaan (Epstein dan Meier, 1989). Pemimpin yang memiliki *emotional coping* yang tinggi, percaya terhadap dirinya, opininya, keyakinannya, dan kemampuan, serta memiliki kepercayaan diri yang tinggi. Mereka cenderung memiliki perasaan yang kuat pada kekuatan diri. Mereka mempunyai kapasitas atau kemampuan untuk mengatasi masalah dengan mengoreksi diri mereka. Di samping itu, pemimpin yang mempunyai tipe kepribadian seperti ini, cenderung memiliki keyakinan yang kuat tentang kebenaran posisi

mereka dan sekaligus tidak mudah digoyahkan oleh orang lain. Selain itu, juga mereka dapat mengontrol emosi mereka (seperti marah, perasaan ditolak, atau frustrasi), dan tidak membiarkan perasaan mereka untuk merintang interaksi dengan kolega-koleganya. Terkadang *emotional coping* menimbulkan konflik diri. Dengan mengurangi konflik diri seseorang mampu untuk menjaga kepercayaan, penentuan diri, dan keyakinan mereka walaupun mengalami kemerosotan (Kets de Vries; dalam Dubinsky *et al.*, 1995), dan dapat menyesuaikan diri walaupun dalam keadaan stres.

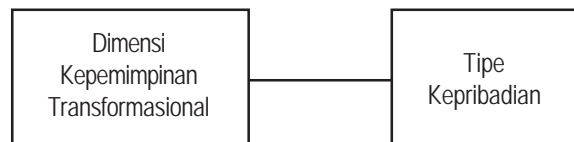
### HIPOTESIS PENELITIAN

Dubinsky *et al.* (1995) telah meneliti keterkaitan antara dimensi kepemimpinan transformasional dengan karakteristik pribadi pada suatu divisi perusahaan produk medikal multinasional. Berdasarkan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional, yang mencakup kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu mempunyai korelasi yang positif dengan tipe kepribadian berupa *behavioral coping* dan *emotional coping*.

Di samping hasil penelitian tersebut, juga telah ditemukan sebelumnya, bahwa ada korelasi antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan tipe kepribadian yang dimilikinya. Adapun tipe kepribadian yang dimaksud adalah pertama, *behavioral coping*. Penelitian dalam perilaku organisasional dan psikologi sebelumnya, menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif berkorelasi secara positif dengan kemampuan menyesuaikan diri dan ketekunan (Bass, 1990). Di samping itu, komitmen karyawan terhadap pemimpinnya dapat meningkat jika pemimpin tersebut dipersepsikan sebagai seorang yang mampu atau kompeten (Downton, 1973). Kedua, *emotional coping*. Penelitian dalam perilaku organisasional dan psikologi sebelumnya, menunjukkan bahwa kepemimpinan berkorelasi secara positif dengan *emotional coping*, yang ditunjukkan dengan kepercayaan diri, keyakinan, kontrol diri, dan kemampuan untuk mengatasi konflik, serta toleransi terhadap stres (Bass, 1990). Berdasarkan hasil penelitian tersebut, peneliti akan menguji keterkaitan antara dimensi kepemimpinan transformasional dengan tipe kepribadian, yang

dijelaskan dengan model penelitian berikut ini:

#### Bagan 1 Model Keterkaitan Dimensi Kepemimpinan Transformasional dengan Tipe Kepribadian



Berdasarkan model tersebut, peneliti akan merumuskan hipotesis yang disesuaikan dengan hasil penelitian dari Dubinsky *et al.* (1995), yang menyatakan bahwa:

1. Terdapat korelasi yang positif antara dimensi kepemimpinan kharismatik dengan tipe kepribadian berupa *behavioral coping*. Dengan demikian peneliti dapat merumuskan hipotesis sebagai berikut:  
**Hipotesis 1:** Dimensi kepemimpinan kharismatik memiliki korelasi yang positif dan signifikan dengan tingkat *behavioral coping*.
2. Ada korelasi yang positif antara dimensi kepemimpinan inspirasional dengan tipe kepribadian berupa *behavioral coping*. Berkenaan dengan itu, maka peneliti dapat merumuskan:  
**Hipotesis 2:** Dimensi kepemimpinan inspirasional memiliki korelasi yang positif dan signifikan dengan tingkat *behavioral coping*.
3. Terdapat korelasi positif antara dimensi stimulasi intelektual dengan tipe kepribadian berupa *behavioral coping*. Berkenaan dengan itu peneliti dapat merumuskan:  
**Hipotesis 3:** Dimensi stimulasi intelektual memiliki korelasi yang positif dan signifikan dengan tingkat *behavioral coping*.
4. Ada korelasi positif antara pertimbangan individual dengan tipe kepribadian berupa *behavioral coping*. Dengan demikian peneliti dapat merumuskan:  
**Hipotesis 4:** Dimensi pertimbangan individual memiliki korelasi yang positif dan signifikan dengan tingkat *behavioral coping*.
5. Terdapat korelasi positif antara dimensi kepemimpinan kharismatik. Dengan tipe kepribadian berupa *emotional coping*. Berkenaan dengan itu, maka dapat dirumuskan:

**Hipotesis 5:** Dimensi kepemimpinan kharismatik memiliki korelasi yang positif dan signifikan dengan tingkat *emotional coping*.

6. Ada korelasi positif antara dimensi kepemimpinan inspirasional dengan tipe kepribadian berupa *emotional coping*. Dengan demikian, maka dapat dirumuskan:

**Hipotesis 6:** Dimensi kepemimpinan inspirasional memiliki korelasi yang positif dan signifikan dengan tingkat *emotional coping*.

7. Terdapat korelasi positif antara dimensi stimulasi intelektual dengan tipe kepribadian berupa *emotional coping*. Dengan demikian dapat dirumuskan:

**Hipotesis 7:** Dimensi stimulasi intelektual memiliki korelasi yang positif dan signifikan dengan tingkat *emotional coping*.

8. Ada korelasi positif antara dimensi pertimbangan individual dengan tipe kepribadian berupa *emotional coping*. Oleh karena itu maka dapat dirumuskan:

**Hipotesis 8:** Dimensi pertimbangan individual memiliki korelasi yang positif dan signifikan dengan tingkat *emotional coping*.

## METODE PENELITIAN

### Disain Riset

Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer dan bawahan langsung pada industri perbankan di Daerah Istimewa Yogyakarta, sedangkan sampel dari populasi tersebut adalah responden dari lembaga perbankan, meliputi Bank Indoesia, Bank BNI, Bank BRI, Bank Mandiri, Bank BTN, dan Bank Bukopin. Data diperoleh dengan cara *personally administered questionnaires*, maksudnya peneliti datang sendiri ke obyek penelitian untuk menjelaskan topik penelitian dan menyerahkan kuesioner. Cara ini dapat memotivasi responden untuk memberikan suatu jawaban yang jujur, serta data dapat terkumpul kembali dalam periode waktu yang pendek (Sekaran, 1992).

Kuesioner yang disebarkan ke lembaga perbankan tersebut dibagi dalam dua kelompok. Kelompok pertama kuesioner tentang dimensi kepemimpinan transformasional diberikan kepada bawahan masing-masing manajer (responden kelompok pertama) untuk menilai kepemimpinan transformasional

yang dimiliki masing-masing manajer, sedangkan kelompok kedua tentang tipe kepribadian diberikan kepada manajer (responden kelompok kedua) yang sedang diteliti untuk memberikan penilaian terhadap dirinya tentang ciri kepribadian yang dimilikinya.

### Pengukuran

Penelitian mengenai korelasi antara dimensi kepemimpinan transformasional dengan tipe kepribadian ini terdapat dua unsur yang akan diukur yaitu sebagai berikut:

1. Dimensi kepemimpinan transformasional. Empat dimensi kepemimpinan transformasional dinilai dengan menggunakan kuesioner kepemimpinan multifaktor (*Multifactor Leadership Questioner*) (Bass & Avolio, dalam Dubinsky *et al.* (1995), yang skalanya berjarak dari 1 s.d. 5, dengan asumsi bahwa 1 merupakan tidak pernah dan 5 menggambarkan selalu. Item-item yang ada pada kuesioner digunakan untuk mengukur kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.
2. Tipe Kepribadian. Faktor kepribadian yang berupa *behavioral coping* berisi 12 item dan *emotional coping* 9 item, yang skalanya berjarak dari 1 s.d. 5, dengan asumsi bahwa skor 1 menunjukkan salah sekali sedangkan skor 5 menggambarkan skor yang menunjukkan benar sekali.

### Metode Analisis Data

Tiap-tiap skor dimensi kepemimpinan transformasional secara terpisah akan dikorelasikan dengan rata-rata skor tipe kepribadian yang terdiri dari 2 faktor. Skor dimensi kepemimpinan transformasional tersebut diperoleh dengan cara menjumlahkan pendapat para bawahan untuk masing-masing atasan mereka untuk tiap dimensi, dan kemudian dirata-rata sehingga diperoleh skor masing-masing dimensi kepemimpinan transformasional tersebut.

Untuk menguji korelasi antara dimensi kepemimpinan transformasional dengan variabel kepribadian digunakan analisis korelasi Kendall dan Spearman, karena kasus data berskala ordinal (Santoso, 1999). Pemakaian analisis korelasi dalam penelitian ini, dimaksudkan untuk menjelaskan hubungan antara

variabel-variabel tersebut (Cohen & Cohen, dalam Dubinsky *et al.*, 1995).

## ANALISIS DATA

Besarnya sampel untuk masing-masing lembaga atau institusi terinci sebagai berikut: Bank Indonesia 11 orang (manajer menengah sebanyak 3 dan bawahan sebanyak 8); Bank BNI sebanyak 16 orang (manajer sebanyak 4 dan bawahan sebanyak 12); Bank BRI 7 orang (manajer sebanyak 1 dan bawahan sebanyak 6); Bank BTN 8 orang (manajer sebanyak 2 dan bawahan sebanyak 6); Bank Mandiri 50 orang (manajer sebanyak 13 dan bawahan 37); dan Bank Bukopin 39 orang (manajer sebanyak 11 dan bawahan 28).

Karakteristik responden hanya dibatasi pada posisi (jenjang), *gender*, dan jumlah responden). Hal ini dilakukan karena menurut peneliti, posisi (jenjang) dan *gender* yang dalam konteks kepemimpinan pada obyek penelitian dipandang sebagai sesuatu hal yang sangat relevan dengan permasalahan, mengingat karakteristik responden yang lain berupa pendidikan dan masa kerja merupakan sesuatu yang kurang terkait dengan intensi ketransformasionalan kepemimpinan di instansi perbankan.

Pengelompokan data berdasarkan lembaga dan *gender* responden dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini:

**Tabel 1**  
**Responden Berdasarkan Nama Bank dan Gender**

Nama Bank	Manajer			Bawahan		
	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
Bank Indonesia	2	1	3	8	-	8
Bank BNI	2	2	4	9	3	12
Bank BRI	-	1	1	4	2	6
Bank BTN	2	-	2	5	1	6
Bank Mandiri	10	3	13	24	13	37
Bank Bukopin	10	1	11	22	6	28
Jumlah	26	8	34	72	25	97

**Sumber:** Data Primer.

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis korelasi. Hal ini dilakukan untuk menguji apakah ada korelasi yang positif dan signifikan antara dimensi kepemimpinan transformasional (kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual) yang diterapkannya pada lembaga perbankan tersebut, dengan kepribadian yang dimiliki manajer pada industri perbankan di Yogyakarta. Jenis analisis korelasi yang digunakan adalah analisis korelasi Kendall, karena data berskala ordinal. Analisis ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan tiap-tiap rata-rata skor dimensi kepemimpinan transformasional dengan masing-masing rata-rata skor variabel kepribadian. Berdasarkan proses tersebut menghasilkan sejumlah angka yang perlu ditafsirkan. Ada tiga hal dalam penafsiran korelasi:

1. Berkaitan dengan besaran angka. Sama dengan korelasi Pearson, angka korelasi berkisar pada 0 (tidak ada korelasi sama sekali) dan 1 (korelasi sempurna). Angka korelasi  $\geq 0,5$  menunjukkan korelasi yang cukup kuat, sedangkan di bawah 0,5 korelasi lemah.
2. Selain besarnya angka korelasi, tanda korelasi juga berpengaruh pada penafsiran hasil. Tanda – (negatif) pada output menunjukkan adanya arah yang berlawanan, sedangkan tanda + (positif) menunjukkan arah yang sama.
3. Berkaitan dengan signifikansi. Apabila probabilitasnya lebih kecil atau sama dengan 0,05 (untuk tingkat keyakinan 95%), maka hubungan kedua variabel tersebut signifikan atau bermakna, demikian juga sebaliknya. Apabila probabilitasnya lebih besar daripada 0,05 maka sebenarnya tidak ada hubungan yang signifikan antara kedua variabel yang diuji.

## Pembahasan

Hasil pengolahan data menjelaskan hubungan antara dua variabel yang diuji seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2 berikut ini:

**Tabel 2**  
**Ringkasan Hasil Analisis Korelasi antara**  
**Dimensi Kepemimpinan Transformasional dan Tipe Kepribadian**

Tipe Kepribadian		Dimensi Kepemimpinan Transformasional			
		Kepemimpinan Kharismatik	Kepemimpinan Inspirasional	Stimulasi Intelektual	Pertimbangan Individual
Sig (1-tailed)	<i>Behavioral Coping</i>	0,001***	0,000***	0,000***	0,005***
	<i>Emotional Coping</i>	0,003***	0,002***	0,017**	0,020**
Koefisien Korelasi	<i>Behavioral Coping</i>	0,3632	0,3852	0,4481	0,2966
	<i>Emotional Coping</i>	0,3113	0,3238	0,2400	0,2318

Sumber: Data Primer, diolah

Keterangan:

\* signifikan pada  $p < 0,1$

\*\* signifikan pada  $p < 0,05$

\*\*\* signifikan pada  $p < 0,01$

Berikut ini akan diuraikan hasil analisis berdasarkan Kendalls Tau-b.

**Uji Hipotesis 1:** Dimensi kepemimpinan kharismatik mempunyai korelasi yang positif dan signifikan dengan tingkat *behavioral coping*. Angka  $p=0,001$  ( $p < 0,10$ ), menunjukkan bahwa  $H_a$  diterima, atau sebenarnya ada korelasi yang signifikan antara kedua variabel tersebut (hipotesis terdukung). Apabila ditinjau dari nilai koefisien korelasi, yang dijelaskan dengan angka sebesar  $+0,3632$  menunjukkan bahwa antara dimensi kepemimpinan kharismatik dan *behavioral coping* memiliki korelasi yang positif, tapi lemah ( $< 0,5$ ). Positif maksudnya, dengan semakin tinggi nilai kharismatik yang dimiliki pemimpin, maka perilaku efektifnya akan semakin kuat. Hubungan kedua variabel tersebut lemah, disebabkan oleh kemungkinan keberhasilan dalam memimpin (karena dia seorang yang kharismatik), tidak selamanya berkaitan erat dengan tingkat *behavioral coping* yang dimilikinya.

**Uji Hipotesis 2:** Dimensi kepemimpinan inspirasional memiliki korelasi yang positif dan signifikan dengan tingkat *behavioral coping*. Apabila dilihat dari signifikansinya yang ditunjukkan oleh angka  $p=0,000$

( $p < 0,01$ ) menjelaskan bahwa  $H_a$  diterima, atau sebenarnya ada hubungan yang signifikan antara kedua variabel tersebut (hipotesis terdukung), sedangkan angka koefisien korelasi sebesar  $+0,3852$ , menunjukkan bahwa korelasi antara kepemimpinan inspirasional dengan tingkat *behavioral coping* positif, tapi lemah ( $< 0,5$ ). Positif maksudnya, dengan semakin tinggi kepemimpinan inspirasional yang diterapkannya, maka semakin tinggi pula pemimpin berperilaku efektif atau menjaga diri tetap optimis dalam menjalani hidup. Kedua variabel tersebut memiliki korelasi yang lemah, kemungkinan kepemimpinan inspirasional yang diterapkannya tidak selamanya karena tingkat *behavioral coping* yang tinggi.

**Uji Hipotesis 3:** Dimensi stimulasi intelektual memiliki korelasi yang positif dan signifikan dengan tingkat *behavioral coping*. Apabila ditinjau dari signifikansinya yang ditunjukkan oleh angka  $p=0,000$  ( $p < 0,05$ ), maka  $H_a$  diterima atau sebenarnya ada korelasi yang signifikan antara kedua variabel tersebut (hipotesis terdukung). Angka koefisien korelasi sebesar  $+0,4481$  menunjukkan bahwa hubungan antara variabel stimulasi intelektual dan tingkat *behavioral coping* positif, tapi lemah. Positif berarti, bahwa semakin tinggi stimulasi intelektual yang diterapkannya, maka semakin tinggi tingkat *behavioral coping* yang dimiliki pemimpin. Kedua variabel tersebut memiliki korelasi yang lemah, hal ini mungkin



disebabkan oleh dukungan yang diberikan kepada bawahannya untuk menghadapi masalah dengan cara baru, tidak selamanya berhubungan erat dengan tingkat *behavioral coping* yang dimilikinya.

**Uji Hipotesis 4:** Dimensi pertimbangan individual memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan tingkat *behavioral coping*. Apabila ditinjau dari signifikansinya yang ditunjukkan oleh angka  $p=0,005$  ( $p<0,01$ ), maka  $H_0$  diterima, atau sebenarnya ada korelasi yang signifikan antara kedua variabel tersebut (hipotesis terdukung). Koefisien korelasi sebesar  $+0,2966$  menunjukkan bahwa antara variabel pertimbangan individual dengan tingkat *behavioral coping* terdapat korelasi yang positif, tapi lemah ( $<0,5$ ). Positif berarti, bahwa semakin baik pertimbangan individual yang diberikan kepada bawahannya, maka semakin bagus *behavioral coping* yang dimiliki pemimpin. Hubungan kedua variabel tersebut lemah, kemungkinan perhatian khusus yang diberikan kepada bawahannya tidak selamanya berkaitan erat dengan *behavioral coping*.

**Uji Hipotesis 5:** Dimensi kepemimpinan kharismatik mempunyai korelasi yang positif dan signifikan dengan tingkat *emotional coping*. Apabila ditinjau dari signifikansinya yang ditunjukkan oleh angka  $p=0,003$  ( $p<0,01$ ), maka dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima, atau sebenarnya ada korelasi yang signifikan antara kedua variabel tersebut (hipotesis terdukung). Koefisien korelasi sebesar  $+0,3113$  menunjukkan bahwa antara variabel kepemimpinan kharismatik memiliki korelasi yang positif, tapi lemah ( $<0,5$ ). Positif berarti bahwa semakin tinggi nilai kekaguman dan rasa hormat dari para bawahannya, maka semakin tinggi tingkat percaya diri yang dimilikinya. Kedua variabel tersebut memiliki korelasi yang lemah, mungkin kekaguman dan penghormatan yang diperoleh dari bawahannya tidak selamanya karena tingkat percaya diri yang dimilikinya tinggi.

**Uji Hipotesis 6:** Dimensi kepemimpinan inspirasional memiliki korelasi yang positif dan signifikan dengan tingkat *emotional coping*. Ditinjau dari signifikansinya yang ditunjukkan oleh angka  $p=0,002$  ( $p<0,01$ ), maka  $H_a$  diterima atau sebenarnya ada korelasi yang signifikan antara kepemimpinan inspirasional dengan tingkat *emotional coping* (hipotesis terdukung). Koefisien korelasi sebesar  $+0,3238$  menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan inspirasional dan

variabel *emotional coping* memiliki hubungan yang positif tapi lemah ( $<0,5$ ). Positif maksudnya, bahwa semakin besar kemampuannya dalam menimbulkan rasa optimisme, antusiasme, dan motivasi kepada para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasional, maka semakin tinggi tingkat *emotional coping* yang dimiliki pemimpin. Hubungan kedua variabel tersebut lemah, berarti bahwa rasa optimisme dan antusiasme yang diberikan kepada para bawahannya, tidak selamanya karena pemimpin memiliki tingkat *emotional coping* yang tinggi.

**Uji Hipotesis 7:** Dimensi stimulasi intelektual memiliki korelasi yang positif dan signifikan dengan tingkat *emotional coping*. Ditinjau dari signifikansinya yang ditunjukkan oleh angka  $p=0,020$  ( $p<0,05$ ), maka  $H_a$  diterima, atau sebenarnya ada korelasi yang signifikan antara kepemimpinan inspirasional dengan variabel *emotional coping* (hipotesis terdukung). Angka koefisien korelasi sebesar  $+0,2318$  menunjukkan bahwa antara variabel stimulasi intelektual dengan *emotional coping* memiliki korelasi yang positif tapi lemah ( $<0,5$ ). Positif maksudnya, bahwa semakin tinggi stimulasi intelektual yang diterapkannya, maka semakin tinggi *emotional coping* yang dimilikinya. Kedua variabel tersebut memiliki korelasi yang lemah karena stimulasi intelektual yang diterapkannya tidak selamanya berhubungan erat dengan *emotional coping* yang dimilikinya.

**Uji Hipotesis 8:** Dimensi pertimbangan individual memiliki korelasi yang positif dan signifikan dengan tingkat *emotional coping*. Ditinjau signifikansinya yang ditunjukkan oleh angka  $p=0,020$  ( $p<0,05$ ), menjelaskan bahwa  $H_a$  diterima atau sebenarnya ada korelasi yang signifikan antara kedua variabel tersebut (hipotesis terdukung). Angka koefisien korelasi sebesar  $+0,2318$  menunjukkan bahwa hubungan antara variabel dimensi pertimbangan individual dengan variabel *emotional coping* positif, tapi lemah ( $<0,5$ ). Positif maksudnya bahwa semakin tinggi pertimbangan individual yang diberikan kepada bawahannya, maka semakin tinggi tingkat *emotional coping* yang dimilikinya. Hubungan kedua variabel tersebut lemah, mungkin perhatian khusus yang diberikan kepada bawahannya, tidak selamanya berkaitan erat dengan tingkat *emotional coping* yang dimilikinya.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan tujuan penelitian mengenai korelasi antara dimensi kepemimpinan transformasional dengan tipe kepribadian, maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel dimensi kepemimpinan transformasional yang meliputi kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual memiliki korelasi yang positif dan signifikan dengan dua variabel kepribadian berupa *behavioral coping* dan *emotional coping*. Ini berarti semua hipotesis terdukung. Simpulan penelitian dapat diuraikan berikut ini:

1. Terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara dimensi kepemimpinan transformasional dengan tipe kepribadian berupa *behavioral coping*.
2. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara dimensi kepemimpinan transformasional dengan variabel *emotional coping*.

## IMPLIKASI MANAJERIAL

Manajemen dapat merancang program untuk melatih manajer bagaimana menjadi pemimpin transformasional. Seseorang tidak dilahirkan menjadi manajer transformasional, tetapi pengalaman hidup mereka mungkin telah menumbuhkan pengembangan karakteristik-karakteristik kepemimpinan transformasional tertentu (Bass, 1985). Program pelatihan telah dikembangkan untuk membangun keterampilan dalam kepemimpinan transformasional dan telah menunjukkan kesuksesan (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1989).

Pelatihan manajer garis pertama menjadi pemimpin kharismatik misalnya, mungkin memerlukan pemfokusan pada pentingnya untuk menunjukkan antusiasmenya terhadap apa yang diperlukan oleh bawahannya untuk dikerjakan atau pengartikulasian kepada karyawannya, mengenai apa yang penting untuk dipertimbangkan sehubungan dengan suatu pekerjaan. Fokus untuk kepemimpinan inspirasional misalnya, mungkin pada perlunya manajer mengekspresikan isu-isu penting dalam cara-cara yang sederhana atau mengembangkan cara-cara manajer memotivasi bawahannya. Pelatihan mengenai stimulasi intelektual mungkin berhubungan dengan semacam

penekanan pada pentingnya pendapat seseorang yang didukung oleh alasan yang masuk akal atau pengidentifikasian isu-isu kunci pada suatu masalah yang kompleks. Dimensi pertimbangan individual mungkin berhubungan dengan program pelatihan dengan penekanan pentingnya untuk mengetahui apa yang diinginkan dan dibutuhkan karyawan.

Di samping merancang program pelatihan para manajer, mungkin hasil penelitian ini dapat juga digunakan oleh lembaga perbankan untuk mempertimbangkan pengembangan program penarikan dan seleksi yang disesuaikan untuk mengidentifikasi manajer transformasional potensial. Misalnya variabel kepribadian berupa *behavioral coping* dan *emotional coping* dapat digunakan untuk pengembangan program penarikan calon manajer. Akhirnya, agar kepemimpinan transformasional menjadi bernilai, organisasi sebaiknya menciptakan suatu iklim yang mengembangkan penggunaannya. Penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa perusahaan yang mempunyai suasana kondusif untuk kepemimpinan transformasional cenderung mempunyai kinerja organisasi yang meningkat (Bass, 1985). Oleh karena itu, tugas manajemen tingkat atas adalah menciptakan suatu kultur perusahaan yang mendorong dan mendukung penggunaan kepemimpinan transformasional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1987). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Journal of Management*, 13(2): 19-31.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, & Managerial Applications*. New York: The Free Press
- Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Bryman, A. (1992). *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*. London: Sage Publications, Inc.
- Conger, J.A. (1989). *Recharismatic leader*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Davidhizar, R.Z. Shearer, R. (1997). Giving Encouragemnet as a Transformational Leadership Technique. *Health Core Supery*, 15 (3): 16-21.
- Downton, J.V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: The Free Press.
- Dubinsky, A.J. Yammarino, F.J. dan Jolson, M.A. (1995). An Examination of Linkages between Personal Characteristics and Dimensions of Transformational Leadership. *Journal of Business and psychology*, 9(3).
- Emory, C.W. & Cooper, D.R. (1995). *Business research Method*. 5<sup>th</sup> ed. Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Eptein, S., & Meier, P. (1989). Constructive thinking: A broad coping variablewith specific components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57: 332-350.
- Howel, J.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of control, and Support for Innovation: Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6): 891-902.
- Johns, G. (1996). *Organizational Behavioral Understanding and Managing Life at work*. 4<sup>th</sup> ed. Harper Collins College Publisher.
- Jones, Kenneth (2006). Transformational Leadership for Transformational safety. *Occupational Health & Safety Journal*, 75: 82.
- Krishnan, Venkat R. (2005). Transformational Leadership and Outcomes: Role of Relationship Duration. *Leadership & Organization Development Journal*, 26: 442.
- Kuhnert, Karl W. (1987). Transactional and Transformasional Leadership: A Constructive/ Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 12(4): 648-657.
- Kreitner, R. & Kinicky, A. (1992). *Organizational Behavior*. USA: Irwin.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. 7<sup>th</sup> ed. Singapura: Mc.Graw-Hill.
- Northouse, Peter G. (2001). *Leadership Theory and Proctice*, second etition. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., & Bommer, W.H. (1996). Transformational Leader Behavior and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee satisfaction commitment, trust and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 22(2): 259-298.
- Prayogo, Wisnu. (2007). Interpersonal Network: Keterkaitannya dengan Personality dan Kinerja Berdasarkan Sudut Pandang *Social Resources Theory*. *Jurnal Akuntansi & Manajemen STIE YKPN*, 1(2): 105-109.
- Santoso, S (1999). *SPSS: Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business; A Skill Building Approach*. Second edition. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sgro, J.A., Worchel, P., Pence, E.C., & Orban, J.A. (1980). Perceived leader behaviour as a function of the leader's interpersonal trust orientation. *Academy of Management Journal*, 23: 161-165.
- Singarimbun, M. & Effendi, S. (1995) *Metode Penelitian Survai*. Edisi Revisi. Jakarta: LP3ES.
- Stoner, J.A.F. Freeman, R.E. & Gilbert, J.R. (1995). *Managemnt*. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall International Editions.

- Tickle, Emma L., Brownlee, Joanne & Nailon, Di (2005). Personal Epistemological beliefs and Transformational Leadership Behaviours. *Journal of Management Development*, 24: 706.
- Vries, M.F.R.K.D. (1998) . Charisma in Action: The Transformational Abilities of Virgin's Richard Branson and ABB'S Percy Barnevik. *Organizational Dynamics Journal*, 26: 6-21.
- Westley, F.& Mintzberg, H. (1989). Visionary Leadership and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 10: 117-132.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organization*. USA: Prentice-Hall International.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55: 67-78.