

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN KARISMATIK,
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL
DENGAN KINERJA BAWAHAN**

Rahmat Setiawan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

ABSTRAK

Artikel ini membahas tentang hubungan kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dengan kinerja bawahan. Kepemimpinan karismatik dan transformasional melibatkan proses mempengaruhi emosi bawahan. Oleh karena itu, hubungan kepemimpinan karismatik dan transformasional dengan kinerja bawahan tidak dapat dijelaskan secara langsung, namun dimediasi oleh kesesuaian nilai dan kepercayaan kepada pemimpin. Sementara itu, kepemimpinan transaksional tidak melibatkan proses mempengaruhi emosi bawahan, sehingga tidak dimediasi oleh kesesuaian nilai dan kepercayaan kepada pemimpin. Namun demikian, hubungan kepemimpinan transaksional dan kinerja bawahan dimoderasi oleh perilaku pemimpin dalam memenuhi kesepakatan dalam kontrak.

Kata Kunci : *kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kinerja bawahan*

ABSTRACT

This article discusses relationship charismatic leadership, transformational leadership, transactional leadership, and follower performance. Charismatic leadership and transformational leadership include process influencing follower emotion. Therefore, relationship charismatic leadership and transformational leadership can not be explained directly, but mediated by value alignment and trust to leader. Meanwhile, transactional leadership does not include process influencing follower emotion, so that relationship transactional leadership and follower performance is not mediated by value alignment and trust to leader. But, relationship transactional leadership and follower performance is moderated by leader behavior in meeting agreement in contract.

Keyword : *charismatic leadership, transformational leadership, transactional leadership and the performance of subordinates*



PENDAHULUAN

Kepemimpinan yang efektif merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, isu tentang kepemimpinan telah menjadi isu yang menarik perhatian para teoritis dan peneliti dalam bidang teori organisasi. Bahkan seorang ahli filsafat Yunani kuno, Aristotle, telah menulis sebuah tulisan tentang kepemimpinan pada zaman Yunani kuno. Namun demikian, secara keilmuan teori-teori tentang kepemimpinan berkembang sejak abad 19. Secara umum, perkembangan teori-teori kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi: (1) teori sifat kepemimpinan, (2) teori perilaku kepemimpinan, (3) teori situasional kepemimpinan, dan (4) teori kepemimpinan karismatik, transformasional dan transaksional.

Teori sifat memandang kepemimpinan sebagai kombinasi sifat-sifat tertentu. Menurut Yukl (1989) pendekatan sifat ini bermaksud menjelaskan sifat-sifat apa saja yang berkaitan dengan efektivitas kepemimpinan. Beberapa penelitian yang dikutip dari House dan Aditya (1997) telah menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif mempunyai sifat-sifat tertentu antara lain: mempunyai energi dan kecerdasan yang lebih besar (Simonton, 1994; Stogdill, 1974); mempunyai *multiple intelligent* termasuk IQ dan kecerdasan sosial (Gardner, 1983, 1995; Stenberg, 1988); mempunyai motivasi untuk mempengaruhi (House dan Baetz, 1979); mudah menyesuaikan diri, percaya diri, mempunyai *achievement motivation*. Keterbatasan pendekatan sifat adalah secara umum kenyataannya tidak dapat ditemukan sifat-sifat kepemimpinan yang esensial pada semua pemimpin efektif, sehingga muncul teori perilaku kepemimpinan.

Teori perilaku kepemimpinan berusaha untuk mengidentifikasi perilaku-perilaku pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif. Teori perilaku kepemimpinan memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu fungsi-fungsi dan gaya-gaya kepemimpinan. Teori-teori dan penelitian-penelitian yang menggunakan pendekatan perilaku kepemimpinan yang dikutip dari Yukl (1989) antara lain Studi Ohio State (Fleishmen, 1953; Halp dan Winer, 1957), penelitian Cotton, et al. (1987), Miller dan Monge (1986), Schweiger dan Leana (1986), Yukl, et al. (1988), Carroll dan Gillen (1987). Beberapa jenis perilaku (gaya) manajerial ditemukan berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif. Namun demikian, pendekatan perilaku ini ternyata juga gagal memberikan jawaban tentang perilaku

kepemimpinan efektif baik fungsi maupun gaya kepemimpinan ideal yang tepat bagi setiap manajer dibawah seluruh kondisi, sehingga muncul teori situasional atau teori kontingensi.

Teori situasional memandang bahwa kepemimpinan yang efektif itu ditentukan oleh kondisi situasional seperti tugas-tugas yang dilakukan, keterampilan dan harapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan, dan sebagainya. Pendekatan ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif digunakan oleh seorang pemimpin adalah sesuai dengan kondisi situasional, yakni tugas, bawahan, lingkungan dan sebagainya. Teori-teori situasional yang dikutip dari House dan Aditya (1997) antara lain teori kepemimpinan kontingensi (Fiedler, 1967, 1971), *path goal theory* (House, 1971; House dan Mitchel, 1974), teori siklus hidup (Hersey dan Blanchard, 1982), *cognitive resource theory* (Fiedler dan Garcia, 1987) dan *decision process theory* (Vroom dan Yetton, 1973). Secara umum teori-teori tersebut telah didukung oleh hasil-hasil penelitian empiris (House dan Aditya, 1997; Yukl, 1989). Artinya, gaya kepemimpinan yang efektif digunakan oleh seorang pemimpin adalah sesuai dengan kondisi situasional.

Pada perkembangan berikutnya, muncul teori kepemimpinan karismatik, transformasional dan transaksional, yang oleh House dan Aditya (1997) disebut sebagai teori-teori kepemimpinan yang menggunakan paradigma baru. Ketiga teori tersebut dikembangkan oleh para teoritis yang berbeda-beda dan juga dengan nama teori yang berbeda-beda. Teori-teori yang berkaitan dengan kepemimpinan karismatik, transformasional dan transaksional yang dikutip dari House dan Aditya (1997) meliputi antara lain: *the 1976 theory of charismatic leadership* (House, 1977), *the theory of transformational leadership* (Burns, 1978) yang kemudian dikembangkan oleh Bass (1985), *the attributional theory of charismatic leadership* (Conger dan Canguo, 1987), *the visionary theories* (Kousnes dan Posner, 1987), dan *the value based theory of leadership* (House et al, 1996) yang merupakan versi pengembangan dari *the 1976 theory charismatic leadership* (House, 1977). Meskipun tersebar dengan nama yang berbeda, namun pada dasarnya teori-teori tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok, yaitu teori kepemimpinan karismatik, teori kepemimpinan transformasional dan teori kepemimpinan transaksional.

Tiga teori tersebut merupakan teori-teori kepemimpinan yang baru (*the new leadership theories*)

(Bryman, 1993) dalam House dan Aditya (1997). Teori-teori tersebut mencoba menjelaskan bagaimana seorang pemimpin dapat mencapai tingkat motivasi, penerimaan, penghormatan, kepercayaan, komitmen, dedikasi dan kesetiaan bawahan pada tingkat yang luar biasa. Yang unik dari ketiga teori tersebut adalah bahwa dampak dari kepemimpinan (yang meliputi karismatik, transformasional dan transaksional) dikaitkan dengan *self esteem* dan emosi bawahan, kepercayaan bawahan kepada pemimpin, kesesuaian visi dan nilai antara pemimpin dengan bawahan, dan kolektivitas. Hal ini tentu berbeda dengan teori-teori

sifat, perilaku dan situasional yang secara eksplisit selalu mengkaitkan kepemimpinan dengan kinerja bawahan, sedangkan teori-teori kepemimpinan karismatik, transformasional dan transaksional tidak menjelaskan secara eksplisit hubungan kepemimpinan dengan kinerja bawahan. Oleh karena itu, artikel ini mencoba membahas tentang hubungan kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dengan kinerja bawahan.



KEPEMIMPINAN KARISMATIK

Kepemimpinan karismatik adalah kepemimpinan yang mengasumsikan bahwa karisma merupakan karakteristik individu yang dimiliki seseorang pemimpin yang dapat membedakannya dengan pemimpin yang lain, terutama dalam hal implikasi terhadap inspirasi, penerimaan, dan dukungan para bawahan. Penekanan kepemimpinan karismatik adalah pada karisma yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Karisma adalah kata dalam bahasa Yunani yang berarti "berkat terinspirasi secara agung", seperti kemampuan untuk melakukan keajaiban atau memprediksikan peristiwa masa depan. Kata karisma digunakan untuk menjelaskan sebuah bentuk pengaruh yang bukan didasarkan pada tradisi atau otoritas formal tetapi lebih atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan yang luar biasa.

House (1977) dalam Yukl (2001:294) menyatakan bahwa seorang pemimpin karismatik memiliki pengaruh yang dalam dan tidak biasa pada bawahan. Para bawahan merasa bahwa keyakinan pemimpin adalah benar, mereka bersedia mematuhi pemimpin, mereka merasakan kasih sayang terhadap pemimpin, secara emosional mereka terlibat dalam misi kelompok atau organisasi, mereka memiliki sasaran kinerja yang tinggi, dan mereka yakin bahwa mereka dapat berkontribusi terhadap keberhasilan dari misi itu. Para bawahan mempunyai kekaguman yang sangat tinggi kepada pemimpin karismatik karena mereka menganggap pemimpin mereka mempunyai kemampuan yang luar biasa.

Ciri dan perilaku pemimpin merupakan penentu penting dari kepemimpinan karismatik (Yukl, 2001:294). Para pemimpin karismatik akan lebih besar kemungkinannya untuk memiliki kebutuhan yang kuat akan kekuasaan, keyakinan diri yang

tinggi, dan pendirian kuat dalam keyakinan dan idealisme mereka sendiri.

Perilaku kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana seorang pemimpin karismatik mempengaruhi sikap dan perilaku dari bawahan meliputi:

- (1) Menyampaikan visi yang menarik,
- (2) Menggunakan bentuk komunikasi yang kuat dan ekspresif saat menyampaikan visi,
- (3) Mengambil risiko pribadi dan membuat pengorbanan diri untuk mencapai visi itu,
- (4) Menyampaikan harapan yang tinggi,
- (5) Memperlihatkan keyakinan akan bawahan,
- (6) Pembuatan model peran dari perilaku yang konsisten dengan visi itu,
- (7) Mengelola kesan bawahan akan pemimpin,
- (8) Membangun identifikasi dengan kelompok atau organisasi, dan
- (9) Memberikan kewenangan kepada bawahan.

Proses mempengaruhi yang dilakukan oleh pemimpin karismatik terhadap bawahannya terjadi melalui proses identifikasi pribadi, internalisasi nilai, dan memperkuat keyakinan bawahan bahwa mereka mampu mencapai sasaran tugas yang sulit Yukl (2001:294-295). Identifikasi pribadi adalah satu jenis proses pengaruh yang dapat terjadi bagi beberapa bawahan dari seorang pemimpin karismatik. Pada saat proses identifikasi pribadi yang kuat terjadi, para bawahan akan meniru perilaku pemimpin, menjalankan permintaan pemimpin, dan memberikan upaya tambahan untuk menyenangkan pemimpin.

Internalisasi terjadi saat pencapaian sasaran tugas menjadi sebuah cara bagi bawahan untuk memperlihatkan nilai dan identitas sosial mereka. Para

pemimpin karismatik mempengaruhi bawahan untuk merangkul nilai baru, tetapi jauh lebih umum bagi pemimpin karismatik untuk meningkatkan arti penting nilai bawahan yang sudah ada dan menghubungkannya dengan sasaran tugas. Pemimpin karismatik menyampaikan visi yang menjelaskan sasaran tugas dalam hal ideologis yang mencerminkan nilai bawahan. Dengan menekankan aspek simbolis dan ideologis pekerjaan, pemimpin

KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF

Kepemimpinan transformatif adalah kepemimpinan dimana seorang pemimpin melakukan proses mempengaruhi dalam membuat perubahan yang besar pada sikap dan asumsi para anggota organisasi, dan membangun komitmen untuk mencapai strategi, tujuan, misi dan visi organisasi (House dan Aditya, 1997; Tse dan Chiu, 2014). Penekanan kepemimpinan transformasional adalah pada proses memberikan inspirasi, mengembangkan dan memberi wewenang kepada para bawahan dan membangun komitmen untuk mencapai strategi, tujuan, misi dan visi organisasi. Menurut Burns (1978) dalam Yukl (2001:290) kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari para bawahan dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi untuk mereformasi institusi. Proses dimana para pemimpin menyerukan nilai emosi dan para bawahan merupakan sebuah fitur sentral dalam teori saat ini mengenai kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformatif merupakan sebuah proses mempengaruhi komitmen untuk sasaran bersama dan memberikan wewenang para bawahan untuk mencapainya.

Dengan kepemimpinan transformasional, para bawahan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka (Yukl, 2001:205).

Pemimpin mengubah dan memotivasi para bawahan dengan :

- (1) Membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas,
- (2) Membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan

membuatnya lebih berarti, terhormat, heroik dan benar secara moral. Bentuk akhir dari internalisasi adalah saat bawahan tiba untuk memandang peran kerja mereka sebagai hal yang tidak dapat dipisahkan yang berhubungan dengan konsep diri dan nilai diri mereka.



- (3) Mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja bawahan dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional.

Perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin yang transformasional meliputi pengaruh ideal, pertimbangan individual, motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual (Yukle, 2001:305). Pengaruh ideal adalah perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari bawahan terhadap pemimpin. Stimulasi intelektual adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran bawahan akan permasalahan dan mempengaruhi bawahan untuk memandang masalah dalam perspektif baru. Pertimbangan individual meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi bawahan. Motivasi inspirasional meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan membuat simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan membuat model perilaku yang tepat.

Proses mempengaruhi pada kepemimpinan transformasional melibatkan internalisasi karena motivasi inspirasional meliputi pengucapan visi yang menarik yang menghubungkan sasaran tugas dengan nilai-nilai dan idealisme bawahan (Yukl, 2001:306). Internalisasi terjadi saat pencapaian sasaran tugas menjadi sebuah cara bagi bawahan untuk memperlihatkan nilai dan identitas sosial mereka. Bentuk akhir dari internalisasi adalah saat bawahan tiba untuk memandang peran kerja mereka sebagai hal yang tidak dapat dipisahkan yang berhubungan dengan konsep diri dan nilai diri mereka. Mereka menjalankan peran itu karena merasa peran itu adalah bagian dari identitas diri mereka.



KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL

Kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang melibatkan proses kontraktual atau pertukaran antara pemimpin dan bawahan (Jung dan Avolio, 2000). Para pemimpin transaksional mengidentifikasikan harapan-harapan bawahan dan memberikan imbalan atau penghargaan (*reward*) sebagai ganti atas kinerja yang ditunjukkan bawahan. Kepemimpinan transaksional memotivasi para bawahan dengan menjanjikan sebuah imbalan atas kinerja mereka. Penekanan dari kepemimpinan transaksional adalah pada proses perukaran antara pemimpin dan bawahan. Sebagai contoh, para pemimpin perusahaan bertukar penghargaan berupa gaji dengan kinerja para bawahannya.

Kepemimpinan transaksional melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran, seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan timbal balik. Kepemimpinan transaksional melibatkan sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan bawahan akan permintaan pemimpin

tetapi tidak mungkin menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap sasaran tugas.

Perilaku transaksional meliputi perilaku pemberian penghargaan, manajemen pasif dan manajemen aktif (Yukl, 2001:305-306). Perilaku pemberian penghargaan meliputi pemberian insentif dan penghargaan yang berhubungan dengan pekerjaan untuk mempengaruhi motivasi bawahan. Perilaku manajemen pasif meliputi penggunaan hukuman dan tindakan korektif lainnya sebagai respon atas penyimpangan dari standar kinerja yang diterima. Perilaku manajemen aktif merupakan perilaku pemimpin untuk mencari kesalahan bawahan, sehingga dengan perilaku tersebut diharapkan bawahan akan melaksanakan tugas-tugasnya sesuai peraturan (kontrak) untuk menghindari kesalahan. Proses mempengaruhi yang utama bagi kepemimpinan transaksional barangkali merupakan kepatuhan instrumental, yaitu kepatuhan yang dilakukan oleh seseorang bawahan dengan tujuan mendapatkan imbalan yang pasti atau untuk menghindari hukuman dari pemimpin.

HUBUNGAN KEPEMIMPINAN KARISMATIK DAN KINERJA BAWAHAN

Hubungan kepemimpinan karismatik dan kinerja bawahan tidak dapat dijelaskan secara langsung, namun melalui variabel mediasi, yaitu kesesuaian nilai (*value congruance*) dan kepercayaan kepada pemimpin (*trust in leader*).

Hubungan Kepemimpinan Karismatik Dan Kinerja Bawahan Dengan Dimediasi oleh Kesesuaian Nilai

Kesesuaian nilai dalam artikel ini diartikan sebagai kesesuaian atau persamaan nilai yang dimiliki oleh bawahan dan nilai yang dimiliki oleh pemimpin. Kesesuaian nilai mempunyai hubungan positif dengan kinerja bawahan karena individu-individu dengan nilai personal yang sama cenderung akan mampu berkomunikasi dan bekerjasama dengan lebih baik, sehingga kinerja mereka akan meningkat. Seorang pemimpin yang karismatik mempunyai karakteristik individu yang membedakannya dengan pemimpin lain, terutama dalam hal implikasi terhadap inspirasi, penerimaan, dan dukungan para bawahan. Karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin karismatik adalah mempunyai tingkat kepercayaan diri yang tinggi, keyakinan dan idealismenya kuat serta mampu mempengaruhi orang lain. Dengan karakteristik (karisma) yang dimilikinya, seorang

pemimpin karismatik dapat mempengaruhi nilai-nilai yang dimiliki bawahannya agar sesuai dengan nilai-nilai yang dimilikinya. Kepemimpinan karismatik akan cenderung menyebabkan munculnya kesesuaian nilai antara bawahan dan pemimpin, sehingga akan terjadi kerja sama dan sinergi yang baik antara bawahan dan pemimpin. Dampaknya adalah kinerja bawahan akan meningkat. Dengan demikian, hubungan antara kepemimpinan karismatik dengan kinerja bawahan dimediasi oleh kesesuaian nilai.

Hubungan Kepemimpinan Karismatik dan Kinerja Bawahan Dengan Dimediasi oleh Kepercayaan Kepada Pemimpin.

Kepercayaan bawahan kepada pemimpin merupakan salah satu faktor yang penting yang dapat meningkatkan kinerja bawahan. Jika bawahan percaya penuh kepada pemimpinnya, maka dia akan bersedia melaksanakan apa yang diperintahkan oleh pemimpinnya serta memberikan semua kemampuan dan potensi yang dia miliki untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpinnya. Dengan kepercayaan yang tinggi kepada pemimpin, maka bawahan akan cenderung untuk tidak melakukan kesalahan dan segala sesuatu yang dapat membuat pemimpinnya kecewa. Dengan demikian, kepercayaan kepada pemimpin berpengaruh positif terhadap kinerja bawahan.

Sementara itu, pemimpin karismatik menyampaikan visi yang menjelaskan sasaran tugas dalam hal ideologis yang mencerminkan nilai bawahan. Dengan menekankan aspek simbolis dan ideologis pekerjaan, pemimpin membuatnya lebih berarti, terhormat, heroik dan benar secara moral. Karena para bawahan menganggap pemimpin karismatik mempunyai kemampuan yang luar biasa, maka para bawahan akan mempunyai kekaguman dan penghormatan yang besar terhadap pemimpinnya, sehingga para

HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KINERJA BAWAHAN

Hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja bawahan juga tidak dapat dijelaskan secara langsung, namun melalui variabel mediasi, yaitu kesesuaian nilai dan kepercayaan kepada pemimpin.

Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dan Kinerja Bawahan Dengan Dimediasi Oleh Kesesuaian Nilai

Pemimpin yang transformasional mengubah dan memotivasi para bawahan dengan :

- (1) Membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas,
- (2) Membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan
- (3) Mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Proses mempengaruhi dalam kepemimpinan transformasional adalah melalui internalisasi. Bentuk akhir dari internalisasi adalah saat bawahan tiba untuk memandang peran kerja mereka sebagai hal yang tidak dapat dipisahkan yang berhubungan dengan konsep diri dan nilai diri mereka. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional akan cenderung menyebabkan terjadinya kesesuaian nilai antara pemimpin dan bawahan. Semakin tinggi kesesuaian nilai antara bawahan dan pemimpin maka kinerja bawahan akan meningkat. Dengan demikian, hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja bawahan dimediasi oleh kesesuaian nilai.

bawahan akan mempunyai kepercayaan yang tinggi kepada pemimpin mereka. Kepemimpinan karismatik akan cenderung meningkatkan kepercayaan bawahan kepada pemimpin, dan pada akhirnya kepercayaan tersebut akan meningkatkan kinerja bawahan. Dengan demikian, hubungan kepemimpinan karismatik dan kinerja bawahan dimediasi oleh kepercayaan bawahan terhadap pemimpin.



Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dan Kinerja Bawahan Dengan Dimediasi Oleh Kepercayaan Kepada Pemimpin

Perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin yang transformasional meliputi pengaruh ideal, pertimbangan individual, motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual. Pengaruh ideal adalah perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari bawahan terhadap pemimpin. Stimulasi intelektual adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran bawahan akan permasalahan dan mempengaruhi bawahan untuk memandang masalah dalam perspektif baru. Pertimbangan individual meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi bawahan. Motivasi inspirasional meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan membuat simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan membuat model perilaku yang tepat. Perilaku-perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin transformasional akan menyebabkan munculnya kepercayaan yang tinggi dari bawahan kepada pemimpinnya. Semakin tinggi tingkat kepercayaan bawahan kepada pemimpinnya maka semakin tinggi pula kinerja bawahan tersebut. Dengan demikian, hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja bawahan dimediasi oleh kepercayaan kepada pemimpin.



HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA BAWAHAN

Pada bagian sebelumnya telah dijelaskan bahwa, hubungan kepemimpinan karismatik dan transformasional dengan kinerja bawahan dimediasi oleh kesesuaian nilai dan kepercayaan bawahan kepada pemimpin. Sementara itu, hubungan kepemimpinan transaksional dan kinerja bawahan tidak dimediasi oleh kesesuaian nilai dan kepercayaan bawahan kepada pemimpin, karena kepemimpinan transaksional lebih menekankan pada proses pertukaran (kontrak) antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan transaksional tidak melibatkan proses mempengaruhi emosi bawahan. Oleh karena itu kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap kesesuaian nilai dan kepercayaan kepada pemimpin.

Hubungan kepemimpinan transaksional dan kinerja bawahan tidak dapat dianalisis dengan menggunakan variabel mediasi, namun dapat dianalisis dengan menggunakan variabel moderator. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, pada kepemimpinan transaksional yang lebih diutamakan adalah adanya proses pertukaran (kontrak) yang disepakati antara pimpinan dan bawahan. Para pemimpin transaksional mengidentifikasi harapan-harapan bawahan dan memberikan imbalan (*reward*) sebagai ganti atas kinerja yang ditunjukkan bawahan. Kepemimpinan transaksional memotivasi para bawahan dengan menjanjikan sebuah imbalan yang tinggi atas kinerja mereka yang bagus. Para pemimpin transaksional juga akan memberikan hukuman atas kesalahan yang diperbuat oleh bawahannya sesuai kontrak yang disepakati (peraturan yang ada di perusahaan).

Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja bawahan sangat dipengaruhi oleh perilaku pemimpin dalam melaksanakan kesepakatan yang ada dalam kontrak yang telah disepakati. Apabila ternyata pemimpin konsisten menjalankan kesepakatan pertukaran yang ada di dalam kontrak, maka kepemimpinan transaksional akan berdampak positif terhadap kinerja bawahan, sebab bawahan akan

cenderung untuk meningkatkan kinerjanya dengan harapan mendapatkan imbalan (insentif) yang tinggi. Misalkan di sebuah perusahaan dealer mobil, ada sebuah kontrak (peraturan) yang menyatakan bahwa apabila seorang salesman menjual 3 mobil per bulan maka akan memperoleh insentif sebesar 2% dari harga mobil, namun jika menjual lebih dari 3 unit per bulan maka insentifnya akan dinaikkan menjadi 4% dari harga mobil. Apabila pemimpin perusahaan pada kenyataannya melaksanakan kesepakatan sebagaimana yang ada dalam kontrak tersebut, maka para salesman akan cenderung untuk meningkatkan kinerjanya dengan harapan mendapatkan insentif yang tinggi.

Sebaliknya, apabila ternyata pemimpin tidak memenuhi kesepakatan pertukaran yang ada dalam kontrak, maka kepemimpinan transaksional akan berdampak negatif terhadap kinerja bawahan. Pada kondisi tersebut bawahan akan merasa dikhianati dan frustrasi, sehingga dia akan cenderung menurunkan kinerjanya. Perilaku menurunkan kinerja tersebut dapat dipandang sebagai bentuk protes terhadap perilaku pemimpin transaksional yang melanggar kesepakatan yang ada dalam kontrak. Dengan tetap mengambil contoh perusahaan dealer mobil di atas, apabila ternyata pemimpin perusahaan pada kenyataannya tidak memberikan insentif sebesar 4% dari harga mobil untuk penjualan yang lebih dari 3 unit per bulan, maka para salesman akan cenderung untuk menurunkan kinerjanya sebab mereka akan merasa tidak ada gunanya menaikkan kinerja.

Dengan demikian, hubungan kepemimpinan transaksional dan kinerja bawahan dimoderasi oleh perilaku pemimpin dalam melaksanakan kesepakatan yang ada dalam kontrak. Jika perilaku pemimpin memenuhi kesepakatan yang ada dalam kontrak, maka kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja bawahan. Namun jika perilaku pemimpin melanggar kesepakatan yang ada dalam kontrak, maka kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap kinerja bawahan.



SIMPULAN

Simpulan yang dapat dikemukakan dari artikel adalah:

- (1) Hubungan kepemimpinan karismatik dan kinerja bawahan dimediasi oleh kesesuaian nilai dan kepercayaan kepada pemimpin.
- (2) Hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja bawahan dimediasi oleh kesesuaian nilai dan kepercayaan kepada pemimpin
- (3) Hubungan kepemimpinan transaksional dan kinerja bawahan dimoderasi oleh perilaku pemimpin dalam memenuhi kesepakatan dalam kontrak.



DAFTAR REFERENSI

- House, Robert, and Ram N. Aditya. 1997. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?. *Journal of Management*, 23, p.409-473
- Jung, Dong I., and Bruce J. Avolio. 2000. Opening Black Box: An Experimental Investigation of The Mediating Effects Of Trust And Value Congruance On Transformational And Transactional Leadership. *Journal Of Organizational Behaviour*, 21, 949-964.
- Locke, at. al. 1991. *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully*. USA. Lexington Books.
- Tse, Herman H. M., and Warren C. K. Chiu. 2014. Transformational Leadership and Job Performance: A Social Identity Perspective. *Journal of Business Research*, 67, 2827-2835.
- Yukl, Gary. 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15, 251-289.
- Yukl, Gary. 2001. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Lima. Terjemahan. Jakarta. PT Indeks.