

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Wa Ode Zusnita Muizu, Umi Kaltum, Ernie T. Sule
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjadjaran,
Jalan Dipati Ukur No. 35, Bandung 40132, Indonesia

| ARTICLE INFO | ABSTRACT |
|--|--|
| <p>Keyword : Leadership, Employee Performance.</p> | <p><i>High employee performance can be achieved if every element in the organization is well integrated and capable of performing their role. In this research, the elements refer to leadership variables. Preliminary survey results showed that employee performance had not been optimum. The purpose of this research is to know leadership and work motivation effects on banking employee performance in Southeast Sulawesi. Methods used in this research were descriptive survey and explanatory survey. Hypotheses testing device was using Structural Equation Model (SEM), meanwhile data processing was done with LISREL 8.72 (Linier Structural Relationship) program. Hypotheses test result showed that leadership and work motivation have significant effects, both partially and simultaneously, on employee performance. This means that if organization leadership implementation and work motivation are better, then banking employee performance achievement in Southeast Sulawesi would be more optimum.</i></p> |
| <p>Kata kunci: Kepemimpinan, Kinerja karyawan.</p> | <p>SARI PATI</p> <p>Kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai jika setiap elemen dalam organisasi terintegrasi dengan baik dan mampu menjalankan perannya. Dalam penelitian ini, elemen mengacu pada variabel kepemimpinan. Hasil survei pendahuluan menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum optimal. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan perbankan di Sulawesi Tenggara. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei deskriptif dan survei penjelasan. Alat uji hipotesis menggunakan Structural Equation Model (SEM), sedangkan pengolahan data dilakukan dengan program LISREL 8.72 (Linier Structural Relationship). Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa jika implementasi kepemimpinan organisasi dan motivasi kerja lebih baik, maka pencapaian kinerja pegawai perbankan di Sulawesi Tenggara akan lebih optimal.</p> |
| <p>Corresponding Author: waode.zusnita@fe.unpad.ac.id</p> | <p>© 2019 Perwira. All rights reserved.</p> |

LATAR BELAKANG

Di tengah dinamika ekonomi global yang terus berubah dengan akselerasi yang semakin tinggi, Indonesia mengalami terpaan badai krisis yang nyaris menuju kebangkrutan ekonomi, yang memicu lahirnya krisis moneter beberapa waktu yang lalu, dan telah menyebabkan kredibilitas pemerintah telah sampai pada titik nadir. Kenyataan ini lebih didasarkan pada ketidaksiapan pemerintah dalam menyikapi dinamika ekonomi global yang terus berubah dengan cepatnya, dimana langkah yang ditempuh pemerintah untuk merespon hal ini lebih bersifat tamal-sulam, *ad-hoc*, dan penuh dengan ketidakpastian.

Akibat yang dihasilkan oleh keberadaan globalisasi ini, menuntut tindakan yang lebih efektif, efisien, dan jauh lebih kompetitif bagi perusahaan, mengingat dampak yang diberikan bagi ekonomi sedemikian besar. Globalisasi menuntut persyaratan etos kerja, kinerja, sistem dan proses, serta pemasaran sesuai dengan standar internasional. Hal itu berarti dibutuhkan kemampuan menghadapi dan melakukan perubahan besar dalam waktu sangat singkat. Sedemikian besarnya pengaruh globalisasi dalam dunia ekonomi, berdampak pula bagi Indonesia, yang tercermin dari masih belum jelas terlihatnya upaya khusus yang serentak untuk menghadapinya.

Hingga saat ini, industri perbankan di tanah air mengalami evolusi, yang telah mengubah peta kekuatan maupun strategi bisnis perbankan itu sendiri. Dari sisi peta kekuatan, banyak bank yang tidak semata mengejar besarnya aset, tetapi mendahulukan fokus dan spesifikasi layanan untuk mengkatrol tingkat kepuasan segmen sasaran pasar mereka. Begitu pula dalam strategi bisnis, tidak hanya mengandalkan *asset-based business* atau penghasilan melalui kredit pinjaman, tetapi semakin beralih kepada *fee-based business* atau penghasilan melalui penyediaan jasa layanan. Terbukti dengan semakin banyaknya bank yang menjadi *one-stop-service financial supermarket* yang memberikan jasa pelayanan non-pinjaman kepada nasabah, seperti pembayaran rekening telepon dan listrik, pembelian voucher Prabayar untuk nasabah pengguna telepon genggam, sampai pembelian unit investasi reksa dana serta jasa keuangan korporasi yang kompleks.

Kinerja dan reputasi bank-bank pemerintah maupun swasta masih tertatih-tatih menghadapi perubahan global yang cepat dan terus-menerus, bahkan sempat memrakorandakan perbankan nasional tahun 1997. Kondisi ini menyebabkan keadaan dunia perbankan masih sulit diprediksi dan kepercayaan masyarakat terhadap perbankan nasional melemah terutama karena pemerintah melikuidasi beberapa bank yang dinilai tidak sehat. Hal ini mau tidak mau memaksa setiap manajemen bank untuk menetapkan berbagai langkah dan kebijakannya dengan lebih seksama agar setiap target yang ditentukan dapat dicapai dengan baik, termasuk dalam manajemen sumber daya manusia perbankan dalam bidang pengembangan sumber daya manusia.

Selain kondisi di atas, hingga saat ini, masih sering terjadi dalam organisasi perbankan adanya persoalan dengan ketenagakerjaan, seperti konflik pihak manajemen dan karyawan, aksi-aksi unjuk rasa, demonstrasi, pemogokan dan aksi-aksi destruktif yang dilakukan oleh karyawan, juga berbagai persoalan antara pelanggan dan karyawan dalam organisasi perbankan.

Untuk menangani berbagai persoalan di atas, dibutuhkan upaya dari pihak manajemen melalui peningkatan profesionalisme sumber daya manusia dalam pengelolaan bank yang berorientasi pada kebutuhan dan keinginan nasabah yang didukung oleh kebijakan pemerintah, di mana pemerintah memberikan jaminan keamanan atas dana masyarakat yang disimpan di bank pemerintah maupun bank swasta nasional.

Di sisi lain, lahirnya serangkaian perubahan secara cepat dan berlangsung secara meluas dari aspek teknologi dan ekonomi terbukti telah melahirkan banyak perubahan yang besar di bidang peraturan, ketentuan, dan kebijakan pengendalian sektor perbankan dan keuangan, yang pada umumnya dilakukan oleh pemerintah menyebabkan sektor usaha keuangan terutama sektor

perbankan menjadi salah satu sektor yang memiliki derajat kompetensi yang tinggi, sehingga tujuan perusahaan tidak lagi hanya untuk mencapai laba yang maksimal, tetapi efektivitas dari perusahaan menjadi perhatian utama bagi pihak perbankan. Agar tetap dapat bertahan dalam bisnis yang memiliki derajat kompetensi yang tinggi dan mencapai kinerja perusahaan dalam memenangkan persaingan global, sangat dibutuhkan sumberdaya manusia yang berkualitas (Desler : 1997 : 23). Demikian pula dengan sektor perbankan, yang juga tidak dapat melakukan aktivitas tanpa adanya sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya sumber daya manusia bagi suatu organisasi, terutama sebagai pengelola operasionalisasi perusahaan, karena faktor yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu perusahaan akan sangat bergantung pada sumber daya manusianya (Robbins. : 2002 : 313).

Kalangan perbankan mengakui, masih banyak usaha perbankan yang masih tertatih-tatih menghadapi perubahan global yang cepat dan terus-menerus. Hal ini ditengarai sebagai akibat dari minimnya keahlian sumberdaya manusia yang dimiliki, serta masih seringkali menerapkan sistem kontrak kepada pihak lain dalam mengelola berbagai unit-unitnya yang vital. Kondisi ini juga berdampak pada tidak optimalnya pencapaian kinerja karyawan dan kinerja perusahaan. Dengan kata lain, dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan, peran manajemen sumberdaya manusia dalam perusahaan, sangat dibutuhkan, antara lain melalui dukungan pola kepemimpinan yang tepat dan motivasi kerja karyawan yang tinggi, diharapkan dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan (French : 1990 : 89).

Tantangan utama yang harus dihadapi oleh perbankan di Sulawesi Tenggara pada saat dilaksanakan pra-survey adalah terkait dengan penerapan pola kepemimpinan yang tepat dan peranannya di dalam memotivasi karyawan yang tentunya sangat dibutuhkan, mengingat sebagian besar karyawan dari dunia Perbankan di Sulawesi Tenggara masih dimanjakan dengan sumberdaya alam sehingga kebergantungan hidup tidak sepenuhnya berasal dari perbankan. Tentu saja hal ini menjadi tantangan yang menarik bagi pihak manajemen di daerah ini.

Menyadari pentingnya hal ini, maka dukungan karyawan yang bekerja giat untuk kepentingan perusahaan sangat dibutuhkan, demi tercapainya tujuan organisasi itu sendiri dengan melakukan berbagai pendekatan tertentu dari pihak manajemen. Para karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, perlu diarahkan untuk saling bekerja sama di dalam suatu unit kerja, tidak secara terpisah. Di dalam unit kerja itu sendiri, tercakup didalamnya mengenai koordinasi dan pihak yang mengkoordinir. Dalam hal ini, fungsi pengorganisasian telah menempatkan sumber daya manusia pada struktur organisasi yang telah ditetapkan, sehingga masing-masing mempunyai wewenang dan tanggung jawab yang berbeda, serta adanya jenjang hierarki yang membedakan antara pimpinan dan karyawan.

Maju mundurnya suatu perusahaan akan bergantung pada kepemimpinannya dalam mengelola organisasi, karena loyalitas dan disiplin karyawan akan memberikan dukungan terhadap pemimpin yang bertanggung jawab dan berdedikasi tinggi (Gibson, et. al : 2000 : 334). Selain itu, pemimpin sebagai orang yang memiliki kemampuan, kompetensi, distribusi kekuasaan, serta melibatkan pihak lain, memberikan peranan besar bagi kelangsungan hidup organisasi dengan mengimplementasikan budaya organisasi yang diseimbangkan dengan nilai-nilai karyawan sebagai perekat sosial bagi seluruh anggota organisasi (Alban & Metcalfe : 2000 : 280-296).

Untuk mendukung pencapaian kinerja karyawan, peranan motivasi sangatlah penting sebagai kekuatan yang ada dalam diri individu yang akan menggerakkan orang-orang untuk melakukan sesuatu dengan lebih bersemangat terutama dalam motivasi kerja yang berperan bagi prestasi kerja karyawan (Donald : 2003). Pemahaman dalam motivasi ini merupakan hal penting, yang menjadi tanggung jawab dari pemimpin, karena untuk memotivasi karyawan dalam organisasi yang dinamis

bukanlah hal yang mudah, mengingat teori-teori motivasi yang digunakan banyak yang bersifat statis (Osteraker : 1999)

Berkaitan dengan kinerja karyawan, disadari bahwa konsep pengukuran kinerja merupakan hal yang kompleks. Salah satu model pengukuran kinerja yang menggabungkan unsur organisasi dan karyawan adalah *Total Perfomance Scorecard* (Rampersad : 2003). Model ini melengkapi model *Balaced Scorecard* karya Kaplan dan Norton dengan adanya siklus perbaikan, dan memberikan pemahaman dalam penilaian kinerja bahwa kegagalan perusahaan dalam menyikapi berbagai faktor dalam perusahaan dapat menyebabkan pencapaian hasil yang tidak efektif.

Berdasarkan uraian di atas, nampak bahwa terkait dengan peningkatan kinerja karyawan, peranan kepemimpinan merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan. Mengacu pada kondisi perekonomian bangsa kita yang semakin membutuhkan perhatian besar dari pemerintah dan para pelaku ekonomi, yang antara lain ditandai dengan semakin kompleksnya persoalan yang terjadi dalam dunia perbankan, maka dipandang perlu untuk melihat lebih jauh kompleksitas tersebut dari sisi akademis, dengan melakukan penelitian pada dunia perbankan dan wilayah perbankan yang menjadi tempat dilakukan penelitian adalah Propinsi Sulawesi Tenggara. Sulawesi Tenggara dipilih sebagai tempat penelitian antara lain didasarkan pada pertimbangan bahwa Propinsi ini merupakan daerah yang baru berkembang, sehingga membutuhkan masukan atau informasi yang dapat memberikan manfaat implementatif bagi perkembangan dunia perbankan Sulawesi Tenggara.

1. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan masalah penelitian berikut ini :

- 1) Bagaimana deskripsi kepemimpinan dan kinerja karyawan perbankan Sulawesi Tenggara.
- 2) Seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan perbankan Sulawesi Tenggara.

2. Maksud Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengumpulkan data, informasi, dan fakta yang dibutuhkan dalam menjelaskan kinerja karyawan yang dihubungkan dengan kepemimpinan dan motivasi kerja secara rasional, berdasarkan data empiris yang dikumpulkan, yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan pada organisasi perbankan di Sulawesi Tenggara.

3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini dilakukan adalah untuk :

- 1) Mengetahui deskripsi kepemimpinan, dan kinerja karyawan perbankan Sulawesi Tenggara.
- 2) Mengkaji dan menganalisis besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan perbankan Sulawesi Tenggara.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepemimpinan

Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu fenomena yang paling mudah diobservasi, tetapi paling sulit untuk dipahami (Daft : 1998 : 309). Sebagai faktor penting yang menggerakkan, mengarahkan, dan mengkoordinasikan berbagai faktor lainnya dalam organisasi, kepemimpinan telah didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola

interaksi, hubungan peran, tempatnya pada suatu posisi administratif serta persepsi orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh (Yukl : 2001 : 5).

Saat ini pemimpin dan organisasi dihadapkan pada tantangan yang lebih berat akibat kemajuan teknologi, perubahan yang cepat, kebijakan pemerintah yang terbuka, sampai kompleksnya masalah ketenagakerjaan. Untuk mengantisipasi hal ini dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, berbagai strategi yang tepat sangat dibutuhkan untuk mewujudkan pemimpin yang efektif, yang memiliki kompetensi, komitmen, dan integritas.

Sejalan dengan itu, Hughes (1999 : 118-120) mengemukakan bahwa untuk membedakan keberhasilan atau kegagalan pemimpin tidak dilihat dari perilaku atau atribut yang dimilikinya, tetapi lebih mempertimbangkan apakah pengikutnya produktif atau puas.

Untuk dapat menjadi pemimpin yang efektif, seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi orang lain dengan berbagai tipe kombinasi kekuasaan agar mau bekerja sesuai dengan tujuan organisasi (Kotter : 1992). Kemampuan mempengaruhi ini akan sangat besar dampaknya terhadap organisasi, karena menunjukkan bahwa pemimpin dapat menjalankan perannya dalam menggerakkan, mengarahkan, dan mengkoordinasikan berbagai faktor lainnya dalam organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

Berkaitan dengan peran pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya, maka dibutuhkan suatu pola kepemimpinan yang efektif yang akan diterapkan dalam organisasi guna mencapai kinerja organisasi yang lebih baik. Jawaban terhadap hal ini, sangatlah berkaitan erat dengan teori-teori kepemimpinan.

Teori-Teori Kepemimpinan

Coad & Anthony (1998:164–172) mengutip berbagai pendapat ahli, menjelaskan bahwa pada awal perkembangannya, kepemimpinan berpusat pada ciri pemimpin, kemudian mengalami pergeseran dengan penekanan ke arah berpikir tentang keikutsertaan para pengikut di dalam kepemimpinan, dengan memberikan pengaruh timbal balik untuk mencapai tujuan bersama.

Dari berbagai sudut pandang komprehensif, beberapa ahli membagi teori kepemimpinan dalam berbagai perspektif, seperti dijelaskan berikut ini :

1. Schermerhorn (1999) membagi teori kepemimpinan pada empat kategori yaitu Teori sifat, Teori Perilaku, Teori Kontingensi, dan Teori-teori baru.
2. Weidden (2000) membagi teori kepemimpinan pada empat perspektif, yaitu pendekatan sifat, perilaku, kekuatan-pengaruh, serta pendekatan situasional.
3. Kreitner & Kinicki (2005 : 302) membagi teori kepemimpinan dalam lima bagian, yaitu : (a) Pendekatan sifat, (b) Pendekatan perilaku meliputi Teori X-Y Mc Gregor, Study Ohio, Study Michigan, dan *Managerial Grid* Blake-Mouton (c) Pendekatan situasi yang meliputi Model kontingensi Friedler, Teori *Path-goal*, serta Teori Situasional Hersey-Blanchard, (d) Kepemimpinan Transaksional dan Kharismatik, (e) Pendekatan Tambahan yang meliputi kepemimpinan LMX, Kepemimpinan substitusi, Kepemimpinan pelayan dan Kepemimpinan Super.

Intisari dari teori kepemimpinan di atas, dijelaskan di bawah ini:

Teori Sifat (Trait Theories)

Pemahaman awal tentang kepemimpinan terfokus pada karakteristik sifat yang lebih unggul yang membedakan dia dari pengikutnya. Menurut teori ini, hanya individu yang memiliki sifat-sifat tertentu yang bisa menjadi seorang pemimpin, seperti dalam Tabel 2.2.

Tabel 2.2
Pendapat Pakar tentang Sifat-sifat Pemimpin

| Tokoh | Sifat Pemimpin |
|---|---|
| Davis (Miftah Thoha : 1998) | Kecerdasan, keeluasaan dalam berfikir, motivasi diri, serta sifat-sifat hubungan sosial. |
| Stogdill dan Mann (Kreitner & Kinicki : 2004 : 597) | Intelegensia, Kekuasaan, Kepercayaan diri, Tingkat Kemampuan serta pengetahuan yang relevan pada tugas. |
| Yukl (2005 : 13) | Motivasi, kepribadian, nilai, keyakinan dan optimisme, perilaku, integritas dan etika, taktik pengaruh dan sifat pengikut |
| McShanne dan Glinow (2005 : 418) | Kecerdasan emosional, Integritas, <i>Drive</i> , Motivasi pemimpin, Kepercayaan diri, Kecerdasan, Pengetahuan bisnis |

Dimatrikskan : Wd. Zusnita M.

Berdasarkan penjelasan tersebut, disimpulkan bahwa berdasarkan pendekatan ciri dari kepemimpinan, maka sifat-sifat atau karakteristik pemimpin dalam mengefektifkan organisasi melalui anggotanya terdiri atas :

- *Inteligensi (Kecerdasan)*. Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya memiliki kecerdasan di atas rata-rata pengikutnya.
- *Kematangan dan keluasaan pandangan sosial*. Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya memiliki kematangan emosi di atas rata-rata pengikutnya, sehingga selalu mampu mengendalikan situasi yang kritis.
- *Memiliki motivasi dan keinginan prestasi (Drive)*. Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi, pada umumnya memiliki motivasi yang besar untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dibandingkan pengikutnya.
- *Hubungan antar individu (Interpersonal Relationship)*. Para pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya mengetahui bahwa usahanya untuk mencapai sesuatu sangat bergantung pada orang lain, khususnya anggota organisasinya.
- *Integritas*, mengacu pada tendensi dan kejujuran untuk menterjemahkan kata-kata ke dalam perbuatan-perbuatan. Pemimpin mempunyai kapasitas moral yang lebih tinggi dalam mengatasi berbagai dilema berdasarkan nilai-nilai yang berlaku.

Teori Perilaku

Teori ini bertolak pada pemikiran bahwa kepemimpinan dalam mengefektifkan organisasi bergantung pada perilaku atau gaya bertindak seorang pemimpin. Beberapa teori kepemimpinan yang tergolong dalam teori perilaku ini dijelaskan berikut ini:

a. Teori X dan Y

Teori ini dipaparkan oleh Mc Gregor, yang banyak dihubungkan dengan teori motivasi. Teori X berasumsi bahwa manusia pada hakekatnya memiliki perilaku malas, penakut dan tidak bertanggung jawab sehingga gaya kepemimpinan yang efektif untuk keadaan ini adalah cenderung otoriter. Sebaliknya teori Y berasumsi bahwa pada dasarnya manusia memiliki perilaku bertanggung jawab, motivasi kerja, kreatif dan inisiatif, sehingga gaya kepemimpinan yang tepat untuk keadaan ini adalah demokratis.

b. *Ohio Study University*

Para peneliti menyimpulkan bahwa terdapat dua dimensi bebas perilaku pemimpin, yaitu *pertimbangan* dalam hal ini sejauh mana seseorang berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan oleh saling percaya, menghargai gagasan bawahan dan memperhatikan perasaan merdeka; dan *menginisiasi struktur* mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin menetapkan dan menstruktur perannya dan peran para bawahannya dalam mengusahakan tercapainya tujuan. (Daft, 1998).

c. *Michigan Study University*

Penelitian ini menyebutkan dua dimensi perilaku kepemimpinan yaitu berorientasi karyawan (*employee centered*) yang menekankan hubungan antar pribadi dan berorientasi tugas (*job centered*) yang cenderung menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan.

d. *Managerial Grid* Blake dan Mouton

Managerial grid merupakan pandangan grafis dari dua dimensi terhadap perilaku pemimpin yang berdasarkan pada kepedulian akan karyawan dan kepedulian akan produksi.

Teori Situasional/Kontingensi

Pendekatan kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilaku, sifat, dan situasi bawahannya sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu yang mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia. Beberapa model kepemimpinan yang tergolong dalam teori ini adalah Model kontingensi Fiedler, *Path Goal Theory*, Teori situasional Hersey dan Blanchard,

a. *Model Kontingensi Fiedler*

Pokok teori Fiedler berfokus pada apakah seorang pemimpin menekankan pada gaya orientasi-hubungan di mana pemimpin menekankan pada terciptanya kepercayaan dan penghormatan timbal balik, atau gaya orientasi-tugas di mana pemimpin menekankan pada penyelesaian tugas dan pencapaian prestasi tertinggi dari bawahannya (Kreitner & Kinicki : 2005 : 315-316).

b. *Path-Goal Theory*

Teori ini dikembangkan oleh House yang menekankan pada tanggung jawab pemimpin dalam meningkatkan motivasi kerja bawahannya, agar tujuan personal dan organisasi dapat tercapai. Teori ini mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan, yaitu : *Directive Leadership*, *Supportive*, *Participative Leadership*, *Achievement Oriented Leadership*.

c. *Teori Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard*

Menurut teori ini, perilaku pemimpin yang efektif bergantung pada tingkat kesiapan dari pengikut pemimpin, yang didefinisikan sebagai tingkat di mana para pengikut memiliki kemampuan dan kemauan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Teori ini menjelaskan empat perilaku pemimpin yang spesifik yaitu *Telling*, *Selling*, *Participating*, *Delegating*.

Teori Kepemimpinan Transaksional

Kunci kepemimpinan transaksional adalah pertukaran antara atasan dan bawahan, yang hubungannya saling menguntungkan dan kontribusi dari tiap sisi dipahami dan diberikan penghargaan (Humphreys et. Al : 2003). Di dalam kepemimpinan transaksional ini, pengaruh pemimpin didasarkan pada adanya keinginan kuat bawahan untuk mengikuti pemimpin. Perilaku transaksional meliputi tiga hal utama, yang meliputi (Barbuto & Brown : 2005) :

1. *Laissez Faire*. Pemimpin tidak memperhatikan berbagai pengawasan tugas dan tidak memberikan bimbingan kepada para bawahan secara penuh.
2. *Management By Exception*. Para bawahan diberikan penghargaan ataupun hukuman untuk suatu tindakan yang dilakukan serta untuk beberapa keadaan tertentu, sangat dibutuhkan

intervensi dari pemimpin karena kurangnya kemampuan karyawan untuk menyelesaikan berbagai persoalan.

3. *Contingent Rewards*, adanya partisipasi pengikut dan para pemimpin yang mengambil bagian dalam suatu pendekatan kontingensi ke manajemen (Howell & Avolio, 1993). Masing-masing pihak setuju dengan sistem dari pekerjaan dan penghargaan untuk menemukan harapan timbal balik bagi perilaku atau prestasi tertentu (Seltzer & Bass, 1990).

Teori Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik lebih menekankan pada perilaku pemimpin sebagai simbol, komunikasi non-verbal, visi dan inspirasi, memperlihatkan kepercayaan diri, dan harapan pemimpin pada pengorbanan diri pengikutnya untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan. Kepemimpinan kharismatik dapat menghasilkan perubahan organisasi yang signifikan utamanya pada pengikutnya, dengan menciptakan perubahan pada tujuan, nilai, kepercayaan dan aspirasi mereka (Kreitner & Kinicki: 2005 : 323-324). Hasil penelitian terhadap kepemimpinan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan ini berkorelasi secara signifikan pada kejujuran, usaha dan komitmen dari para pengikutnya. (Lowe et al., 1996).

Teori Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan transformasional mampu memberikan solusi dalam memahami tentang apa yang membuat *leaders* memiliki pengaruh besar terhadap *followers*-nya dan faktor-faktor apa yang membuat kinerja organisasi sukses berkelanjutan (Mc Shanne & Glinow : 2005) dengan mengembangkan dan mengkomunikasikan misi dengan pendekatan rasional, menggunakan strategi yang tidak konvensional, berkomunikasi dengan harapan dan kepercayaan yang tinggi, memberikan perhatian individual kepada para bawahan, serta menunjukkan pengorbanan diri yang nyata dan potensial. Dengan menghimbau pengikut terhadap minatnya sendiri maupun nilai-nilai yang mereka gunakan bersama, pemimpin transformasional dapat membantu pengikutnya untuk secara kolektif memaksimalkan kinerjanya, yang berdampak pada kinerja organisasi (Bass & Jung : 1999).

Selain itu, dalam argumentasi bahwa kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh manajemen *impression strategic*, Gardner dan Cleavenger (1998) menggunakan terminologi *Exemplification* atau contoh sebagai salah satu strategi ini. *Exemplification* itu sendiri mencakup kualitas, seperti memberikan sikap pada yang lain dan kesediaan untuk menanggung risiko dan pengorbanan diri pribadi untuk kepentingan organisasi.

Berdasarkan penjelasan ini, Pounder (1999) menggabungkan hasil studi tersebut dengan dimensi kepemimpinan transformasional yang dikemukakan Bass & Avolio (1994). Selanjutnya dari hasil studi tersebut, Pounder memperkenalkan suatu konsep kepemimpinan baru yang dikembangkan dari konsep kepemimpinan transformasional seperti di bawah ini :

1. ***Inspirational Motivation***. Pemimpin bertindak sebagai model bagi para pengikutnya, mengkomunikasikan visi dan misi dan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan berbagai usaha. Dimensi ini merupakan ukuran kemampuan pemimpin untuk melahirkan suatu keyakinan dalam visi dan nilai-nilai pemimpin.
2. ***Integrity***. Pemimpin mengatur perbuatan dan kata-kata. Dimensi ini merupakan ukuran dimana pengikut merasakan suatu derajat kesamaan yang tinggi antara kata-kata yang diucapkan oleh pemimpin dengan perbuatan yang dilakukannya.
3. ***Innovation***. Pemimpin mempersiapkan diri dalam menghadapi berbagai proses dan tantangan yang ada melalui pengambilan risiko dan pengalaman yang dimilikinya. Dimensi ini difokuskan pada tingkat kemampuan pemimpin dalam membantu mengembangkan berbagai inovasi dalam organisasi.

4. **Impression Management.** Pemimpin mempersiapkan dengan baik segala kebutuhan dan keinginan dari pengikutnya. Pemimpin memberikan penghargaan pada bawahan yang berprestasi dan keramahan serta kepedulian pada para bawahan yang tidak terbatas hanya pada pekerjaan mereka. Dimensi ini mengukur tingkat dimana anggota organisasi merasa bahwa pemimpin sebenarnya memperdulikan para anggotanya sebagai manusia bukannya semata-mata sebagai instrumen dari pemimpin dan misi organisasi.
5. **Individual consideration.** Pemimpin merupakan pelatih dan penasehat, menyediakan umpan balik yang bersifat kontinyu dan mengaitkan kebutuhan anggota organisasi dengan misi organisasi. Dimensi ini merupakan ukuran dimana pemimpin memberikan perhatian individu pada pekerjaan para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan.
6. **Intellectual Stimulation.** Pemimpin merangsang para pengikutnya untuk memikirkan kembali cara-cara lama para pengikutnya dalam melakukan sesuatu dan memikirkan kembali nilai-nilai dan kepercayaan mereka yang lama. Dimensi ini berkaitan dengan tingkat dimana para pengikut diberikan tugas tugas yang menarik dan menantang serta adanya dukungan bagi mereka dalam memecahkan berbagai persoalan dengan cara mereka sendiri.

Dimensi ini pada dasarnya mencerminkan pemikiran terbaru dalam dimensi dan sifat dari kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan *model kepemimpinan baru* (Pounder : 2001).

Selain enam dimensi di atas, pertimbangan bahwa faktor kepercayaan juga merupakan hal yang penting bagi seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan (Besslin dan Reddin ; 2006), terutama bagi usaha-usaha yang bergerak di bidang jasa, tidak terkecuali bagi perusahaan jasa perbankan.

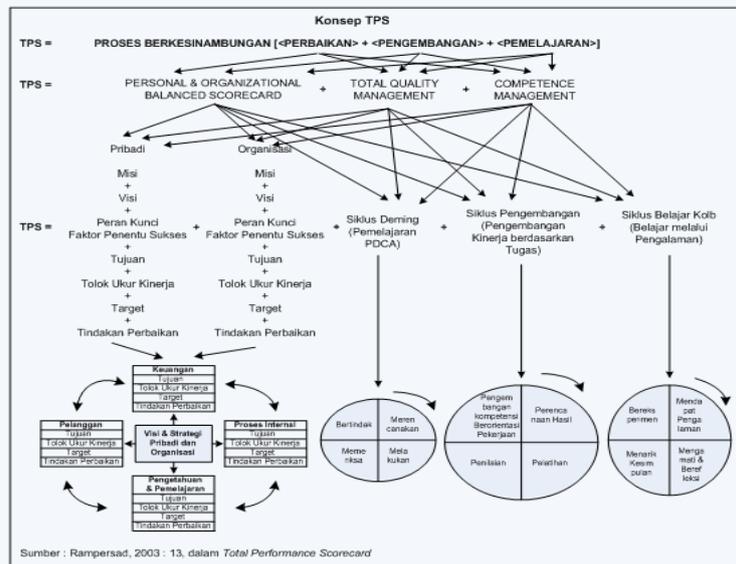
Kinerja Karyawan

Konsep kinerja merujuk pada tingkat pencapaian karyawan atau organisasi terhadap persyaratan pekerjaan. Stoner (1995:113) berpendapat bahwa kinerja adalah prestasi yang ditunjukkan oleh karyawan. Ini merupakan hasil yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu yang tersedia. Sedangkan Bernardin & Russel (1998: 239) menjelaskan bahwa kinerja adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu. Dari penjelasan di atas, dipahami bahwa kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh karyawan berdasarkan standar dan ukuran yang telah ditetapkan

Total Performance Scorecard adalah bentuk terobosan baru dalam mengukur kinerja, sebagai pelengkap dari model *Balanced Scorecard* (BSC) yang selain memiliki keunggulan, model BSC juga memiliki serangkaian kelemahan (Neely Et.al : 2000), antara lain : (i) Hubungan antara pengukuran dan hasil-non finansial yang relatif sedikit, atau dikatakan bahwa tidak ada jaminan tingkat keuntungan di masa yang akan datang dapat dicapai dengan mengikuti target yang ada dalam area non finansial, (ii) Tetap menekankan pada aspek finansial walaupun aspek lain dipertimbangkan dalam proses pengukuran, namun aspek keuangan sering menjadi tolok ukur utama, (iii) Tidak memiliki mekanisme perbaikan terhadap penilaian kinerja dan tidak fleksibel terhadap perubahan, (iv) Terlalu banyak kriteria yang digunakan untuk pengukuran sehingga menyebabkan pengukuran menjadi semakin kompleks, (v) Kesulitan dalam menetapkan *trade-off* antara pengukuran financial dan non-finansial sehingga manajemen harus melakukan berbagai pertimbangan dan *adjustment*, (vi) Perancangannya dibuat untuk menyediakan keseluruhan pandangan kinerja bagi para manajer senior, (vii) BSC dibangun sebagai alat monitoring dan pengendalian bukan sebagai alat peningkatan kinerja, (viii) Hanya memberikan sedikit petunjuk bagaimana ukuran yang sesuai dapat dikenali,

diperkenalkan dan pada akhirnya digunakan untuk mengatur bisnis, dan (ix) Tidak mempertimbangkan perspektif pesaing sama sekali.

Hubungan antar berbagai unsur dalam TPS membentuk satu kesatuan yang harmonis dalam gambar di bawah ini :



Gambar 2.5
Konsep Total Performance Scorecard

METODE PENELITIAN

Suatu penelitian ilmiah pada dasarnya merupakan suatu usaha untuk mengungkapkan fenomena alami fisik secara sistematis dan empirik (Kerlinger ; 2004). Berdasarkan pada hal tersebut, dengan tetap mengacu pada tujuan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya, maka penelitian ini menggunakan *explanatory survey* dan *descriptive survey method*. Untuk memperoleh data variabel yang diteliti dalam penelitian ini, maka perlu dijabarkan secara detail tentang konsep variabel, dimensi variabel, indikator, tolok ukur, dan skala yang digunakan melalui pembuatan operasionalisasi variabel.

Operasionalisasi Variabel

Sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu mengkaji pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, terhadap kinerja karyawan, maka berdasarkan judul tersebut terdapat 5 (lima) variabel dalam penelitian ini, yaitu ; (1) Kepemimpinan (X_1), (2) Kinerja Karyawan (Y).

1. Variabel Kepemimpinan (X_1)

Merupakan aktivitas yang dilakukan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya secara sukarela dalam upaya mencapai tujuan organisasi melalui *Inspirational Motivation*, *Integrity*, *Innovation*, *Impression Management*, *Individual Consideration*, *Intellectual Stimulation*, dan *Trust* [Pounder, 2001; Bass & Avolio, 1990].

2. Variabel Kinerja Karyawan (Z)

Merupakan catatan hasil kerja / kegiatan selama periode waktu tertentu yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk unit kerja atau organisasi yang berorientasi pada peningkatan hasil yang dicapai serta dipengaruhi oleh faktor sistem yang ada diluar kendali pelaksanaannya yang

diukur melalui Perspektif Keuangan Karyawan, Perspektif Eksternal dan Internal Karyawan, dan Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran Karyawan (Benardin/Rusel, 1998; Rampersad, 2005).

Untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan, penelitian ini menggunakan alat uji Model Persamaan Struktural dengan menggunakan metode statistik LISREL (*Linier Structural Relationship*). Metode penarikan sampel yang dipakai adalah *Simple Random Sampling Method* pada 30 Perbankan yang beroperasi di Propinsi Sulawesi Tenggara (termasuk Kantor Cabang Utama dan Kantor Cabang Pembantu). Karena fokus dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, maka data yang akan diolah berkaitan dengan fokus penelitian adalah data yang berasal dari karyawan yang berjumlah 479 dan nilai ini tidak menghilangkan makna dari pengolahan data menggunakan metode SEM yang mensyaratkan jumlah ukuran sampel minimal sebesar 100 unit.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Variabel Kepemimpinan

Hasil uji kesesuaian model dari konstruk variabel eksogen kepemimpinan, seperti dijelaskan pada tabel 4.1 yang menjelaskan bahwa uji hasil kesesuaian model untuk konstruk variabel eksogen kepemimpinan, menunjukkan bahwa model pengukuran kepemimpinan fit dengan data, yang terlihat dari nilai RMSEA < 0.08; GFI, AGFI, NFI dan NNFI > 0.90.

Tabel 4.1
Ringkasan Uji Hasil Kesesuaian Model untuk Pengukuran Kepemimpinan

| <i>Ukuran GOF</i> | <i>Estimasi</i> | <i>Hasil Uji</i> |
|-------------------|-----------------|---|
| Chi-Square | 339.15 | Model Fit dengan data (RMSEA < 0.08; GFI,AGFI,NFI,NNFI > 0.90) |
| Nilai P | 0.00 | |
| RMSEA | 0.049 | |
| GFI | 0.94 | |
| AGFI | 0.92 | |
| NFI | 0.96 | |
| NNFI | 0.97 | |

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai aktivitas yang dilakukan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya secara sukarela dalam upaya mencapai tujuan organisasi, melalui (i) *inspirational motivation*, (ii) *integrity*, (iii) *innovation*, (iv) *impression management*, (v) *individual consideration*, (vi) *intellectual stimulation*, dan (vii) *Trust* (Pounder, 2001; Bass dan Avolio, 1990). Hasil pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang mempengaruhi kepemimpinan pada organisasi perbankan di Sulawesi Tenggara, ditampilkan pada Tabel 4.2 yang menjelaskan bahwa rata-rata skor kepemimpinan berdasarkan tanggapan responden adalah **1868,81**. Skor tersebut termasuk dalam kategori cenderung baik. Artinya bahwa, kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi perbankan Sulawesi Tenggara berjalan cenderung baik dalam rangka memberikan kontribusi positif pada karyawannya guna tercapainya kinerja karyawan yang lebih baik. Kondisi ini menyiratkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi perbankan Sulawesi Tenggara cukup memotivasi bagi karyawan untuk berprestasi demi

peningkatan kinerja karyawan sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi, melalui kemampuan dalam menginspirasi karyawannya melalui teladan yang baik, memiliki integritas yang tinggi, inovasi yang mendukung pencapaian kinerja yang tinggi, *impression management* yang baik, *individual consideration* yang berpihak pada kepentingan karyawan, *intellectual stimulation* yang baik, serta kejujuran yang dapat diandalkan.

Tabel 4.2
Nilai Skor Kepemimpinan Organisasi Perbankan Sulawesi Tenggara

| No | Dimensi Kepemimpinan | Frekuensi Jawaban Responden | | | | | | Skor Total | Rata2 Skor |
|------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|----------------|------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | |
| 1 | <i>Inspirational Motivation</i> | 43 | 233 | 219 | 272 | 519 | 151 | 5755 | 1918.33 |
| 2 | <i>Integrity</i> | 32 | 243 | 242 | 259 | 521 | 140 | 5725 | 1908.33 |
| 3 | <i>Innovation</i> | 30 | 177 | 164 | 214 | 307 | 66 | 3663 | 1831.50 |
| 4 | <i>Impression Management</i> | 26 | 164 | 167 | 193 | 336 | 72 | 3739 | 1869.50 |
| 5 | <i>Individual Consideration</i> | 40 | 274 | 242 | 292 | 459 | 130 | 5557 | 1852.33 |
| 6 | <i>Intellectual Stimulation</i> | 33 | 255 | 265 | 308 | 458 | 118 | 5568 | 1856.00 |
| 7 | <i>Trust</i> | 45 | 233 | 270 | 341 | 436 | 112 | 5537 | 1845.67 |
| Rata-rata Skor Kepemimpinan | | | | | | | | 1868.81 | |

Selanjutnya, berdasarkan Tabel 4.3, terlihat bahwa dari tujuh dimensi kepemimpinan organisasi perbankan Sulawesi Tenggara, rata-rata skor tertinggi diperoleh dari dimensi kepemimpinan yaitu *Inspirational Motivation*, dengan nilai 1918.33, termasuk dalam kategori cenderung baik, yang menunjukkan bahwa '*inspirational motivation*' dari dimensi kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi perbankan merupakan hal paling menonjol yang diterapkan pada karyawan organisasi perbankan dan dapat dijadikan sebagai penggerak utama dalam memotivasi karyawan di organisasi Perbankan untuk karyawan dalam bekerja. Sedangkan rata-rata skor terendah dari dimensi kepemimpinan adalah dimensi *innovation* (1831.50).

Tabel 4.3
Kategori Dimensi Kepemimpinan Organisasi Perbankan Sulawesi Tenggara

| No | Dimensi Kepemimpinan | Pengaruh | Selang Tingkat Pencapaian | Kategori |
|----|---------------------------------|----------|---------------------------|----------------|
| 1 | <i>Inspirational Motivation</i> | 1918.33 | 1676.54-2075.71 | Cenderung Baik |
| 2 | <i>Integrity</i> | 1908.33 | 1676.54-2075.71 | Cenderung Baik |
| 3 | <i>Inovation</i> | 1831.50 | 1676.54-2075.71 | Cenderung Baik |

| | | | | |
|-----------------------------|---------------------------------|----------------|------------------------|-----------------------|
| 4 | <i>Impression Management</i> | 1869.50 | 1676.54-2075.71 | Cenderung Baik |
| 5 | <i>Individual Consideration</i> | 1852.33 | 1676.54-2075.71 | Cenderung Baik |
| 6 | <i>Intellectual Stimulation</i> | 1856.00 | 1676.54-2075.71 | Cenderung Baik |
| 7 | <i>Trust</i> | 1845.67 | 1676.54-2075.71 | Cenderung Baik |
| Tingkat Kepemimpinan | | 1868.81 | 1676.54-2075.71 | Cenderung Baik |

Berdasarkan sifat-sifat kepemimpinannya, *inspirational Motivation* yang dimiliki oleh seorang pemimpin merupakan hal penting dalam memotivasi karyawan dalam bekerja yang tercermin dari sikap-sikap, perilaku maupun cara-cara pemimpin bekerja serta menyelesaikan berbagai tugas dan persoalan yang dijadikan sebagai inspirasi yang memotivasi karyawannya dalam bekerja, dapat memudahkan pimpinan dalam berkomunikasi dengan karyawan secara baik dan kerjasama yang erat dapat digalang dalam rangka menyelesaikan berbagai pekerjaan dalam perusahaan tempat para karyawan bekerja.

Variabel Kinerja Karyawan

Hasil uji kesesuaian model dari konstruk variabel endogen kinerja karyawan, seperti dijelaskan pada Tabel 4.7, menunjukkan bahwa model fit dengan data yang terlihat dari nilai $RMSEA < 0.08$; $GFI, AGFI, NFI$ dan $NNFI > 0.90$.

Tabel 4.7
Ringkasan Uji Hasil Kesesuaian Model untuk Pengukuran Kinerja Karyawan

| <i>Ukuran GOF</i> | <i>Estimasi</i> | <i>Hasil Uji</i> |
|-------------------|-----------------|--|
| Chi-Square | 76.95 | Model Fit dengan data (RMSEA < 0.08; GFI, AGFI, NFI, NNFI > 0.90) |
| Nilai P | 0.0040 | |
| RMSEA | 0.044 | |
| GFI | 0.97 | |
| AGFI | 0.96 | |
| NFI | 0.96 | |
| NNFI | 0.97 | |

Kinerja karyawan dimaknai sebagai hasil kerja / kegiatan selama periode waktu tertentu yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk unit kerja atau organisasi yang berorientasi karyawan, perspektif eksternal dan internal karyawan, dan perspektif pengetahuan dan pembelajaran karyawan (Benardin/Russel, 1998; Rampersad, 2005). Hasil analisis deskripsi mengenai tanggapan responden mengenai kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.8 yang menunjukkan bahwa rata-rata skor kinerja karyawan perbankan Sulawesi Tenggara adalah **1856.33**. Skor tersebut termasuk dalam kategori cenderung baik. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum, karyawan perbankan Sulawesi Tenggara cenderung dapat mencapai kinerja karyawan dengan baik, melalui budaya

organisasi yang diterapkan, kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan, dan motivasi kerja. Selanjutnya dari dimensi kinerja karyawan perbankan Sulawesi Tenggara, rata-rata tertinggi ditunjukkan oleh dimensi perspektif keuangan karyawan (skor 1893.00), yang menunjukkan bahwa secara umum, pencapaian kinerja karyawan yang diukur melalui dimensi keuangan karyawan cenderung baik, walaupun masih terdapat pula kondisi di mana karyawan lainnya tidak dapat mencapainya dengan baik. Adapun rata-rata terendah ditunjukkan oleh dimensi perspektif pengetahuan dan pembelajaran karyawan (skor 1838.00), yang menunjukkan bahwa secara umum proses pengetahuan dan pembelajaran karyawan belum tercapai dengan baik, dibandingkan dengan dimensi lainnya. Hal ini tentu saja dapat menghambat karyawan untuk berinovasi dan menciptakan berbagai ide yang memotivasi mereka untuk berprestasi.

Tabel 4.9
Nilai Skor Kinerja Karyawan Perbankan Sulawesi Tenggara

| No | Dimensi Kinerja Karyawan | Frekuensi Jawaban | | | | | | Skor Tota | Rata2 Skor |
|--|--|-------------------|----|----|----|----|----|----------------|------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | |
| 1 | Perspektif Keuangan Karyawan | 13 | 11 | 15 | 28 | 32 | 50 | 3786 | 1893.00 |
| 2 | Perspektif Eksternal Karyawan | 20 | 21 | 28 | 38 | 47 | 56 | 5535 | 1845.00 |
| 3 | Perspektif Internal Karyawan | 23 | 23 | 24 | 38 | 47 | 59 | 5548 | 1849.33 |
| 4 | Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran Karyawan | 22 | 24 | 25 | 39 | 47 | 48 | 5514 | 1838.00 |
| Rata-rata Skor Kinerja Karyawan | | | | | | | | 1856.33 | |

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, Selengkapnya, nilai rata-rata pencapaian dimensi kinerja karyawan, dijelaskan seperti pada tabel berikut ini :

Tabel 4.10
Kategori Dimensi Kinerja Karyawan Perbankan Sulawesi Tenggara

| No | Dimensi Kinerja Karyawan | Pengaruh | Selang Tingkat Pencapaian | Kategori |
|---|--|----------------|---------------------------|-------------------------|
| 1 | Perspektif Keuangan Karyawan | 1893.00 | 1676.54-2075.71 | Cenderung Tinggi |
| 2 | Perspektif Eksternal Karyawan | 1845.00 | 1676.54-2075.71 | Cenderung Tinggi |
| 3 | Perspektif Internal Karyawan | 1849.33 | 1676.54-2075.71 | Cenderung Tinggi |
| 4 | Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran Karyawan | 1838.00 | 1676.54-2075.71 | Cenderung Tinggi |
| Tingkat Dimensi Kinerja Karyawan | | 1856.33 | 1676.54-2075.71 | Cenderung Tinggi |

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis untuk menguji pengaruh kepemimpinan, terhadap kinerja karyawan, memperlihatkan bahwa tinggi rendahnya kinerja karyawan dipengaruhi secara nyata dan positif oleh model kepemimpinan yang diterapkan. Besarnya pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan $(0.33 \times 0.33) = 10.89\%$. Sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, misalkan faktor eksternal perusahaan maupun faktor-faktor internal perusahaan.

Besarnya kemampuan menjelaskan kinerja karyawan oleh variabel di atas secara nyata dan signifikan positif menunjukkan bahwa secara tidak langsung, penerapan pola kepemimpinan yang tepat melalui perannya sebagai *inspirational motivation* yang mampu menciptakan visi yang selanjutnya disosialisasikan pada karyawannya dengan didukung oleh sifat kepemimpinan yang meliputi *integrity, innovation, impression manajemen, individual consideration, intellectual stimulation* dan *trust*, dan motivasi karyawan dalam bekerja yang didominasi oleh hubungan sosial atau interpersonal dalam organisasi dan dimensi fisik, secara simultan dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan dalam arah positif. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional serta motivasi kerja yang kuat, maka akan semakin baik pula pencapaian kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menentukan kesuksesan dan kegagalan pencapaian kinerja karyawan. Temuan ini mendukung pernyataan Shamir et.al, (1991) yang menjelaskan pendapat dari Bass dan Avolio tentang kepemimpinan yang menempatkan banyak nilai dan memberikan perhatian pada pengembangan suatu visi serta memberikan inspirasi pada para pengikutnya untuk mencapai visi tersebut. Mereka memusatkan usaha mereka pada tujuan jangka panjang vs jangka pendek, mengubah atau memperbaiki sistem yang ada untuk mengakomodasi visi mereka dari pada bekerja dalam sistem yang ada. Mereka melatih diri untuk lebih bertanggung jawab pada apa yang mereka kembangkan untuk lebih baik dari pada yang lainnya melalui elemen-elemennya yang meliputi *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration*, dapat meningkatkan usaha/motivasi karyawan, kepercayaan diri yang tinggi pada para pengikutnya, kemampuan bagi karyawan dalam menyelesaikan berbagai tugas-tugas yang diberikan, percaya diri dalam menyelesaikan berbagai persoalan, peningkatan dalam kepuasan kerja, adanya kemauan yang sungguh-sungguh untuk bekerja keras, meningkatnya rasa optimisme pada diri karyawan, meningkatnya aktivitas pembelajaran pada diri karyawan, dan meningkatnya pemikiran-pemikiran yang bersifat inovatif pada diri karyawan.

Hasil penelitian ini secara umum membenarkan model hipotesis yang dikemukakan, yang mengungkapkan pengaruh yang signifikan secara positif pada kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan data penelitian, bahwa tinggi rendahnya variabel kepemimpinan, yang meliputi *inspirational motivation, integrity, innovation, impression management, individual consideration, intellectual stimulation, trust*, dan motivasi kerja dalam hal ini yang meliputi dimensi sosial, dimensi mental, dan dimensi fisik, akan berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil uji statistik telah membuktikan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil uji statistik ini secara simultan, sesuai dengan yang diharapkan, bahwa kepemimpinan, dan motivasi kerja karyawan, akan berpengaruh terhadap tinggi rendahnya atau baik buruknya kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Kelompok Buku (Referensi)

- Achmad Bachrudin dan Harapan L. Tobing. 2003. *Analisis Data untuk Penelitian Survei*. Jurusan Statistika FMIPA-Unpad. Bandung.
- Ainsworth, Murray, Neville Smith, and Anne Millership. 2002. *Managing Performance Managing People : Understanding and Emproving Team Performance*. Printed in Australia by Griffin Press.
- Armstrong, M, Baron, A. 1998. *Performance Management Handbook*. IPM. London.
- Bennis, W.G., & B. Nanus. 1985. *Leaders : The Strategies for Taking Challenge*. Harper & Row.
- terjemahan Victor Purba. 1990. *Kepemimpinan : Strategi dalam Mengemban Tanggung Jawab*. Prenhalindo. Jakarta.
- Bernardin, John & Joyce A. Russel. 1993. *Human Resource Management : An Experiential Approach*. McGrawHill Inc.. Series In Management. New York.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2. Edisi VII. Prentice Hall. Inc.
- Fitzgerald, L., Moon, P.. 1996. *Performance Measurement in Service Industries : Making it Work*. CIMA. London.
- French, Wendell. 1990. *Human Resource Management*. 2nd Edition. Mas Houghton Mifflin Company. Boston.
- Hadari Nawawi. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., & Tatham, W.C. 1992. *Multivariate Data Analysis with Readings*. Third Edition. Macmillan Publishing Company. Canada.
- Hughes, Richard L., Robert Ginnet, and Gordon J. Cuphy. 1999. *Leadership: Enhancing The Lesson of Experience*. McGraw-Hill. Int. Edition. Singapore.
- Joreskog, K. G. & Sorbom, D. 1996. *LISREL 8 : User's Reference Guide*. Scientific Software International, Inc. Chicago.
- Kerlinger, Fred. N. 2004. *Asas-asas Penelitian Behavioral* (Alih : Bahasa : Landung Situmorang dan H.J. Koesomanto). Cetakan X. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Kopelman E. Richard. 1986. *Managing Productivity in Organization*. McGrawHill. USA.
- Lukman Dendawijaya. 2003. *Manajemen Perbankan*. Cetakan II. Penerbit Ghalia. Indonesia.
- Masri Singarimbun dan Sofyan Efendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Edisi Revisi. LP3ES. Jakarta.
- McClelland, David, C. 1961. *The Achieving Society*. The Free Press. New York.
- Mc. Shane, Steven L. & Mary Ann Von Glinow. 2005. *Organizational Behaviour*. McGraw-Hill. Irwin.
- Moh. Nazir. 1999. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Rampersad, Hubert K.. 2003. *Total Performance Scorecard : Redefining Management to Achieve Performance with Integrity*. Massachusetts : Butterworth-Heinemann Business Books. Elsevier Science.
- Schein, H. Edgar. 1992. *Organizational, Culture, and Leadership*. 2nd Edition. Jossey-Bass Publisher. San Fransisco.
- Schermerhorn, John R. Jr.. 1999. *Management*. Sixth Edition. by John Wiley & Sons. Inc. United States of America.
- Schumacker, Randall E., and Richard G. Lomax. 1996. *A Beginner,s Guide to Structural Equation Modeling*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey.

- Triantoro Safaria. 2004. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Veithzal Rivai. 2005. *Performance Appraisal ; Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Yukl, Gary. 2001. *Leadership in Organization*. 5th Edition. Upper Saddle River. NJ ; Prentice Hall.
- 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Indonesia. PT Prenhallindo. Jakarta

Jurnal dan Publikasi Lain

- Alban Metcalfe, R.J., and Alimo Metcalfe, B. 2000. *The Transformational Leadership Questionnaire (TLQ-LGF) : a convergent and discriminant validation study*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. pp. 280-296.
- Amaratunga, Dilanthi, and David Baldry. 2002. *Performance Measurement Facilities Management and Its Relationship with Management Theory and Motivation*. *Journal of Facilities Management*. Volume 20. Number 10. pp.327-336.
- Barbuto E. John Jr. 2005. *Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Flint:Vol.11, Iss. 4; pg. 26, 15 pgs.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press.
- 1995. *Transformational Leadership Redux*. *Leadership Quarterly*. Vol. 6. pp. 463-478.
- 1997. *The Ethics of Transformational Leadership*. *Transformational Leadership Working Papper*. Academic of Leadership Press.
- Bass, B.M and Avolio, B.J. 1993. *Transformational Leadership and Organizational Culture*. *Public Administration Quarterly*, 17(1) : 112-117
- 1994. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage. London.
- Bass, B.M., Avolio & D. Jung. 1999. *Reexamining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*. Vol 7. 441-462.
- Bass, D.I. Jung, B.J Avolio & Y. Barson. 2003. *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*. *Journal Of Applied Psychology*. Vol 88. No 2. 207-218.
- Blake , R. and Mouton, J.S. 1964. *The Managerial Grid*. Gulf Publishing. Houston. TX.
- Blanchard, K. and Wakin, E. 1991. *Managing : Different Styles for Different People: Give Employees Feedback, not Criticism*. *Today's Office*, Vol. 26 No. 3, August, pp. 20-3.
- Carey, John and Carey Dimmitt. 2004. *Leadership*. *Counseling Leadership Academy Journal*. University of Massachusetts. melalui <http://www.umass.edu/schoolcounseling>.
- Coad, F. Alan, and Anthony J. Berry. 1998. *Transformational Leadership and Learning Orientation*. *Leadership and Organizational Development Journal*. Volume 19. Number 3. pp.164-172.
- Dionne, Shelley D., Francis D. Yammarino, Leanne E. Atwater, William D. Spangler. 2004. *Transformational Leadership and Team Performance*. *Journal of Organizational Change Management*. Volume 17. Number 2. pp.177-193.
- Kaplan R.S., and Norton D.P.. 1992. *The Balance Scorecard-Measures That Drive Performance*. *Harvard Business Review*. January-February.
- 1996. *Using the Balanced Scorecard as A Strategic Management System*. *Harvard Business Review*. Vol. 74 No.1. pp.75-85.

- 2000. *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*. Harvard Business Review. Vol. 78 No.5. pp.167-176.
- Lim, J.Y., and Cromartie, F.. 2001. *Transformational Leadership, Organizational Culture and Organizational Effectiveness in Sport Organizational*. The Sport Journal. Vol 4. pp.111-169.
- Ogbonna, E. and Harris, C. 2000. *Leadership Style, Organizational Culture, and Performance : Empirical Evidence from UK Companies*. The International Journal of Human Resource Management. pp.766-788
- Osteraker, Maria C.1999. *Measuring Motivation in a Dynamic Organization – A Contingency Approach*. Journal of Strategic Change. Mar/Apr. pg. 103.
- Pillai, Rajnandini, Ethlyn A Willaims. 2004. *Transformational Leadership, Self-Efficacy, Group Cohesiveness, Commitment, and Performance*. Journal of Organizational Change Management. Bradford: Vol.17, Iss. 2; pg. 144.
- Pounder. S. James.. 1999. *Organizational Effectiveness in Higher Education : Managerial Implication of A Hongkong Study*. Educational Management & Administration. Vol 27 no. 4. pp 389-400.
- 2001. *New Leadership and University Organizational Effectiveness : Exploring the Relationship*. Leadership and Organizational Development Journal. Vol 22. pp 281-291.

Kelompok Disertasi

- Sugito Efendi. 2005. *Pengaruh Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Pelatihan dan Modal Intelektual, serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi pada Beberapa Perusahaan Milik PT Kimia Gresik, Persero)*. Universitas Padjadjaran.