

PENGARUH KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN KHARISMATIK (MODEL CONGER-KANUNGO) TERHADAP TIPE KEPEMIMPINAN LAINNYA

Netania Emilisa
Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti

Abstract

The general objective of this research is to determine the indicator characteristics in Conger – Kanungo model that can be use to scale charismatic leadership in internasional bank in Jakarta, and to analyze influence of charismatic leadership characteristics in Conger – Kanungo model to another leadership style. According to the research, the result all characteristics in Conger-Kanungo model can be use to scale charismatic leadership. There are influence from charismatic leadership (Conger-Kanungo Model) to all another leadership style. This is show relationship between characteristics charismatic with Task-Oriented Leadership, relationship between environmental sensitivity, vision and articulation with participative leadership, relationship between vision and articulation, sensitivity to member needs to people oriented leadership dan relationship between sensitivity to member needs, vision and articulation with Bass Charisma Scale.

Keywords : Charismatic Leadership, Task-Oriented Leadership. Participative Leadership, People-Oriented Leadership, Bass Charisma Scale

Pendahuluan

Bagi dunia usaha, kepemimpinan diharapkan dapat memberikan keunggulan-keunggulan bagi perusahaan agar dapat terus hidup dan berkembang. Karena masalah-masalah yang dihadapi dalam perusahaan bervariasi, maka pemimpin harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi pola tingkah laku dan pola kerja karyawannya.

Dalam buku kedua Repelita IV (1994 : 27) ditekankan bahwa *"Kepemimpinan sebagai salah satu indikator kualitas sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi ataupun pembangunan secara keseluruhan. Kepemimpinan yang baik dapat menentukan manajemen yang tepat dan berhasilnya pelaksanaan tugas. Dalam hal itu, tantangan yang dihadapi adalah mengembangkan kepemimpinan yang berkualitas, andal dan dapat diteladani"*.

Pada awal tahun 1980-an, telah berkembang suatu paradigma baru mengenai kepemimpinan yang sebenarnya telah diperkenalkan oleh Max Weber sejak tahun 1925 (Conger & Kanungo, 1993 : 440). Melalui tulisannya, Weber mengekspresikan kepekaannya terhadap masalah-masalah yang berkaitan dengan kebebasan manusia, kreativitas dan tanggung jawab personal di dalam masyarakat sosial.

Selain itu Weber juga menambahkan bahwa ia sangat memperhatikan pemahaman mengenai kreativitas pemeliharaan dan transformasi dari perjanjian-perjanjian institusional. Ia mengkategorikan pandangannya kedalam 2 bagian yaitu kepemimpinan tradisional/rasional-legal dan kepemimpinan kharismatik. Kharisma pada intinya adalah kekuatan-kekuatan untuk perubahan dan inovasi dalam masyarakat. Berkaitan dengan aspek dari konsep Weber, peneliti-peneliti organisasional tahun 1980 dan 1990-an menjadikan pemimpin bisnis kharismatik sebagai prinsip yang berfokus untuk memahami perubahan dan inovasi yang mana pada saat itu terlihat sebagai ketidakmampuan adaptasi yang besar pada iklim perusahaan yang menganut birokrasi di Amerika.

Setiap karyawan tentu mengenal pemimpinnya di tempat kerja, di masyarakat bahkan di pemerintahan, yang kadang-kadang atau bahkan seringkali dapat memukau imajinasi karyawan dengan suatu gagasan yaitu bayangan tentang seperti apa nantinya masa depan. Apabila pemimpin berbicara, karyawan dapat terpesona oleh kata-katanya dan tertarik oleh rasa kepentingan mereka. Pemimpin sepertinya memiliki suatu energi yang sulit dijelaskan dan bisa memberikan inspirasi serta motivasi. Banyak hal yang terjadi kalau pemimpin ada di dekat

karyawan, ada perubahan dan kerap kali karyawan mendapatkan dirinya atas kemauannya sendiri tertarik kepada pemimpin. Di atas segala-galanya, karyawan digerakkan oleh pemimpin dan cukup sering digerakkan untuk mengikuti mereka. Yang menjadi inti kekuatan pemimpin sebenarnya adalah *kharisma* (Conger, 1997 : 1).

Kepemimpinan kharismatik mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan para karyawannya, mereka mengubah kesadaran para karyawan akan masalah-masalah dengan membantu mereka untuk memandang masalah lama dengan cara-cara baru dan para pemimpin mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para karyawan untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam mencapai tujuan kelompok.

Sebenarnya tipe kepemimpinan tidak hanya kepemimpinan kharismatik saja, tetapi juga ada beberapa jenis kepemimpinan lainnya yang telah berkembang sebelum kepemimpinan kharismatik ini ada, diantaranya *traits theory, behavior theory* yang terdiri dari *Ohio State University theory, Michigan University theory, Managerial Grid*, dan *Scandinavia studied selanjutnya contingency theory* yang terdiri dari *Fiedler Model, Hersey and Blanchard Situational theory, LMX theory, path-goal theory* (Robbins, 1996 : 205). Kepemimpinan lainnya ini masing-masing memiliki karakteristik kepemimpinan yang berbeda, namun karakteristik kepemimpinan kharismatik lebih cocok untuk menghadapi keadaan pada saat ini karena keterbukaannya untuk menerima segala hal sesuai dengan visi yang mereka miliki.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Conger - Kanungo (1993), ternyata ada beberapa karakteristik kepemimpinan kharismatik yang juga dimiliki oleh kepemimpinan lainnya. Dalam penelitiannya, Conger dan Kanungo berusaha untuk membandingkan karakteristik kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan dan skala Bass kharisma.

Masalah Penelitian

Adapun masalah yang dirumuskan secara spesifik berdasarkan latar belakang masalah adalah:

1. Indikator karakteristik kepemimpinan dalam Model Conger - Kanungo mana sajakah yang dapat digunakan untuk mengukur kepemimpinan kharismatik pada bank asing di Jakarta?
2. Bagaimana pengaruh antara karakteristik kepemimpinan kharismatik dalam Model Conger - Kanungo dengan tipe kepemimpinan lainnya?

Tujuan Penelitian

Setelah mengetahui latar belakang penelitian dan masalah penelitian itu sendiri, maka tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk menentukan indikator karakteristik dalam model Conger - Kanungo yang dapat digunakan untuk mengukur kepemimpinan kharismatik.
- b. Untuk menganalisis pengaruh dari karakteristik kepemimpinan kharismatik dalam model Conger - Kanungo terhadap tipe kepemimpinan lainnya.

Tinjauan Pustaka

1. Gaya Kepemimpinan

Didalam melakukan tugasnya tentunya setiap pemimpin akan memilih gaya atau corak kepemimpinan untuk maksud penggunaannya agar menghasilkan efektivitas sebagai seorang pemimpin. Stoner et al (1995 : 474) memberikan definisi tentang gaya kepemimpinan adalah "*The various pattern of behavior favored by leader during the process of directing and influencing workers*". Artinya adalah pola-pola yang bervariasi dari tingkah laku yang diinginkan pimpinan selama proses pengarahan dan mempengaruhi karyawannya. Adapun gaya kepemimpinan yang digunakan didalam penelitian ini adalah:

a. Task-Oriented Leadership

Task-oriented leadership adalah "*an activities by a leader designed to enhance productivity or task performance. They focus primarily on these goals*" (Conger & Kanungo, 1993 : 441). Pengertiannya adalah bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada tugas merupakan aktivitas yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja tugasnya.

Karakteristik yang digunakan dalam mengukur task-oriented leadership (Conger- Kanungo, 1993 :443) adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya.

b. Participative Leadership

Participative leadership menurut Baron & Greenberg (1993 : 395) adalah "*a pattern in which the leader consults with subordinates, permitting them to participative in decisions*". Hal ini diartikan sebagai pola dimana pemimpin berkonsultasi dengan karyawannya, dan mengizinkan mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Karakteristik yang digunakan dalam mengukur *participative leadership* (Conger- Kanungo, 1993 :443) adalah yang berkaitan dengan pengambilan keputusan seorang pemimpin didalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan.

c. **People-Oriented Leadership**

People-oriented leadership (Conger-Kanungo, 1993 : 441) adalah " *an actions by a leader that demonstrate concern with the welfare of subordinates and establish positive relations with them*". Arti kepemimpinan yang berorientasi pada orang adalah sebuah kegiatan yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang mendemonstrasikan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawannya dan berusaha untuk membangun hubungan yang positif dengan mereka.

Karakteristik yang digunakan dalam meneliti *people-oriented leadership* berkaitan dengan hubungan antara pemimpin dan bawahannya (Conger - Kanungo, 1993 : 444).

d. **Bass Charisma Leadership (Transformational Leadership)**

Seorang Sosilog Jerman Max Weber (Donnelly et al, 1998 : 358, Stoner et al, 1993 : 489) memperkenalkan konsep kharisma dalam kepemimpinan. Pandangannya bahwa pemimpin yang penuh kharisma memiliki pengaruh yang sangat berarti bagi para bawahannya. Sedangkan Burns (1978) lebih senang membicarakan tentang "heroic leadership" daripada sebuah kharisma dan sebuah konsep tentang *transformational leadership* (Yukl, 1998 : 324). Ia mendeskripsikan bahwa *transformational leadership* adalah "a process in which leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation". Yaitu merupakan sebuah proses dimana pemimpin dan bawahan mengembangkan satu sama lain tingkat moralitas dan motivasi yang tinggi.

Bernard M. Bass (1985) kemudian mengembangkan pandangan Burns dan menandai bahwa seorang pemimpin yang *transformational* adalah "a person who displays or creates charismatic leadership, inspirational leadership, intellectual stimulation, and a feeling that each individual follower counts". Dapat diartikan bahwa seorang pemimpin *transformational* adalah seseorang yang menciptakan kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan yang penuh inspirasi, stimulasi intelektual dan perasaan bahwa semua bawahan harus diperhitungkan. Bass juga menjelaskan bahwa pemimpin akan mampu mendorong semangat, menggunakan nilai-nilai, kepercayaan dan dapat memenuhi kebutuhan para bawahannya. Pemimpin yang melakukan hal itu

dalam situasi yang cepat berubah atau dalam situasi yang krisis disebut dengan pemimpin transformasional.

Ada empat keahlian yang digunakan oleh para pemimpin transformasional (Donnelly, 1998 : 359), yaitu:

1. Pemimpin memiliki visi bahwa ia mampu mengutarakan pikirannya dengan jelas. Visinya bisa berupa tujuan, sebuah rencana atau serangkaian prioritas.
2. Pemimpin dapat mengkomunikasikan dengan jelas visi mereka. Pemimpin juga mampu menunjukkan citra yang menguntungkan sebagai hasil apabila visinya dapat terwujud.
3. Pemimpin harus dapat membangun kepercayaan dengan tindakan yang adil, tegas dan konsisten. Kegigihannya, bahkan terhadap rintangan dan kesulitan sudah dapat terbukti.
4. Pemimpin transformasional memiliki pandangan positif tentang dirinya. Ia akan bekerja untuk pengembangan keahliannya sehingga kesuksesan dapat tercapai.

e. Charismatic Leadership

Berdasarkan House (1977), seorang pemimpin kharismatik memiliki efek yang tidak biasa terhadap bawahannya. Bawahan dari pemimpin kharismatik ini percaya bahwa kepercayaan yang dianut pimpinannya benar, menurut pemimpinnya tanpa ada pertanyaan, memiliki keterlibatan emosional terhadap misi kelompok atau organisasi, percaya bahwa mereka dapat memberikan kontribusi akan kesuksesan misinya, dan memiliki tujuan bagi kinerja yang baik.

Pemimpin kharismatik pada umumnya memiliki kekuatan yang tinggi, rasa percaya diri yang besar, memiliki kharisma terhadap bawahannya serta dapat dikagumi oleh bawahannya akan sikap-sikap mereka dalam melakukan pekerjaan. (Stoner et al, 1993 : 489, Yukl, 1998 : 299).

Adapun pengertian dari Charismatic Leadership menurut Baron & Greenberg (1993 : 383) adalah

"Leaders who exert powerful effects upon their followers and to whom special traits are attributed (example possession of an idealized vision or goal, willingness to engage in unconventional behavior to reach it)".

Dapat diartikan bahwa kepemimpinan kharismatik adalah seorang pemimpin yang memiliki efek kekuatan yang kuat bagi pengikutnya dan memberikan ciri-ciri yang khusus seperti memiliki visi dan tujuan yang ideal.

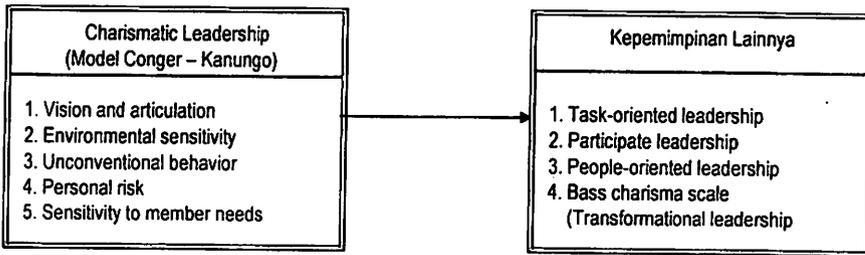
Karakteristik Charismatic Leadership

Model Conger - Kanungo (1993 : 443) menjelaskan bahwa ada 3 tahapan yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan kharismatik, yaitu

1. Tahap pertama adalah *the enviromental assestment* yang terdiri dari *enviromental sensitivity, sensitivity to member needs* dan *does not maintain the status quo*. Item-item ini digunakan untuk menunjukkan kemampuan seorang pemimpin dalam melihat peluang-peluang dan hambatan-hambatan dalam lingkungannya, dalam kebutuhan dan kemampuan bawahannya dan tantangan dalam *status quo*.
2. Tahap kedua adalah *vision formulation* dimana item-itemnya menjelaskan tentang kemampuan seorang pemimpin dalam menginspirasi suatu visi dan menjadi seorang komunikator yang efektif.
3. Tahap ketiga adalah *implementation* yang terdiri dari *personal risk* dan *unconventional behavior*. Item-item pada tahap terakhir ini mendemonstrasikan suatu tingkat dimana seorang pemimpin akan terlihat sebagai seseorang yang mampu mengambil resiko dan memiliki perilaku yang tidak biasa yang terlihat dalam komitmen yang tidak biasa dan terkesan unik.

Kerangka Teoritik

Gambar 1
Skema Kerangka Teoritik



Hipotesis

- H1 = Terdapat pengaruh antara karakteristik kepemimpinan kharismatik dengan task-oriented leadership.
- H2 = Terdapat pengaruh antara karakteristik kepemimpinan kharismatik dengan participative leadership.
- H3 = Terdapat pengaruh antara karakteristik kepemimpinan kharismatik dengan people-oriented leadership.

H4 = Terdapat pengaruh antara karakteristik kepemimpinan kharismatik dengan Bass charisma scale (transformational leadership).

Metodologi Penelitian

Rancangan penelitian dapat diklasifikasikan dengan berbagai cara. Metode yang paling umum yang digunakan dalam mengelompokkan rancangan penelitian adalah uji hipotesis. Dalam penelitian ini akan dijelaskan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai karakteristik kepemimpinan kharismatik Conger-Kanungo yang berkaitan dengan kepemimpinan lainnya.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, telah dipilih beberapa variabel yang perlu diukur dan dipelajari kaitannya secara fungsional. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Karakteristik kepemimpinan kharismatik dengan menggunakan model Conger - Kanungo sebagai variabel independen yang diadaptasi dari penelitian Conger-Kanungo (1994), menggunakan skala interval.
2. Tipe kepemimpinan lainnya yang terdiri dari *task-oriented leadership*, *participative leadership*, *people-oriented leadership* dan *Bass charisma scale* sebagai variabel dependen yang diadaptasi dari penelitian Conger-Kanungo (1994), dengan skala interval.

Untuk menganalisis data yang diperoleh akan digunakan beberapa metode perhitungan, yaitu:

1. *Confirmatory Factor analysis*
Confirmatory factor analysis ini merupakan salah satu metode statistik multivariate yang digunakan untuk menganalisis pola atau hubungan antara sekelompok variabel dan menentukan apakah informasi yang tersedia dapat dipadatkan ke dalam suatu set faktor atau komponen yang lebih kecil lagi (Modul Diklat SPSS Lanjutan, 2000 : 13).
Jadi dalam penelitian ini analisis faktor digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa apakah item-item (variabel) dalam setiap pertanyaan dapat digunakan sebagai karakteristik dalam mengukur kepemimpinan kharismatik (Model Conger - Kanungo) di bank-bank asing yang ada di Jakarta.
2. *Stepwise Regression Analysis*
Digunakan untuk menguji apakah ke 6 karakteristik dari kepemimpinan kharismatik (Model Conger - Kanungo) berpengaruh terhadap tipe

kepemimpinan lainnya atau karakteristik dari kepemimpinan kharismatik yang mana yang paling berpengaruh terhadap tipe kepemimpinan yang lain.

Hasil dan Pembahasan

1. Uji Validitas Instrumen

Uji validitas instrumen dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total masing-masing variabel (product moment). Uji dilakukan baik terhadap bagian pengukur *Task-Oriented Leadership*, *Participative Leadership*, *People Oriented Leadership*, *Bass Charisma Scale (Transformational Leadership)* dan *Charismatic Leadership (Model Conger - Kanungo)*. Hasil uji validitas untuk masing-masing instrumen dapat dikatakan valid karena semua instrumen memiliki nilai r value $< 0,05$.

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Setelah uji validitas, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas kuesioner dengan menggunakan teknik Cronbach's Coefficient Alpha. Hasil koefisien reliabilitasnya untuk masing-masing instrumen adalah sebagai berikut

Tabel 1
Uji Reliabilitas Instrumen

Instrumen	Alpha
Task-Oriented Leadership	0,6592
Participative Leadership	0,8951
People Oriented Leadership	0,9698
Bass Charisma Scale	0,9654
Charismatic Leadership (Model Conger - Kanungo)	0,9694

Dari hasil perhitungan Cronbach's Coefficient Alpha diperoleh hasil bahwa untuk semua instrumen nilai alpha yang diperoleh lebih dari 0,6. Maka dapat disimpulkan bahwa alat atau instrumen yang digunakan adalah reliabel atau dengan kata lain instrumen tersebut konsisten dalam mengukur gejala yang sama.

Analisis Karakteristik Kepemimpinan dalam Model Conger - Kanungo Yang Dapat Digunakan Untuk Mengukur Kepemimpinan Kharismatik Pada Bank Asing di Jakarta

Dalam menganalisis ke enam karakteristik kepemimpinan dalam model Conger - Kanungo untuk ditentukan apakah kesemua karakteristik tersebut dapat digunakan untuk mengukur kepemimpinan kharismatik pada bank asing di Jakarta, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Analisis Karakteristik *Vision and Articulation*

Karakteristik yang pertama dalam Model Conger - Kanungo adalah *vision and articulation*. Karakteristik ini terdiri dari 6 faktor dengan menggunakan simbol va1 sampai va6. Hasil yang diperoleh setelah dilakukan perhitungan menggunakan factor analysis adalah:

Tabel 2
Component Matrix Vision and Articulation*

	Component
	1
va1 (selalu berbicara dengan menarik)	.875
va2 (berkesan sebagai performer yang ahli)	.918
va3 (memberikan inspirasi dan motivasi)	.882
va4 (memiliki visi bagi masa yang akan datang)	.914
va5 (memberikan semangat dalam mencapai tujuan)	.911
va6 (secara konsisten menghasilkan ide cemerlang)	.925

Extraction Method:

Principal Component

Analysis

*. 1. Components Extracted.

Dari tabel dapat terlihat bahwa nilai component matrix bagi vision and articulation berkisar pada angka yang sama, sehingga kesemua faktor yang masuk dalam karakteristik *vision and articulation* dapat digunakan untuk mengukur *vision and articulation*, tidak ada satu faktor-pun yang harus dihilangkan.

2. Analisis Karakteristik *Enviromental Sensitivity*

Karakteristik yang kedua adalah *enviromental sensitivity*. Hasil dari perhitungan SPSS adalah sebagai berikut

Tabel 3
Component Matrix Enviromental Sensitivity*

	Component
	1
es1 (dapat mengetahui hambatan dalam lingkungan sosial budaya yang dapat menjadi penghalang)	.866
es2 (selalu mengenali hambatan dalam lingkungan fisik)	.915
es3 (memahami tantangan yang ada)	.937
es4 (mengenal kemampuan dan keahlian karyawannya)	.876
es5 (mengenal keterbatasan karyawan dlm organisasi)	.925

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

*. 1 components extracted.

Dari tabel 3 juga dapat terlihat jika hasil perhitungan factor analysisnya menghasilkan nilai component matrix yang hampir sama besarnya. Tidak ada 1 karakteristik-pun yang nilai komponennya jauh berbeda dengan yang lainnya. Hal ini berarti bahwa kelima faktor yang ada bisa digunakan sebagai pengukur untuk *enviromental sensitivity*. Terlihat juga bahwa semua faktor hanya masuk kedalam 1 komponen.

3. Analisis Karakteristik *Unconventional Behavior*

Dalam mengukur karakteristik *unconventional behavior* digunakan 3 faktor. Responden diberi pertanyaan yang berhubungan dengan perilaku pemimpinnya seperti perilaku pemimpin yang tidak biasa dalam mencapai tujuan tertentu. Hasil dari perhitungan faktor analisisnya adalah sebagai berikut

Tabel 4
Component Matrix Unconventional Behavior*

	Component
	1
ub1 (dapat menemukan kondisi fisik dan sosial yang menguntungkan dalam pencapaian tujuan)	.786
ub2 (kadang kala melakukan tindakan yang tidak lazim untuk mencapai tujuan organisasi)	.812
ub3 (kadang kala menunjukkan kebiasaan yang unik)	.858

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

*. 1 components extracted.

Hasil perhitungan faktor analisis dalam tabel diatas menunjukkan bahwa ketiga faktor dari karakteristik unconventional behavior dpat dijadikan satu komponen, karena nilai component matrixnya juga memiliki nilai yang hampir sama satu sama lain. Artinya bahwa ketiga faktor yang ada bisa digunakan sebagai pengukur untuk unconventional behavior.

4. Analisis Karakteristik *Personal Risk*

Karakteristik keempat adalah *personal risk*, yang diukur dengan 4 faktor. Faktor-faktor ini juga diambil dari penelitian Conger - Kanungo. Analisis untuk melihat faktor-faktor mana saja yang dapat digunakan, juga menggunakan analisis faktor.

Tabel 5
Component Matrix Personal Risk*

	Component
	1
pr1 (sering membuat karyawan terlibat dalam risiko yang besar)	.820
pr2 (memiliki pengorbanan diri yang cukup besar dalam pencapaian tujuan)	.826
pr3 (mengambil risiko perorangan)	.912
pr4 (kadang kala mengakibatkan biaya personal yang tinggi untuk kebaikan organisasi)	.575

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

*. 1 components extracted.

Hasil perhitungan faktor analisis diperoleh nilai component matrix yang agak berbeda jika dibandingkan dengan 3 karakteristik sebelumnya. Kalau pada perhitungan untuk 3 karakteristik sebelumnya, nilai dari component matrix hampir sama untuk semua faktornya. Namun, dalam perhitungan karakteristik yang keempat, ada satu faktor

yaitu pr4 (dapat dilihat dari tabel) yang nilainya sangat berbeda apabila dibandingkan dengan nilai component faktor-faktor lainnya. Tetapi dalam perhitungan ini pr4 tetap dapat digunakan sebagai pengukur karakteristik *personal risk*, yaitu dengan melihat dari hasil perhitungan bahwa hanya terdapat 1 komponen yang diextract. Oleh sebab itu pr4 tetap bisa digunakan dan tidak dihilangkan dalam perhitungan selanjutnya.

5. Analisis Karakteristik *Sensitivity to Member Needs*

Faktor-faktor yang digunakan ada 3 faktor. Simbol dari ketiga faktor tersebut adalah sn1 sampai sn3. Setelah dilakukan perhitungan hasil yang diperoleh adalah

Tabel 6
Component Matrix
*Sensitivity to Member Needs**

	Component
	1
sn1 (menunjukkan kepekaan terhadap kebutuhan dan perasaan karyawan)	.957
sn2 (mempengaruhi karyawan dengan saling hormat dan menyukai)	.972
sn3 (sering menunjukkan perhatian khusus terhadap kebutuhan dan perasaan karyawan)	.948

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

*. 1 components extracted.

Dari tabel 6 terlihat kalau hasil analisis faktornya sangat tinggi untuk ketiga faktor dari karakteristik *sensitivity to member needs*. Oleh sebab itu, ketiga faktor tersebut dapat digunakan untuk mengukur karakteristik yang kelima.

6. Analisis Karakteristik *Does not Maintain Status Quo*

Karakteristik yang terakhir dalam model Conger - Kanungo ini adalah *does not maintain status quo* yang diukur hanya oleh 2 faktor (sq1 dan sq2). Hasil yang diperoleh dalam perhitungan analisis faktor ini adalah

Tabel 7
Component Matrix
Does not Maintain Status Quo*

	Component
	1
sq1 (berusaha menjaga status quo)	.873
sq2 (menganjurkan untuk melakukan tindakan yang tidak beresiko dalam mencapai tujuan)	.873

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

*. 1 components extracted.

Dari tabel diatas diperoleh hasil yang sama yaitu 0,873 antara kedua faktor yang digunakan sebagai pengukur dalam karakteristik kepemimpinan *does not maintain status quo*. Artinya bahwa kedua faktor tersebut bisa digunakan sebagai pengukur kepemimpinan di bank asing.

Setelah karakteristik tersebut dianalisis satu persatu, terlihat bahwa semua faktor yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan kharismatik dalam model Conger - Kanungo dapat digunakan untuk mengukur kepemimpinan kharismatik pada bank asing di Jakarta. Dengan tidak adanya salah satu faktor yang dihilangkan berarti semua faktornya bisa dipakai untuk mengukur kepemimpinan kharismatik.

Jadi karakteristik-karakteristik kepemimpinan dalam model Conger - Kanungo yaitu *vision and articulation* dengan keenam faktornya, *enviromental sensitivity* dengan kelima faktornya, *unconventional behavior* dengan ketiga faktornya, kemudian *personal risk* dengan keempat faktornya, lalu *sensitivity to member needs* dengan ketiga faktornya dan karakteristik yang terakhir yaitu *does not maintain status quo* dengan kedua faktornya dapat digunakan untuk mengukur kepemimpinan kharismatik pada bank asing di Jakarta. Dengan sebagian besar jawaban positif yang diberikan oleh setiap responden, maka memungkinkan tidak adanya faktor yang dihilangkan.

Analisis Pengaruh Antara Karakteristik Kepemimpinan Kharismatik (Model Conger - Kanungo) Dengan Tipe Kepemimpinan Lainnya

Untuk menjawab perumusan masalah yang kedua, maka dilakukan perhitungan multiple regression dengan stepwise. Hal ini dilakukan agar dapat diketahui karakteristik-karakteristik kepemimpinan kharismatik yang berpengaruh secara signifikan dengan tipe kepemimpinan lainnya, yaitu *task-oriented leadership*, *participative leadership*, *people oriented leadership* dan *Bass charisma scale (transformational leadership)*.

1. Analisis Pengaruh Antara Karakteristik Kepemimpinan Kharismatik (Model Conger - Kanungo) Dengan Task-Oriented Leadership

Dari perhitungan menggunakan stepwise regression analysis diperoleh hasil bahwa hanya *personal risk* dan *does not maintain status quo* memiliki pengaruh terhadap *task-oriented leadership* secara signifikan pada alpha 0,05. Sedangkan *vision and articulation*, *enviromental sensitivity*, *unconventional behavior* dan *sensitivity to member needs* tidak terlalu berpengaruh secara signifikan. Hal ini dapat terlihat dari hasil pengolahan data berikut ini:

Tabel 8
Stepwise Regression Analysis Kepemimpinan Kharismatik Dengan Task-Oriented Leadership

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.824	.129		21.966	.000
	MEANSN	.253	.046	.604	5.458	.000
2	(Constant)	2.541	.190		13.386	.000
	MEANSN	.160	.065	.381	2.450	.018
	MEANPR	.184	.093	.308	1.978	.053
3	(Constant)	2.071	.296		6.986	.000
	MEANSN	8.298E-02	.074	.198	1.123	.267
	MEANPR	.200	.091	.334	2.204	.032
	MEANSQ	.194	.096	.269	2.026	.048
4	(Constant)	1.914	.262		7.301	.000
	MEANPR	.267	.068	.447	3.919	.000
	MEANSQ	.249	.082	.345	3.028	.004

a. Dependent Variable: MEANTASK

Persamaan regresi yang diperoleh adalah

$$Y = 1,914 + 0,267 pr + 0,249 sq$$

(0,000) (0,000) (0,004)

dimana Y = task-oriented leadership
 pr = personal risk
 sq = does not maintain status quo

Hal lain yang dapat dianalisis dari hasil perhitungan ini adalah bahwa tipe dari seorang pemimpin yang berorientasi pada tugas lebih mementingkan pekerjaannya dibandingkan dengan hal-hal lainnya, sehingga memang benar jika yang berpengaruh adalah *personal risk* dan *does not maintain to status quo*.

Dalam penelitian ini berarti pemimpin yang berorientasi pada tugas belum memiliki visi, mereka tidak terlalu peka terhadap lingkungannya, tidak peka akan kebutuhan karyawannya karena hanya tugas dan pekerjaannya yang menjadi pokok perhatiannya.

2. Analisis Pengaruh Antara Karakteristik Kepemimpinan Kharismatik (Model Conger - Kanungo) Dengan Participative Leadership

Setelah dilakukan perhitungan, secara langsung dapat diketahui bahwa yang berpengaruh terhadap participative leadership jika dilihat dari karakteristik kepemimpinan kharismatik dalam model Conger - Kanungo adalah *enviromental sensitivity* dan *vision and articulation*. Artinya bahwa seorang pemimpin yang partisipatif mempunyai tingkat sensitivitas terhadap lingkungannya, mereka memperhatikan lingkungannya secara seksama contohnya dengan menunjukkan kepekaan terhadap kebutuhan dan peran karyawan dalam organisasi.

Karena *vision and articulation* juga berpengaruh terhadap kepemimpinan partisipatif, menunjukkan bahwa mereka selain selalu mencari konsensus bersama-sama karyawannya, juga memberikan semangat dalam mencapai tujuan organisasi melalui misi dan idenya. Pemimpin tersebut juga memberikan inspirasi dan motivasi tentang apa yang seharusnya dilakukan oleh karyawannya secara efektif. Secara lebih terperinci hasil perhitungan regresinya dapat terlihat pada tabel berikut

Tabel 9
Stepwise Regression Analysis Kepemimpinan Kharismatik Dengan Participative Leadership

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.814	.232		3.507	.001
	MEANES	.716	.076	.794	9.413	.000
2	(Constant)	.709	.230		3.086	.003
	MEANES	.455	.142	.504	3.201	.002
	MEANVA	.289	.134	.339	2.153	.036

a. Dependent Variable: MEANPART

Hasil perhitungan stepwise regression analysisnya menghasilkan nilai koefisien regresi:

$$Y = 0,709 + 0,455 es + 0,289 va$$

(0,003)
(0,002)
(0,036)

dimana Y = participative leadership
 es = enviroment sensitivity
 va = vision and articulation

Jadi kesimpulannya bahwa terdapat pengaruh antara *environment sensitivity* dan *vision and articulation* dengan participative leadership secara signifikan pada level alpha 0,05, sehingga pada pengukuran participative leadership di bank asing kedua komponen tersebut bisa digunakan. Sedangkan untuk karakteristik yang lainnya yaitu *unconventional behavior*, *personal risk*, *sensitivity to member needs* dan *does not maintain status quo* tidak terlalu berpengaruh terhadap participative leadership (sesuai perhitungan) maka dalam langkah perhitungannya otomatis dihilangkan.

3. Analisis Pengaruh Antara Karakteristik Kepemimpinan Kharismatik (Model Conger - Kanungo) Dengan People Oriented Leadership

Dari hasil perhitungan dapat dianalisis bahwa yang berpengaruh terhadap pemimpin yang berorientasi pada karyawan adalah *vision and articulation* dan *sensitivity to member needs*, sedangkan karakteristik kepemimpinan kharismatik lainnya tidak terlalu berpengaruh sehingga

dihilangkan dalam persamaan regresi. Jika dilihat pada hasil perhitungan, maka terlihat yang paling signifikan adalah kedua karakteristik diatas pada tingkat kesalahan 5%, dengan persamaan regresinya adalah

$$Y = -0,193 + 0,608 v_a + 0,429 s_n$$

(0,502) (0,000) (0,001)

dimana Y = people oriented leadership
 v_a = vision and articulation
 s_n = sensitivity to member needs

Jadi kesimpulannya bahwa terdapat pengaruh antara *vision and articulation* dan *sensitivity to member needs* terhadap *people oriented behavior* secara nyata. Secara lebih jelas dapat terlihat pada tabel di bawah ini

Tabel 10
Stepwise Regression Analysis Kepemimpinan Kharismatik Dengan People Oriented Leadership

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.588	.290		-2.030	.048
	MEANVA	1.096	.092	.855	11.909	.000
2	(Constant)	-.193	.286		-.677	.502
	MEANVA	.608	.162	.474	3.741	.000
	MEANSN	.429	.123	.444	3.500	.001

a. Dependent Variable: MEANPEOP

Pemimpin yang berorientasi pada karyawan secara umum merupakan pemimpin yang selalu memperhatikan keadaan dan kesejahteraan karyawan, selalu meluangkan waktu untuk berdiskusi dengan karyawannya, bahkan menawarkan bantuan pribadi untuk karyawannya sehingga memiliki ciri yang hampir serupa dengan karakteristik kepemimpinan kharismatik yaitu *vision and articulation* dan *sensitivity to member needs* yang keduanya lebih memfokuskan diri pemimpin terhadap karyawannya.

4. Analisis Pengaruh Antara Karakteristik Kepemimpinan Kharismatik (Model Conger - Kanungo) Dengan Bass Charisma Scale (Transformational Leadership)

Tipe kepemimpinan yang terakhir adalah Bass Charisma Scale atau lebih dikenal dengan Transformational Leadership. Tipe kepemimpinan ini sebenarnya hampir memiliki karakteristik yang sama dengan kepemimpinan kharismatik dalam model Conger - Kanungo, tetapi ada beberapa karakteristik dalam Bass Charisma Scale yang tidak dimiliki oleh kepemimpinan kharismatik dalam model Conger - Kanungo dan sebaliknya.

Hasil perhitungan stepwise regression analysis memberikan hasil bahwa ternyata yang berpengaruh terhadap Bass Charisma Scale hanyalah *vision and articulation* dan *sensitivity to member needs*, sedangkan karakteristik lainnya seperti *environment sensitivity*, *unconventional behavior*, *personal risk*, *does not maintain status quo* dianggap tidak terlalu berpengaruh terhadap Bass Charisma Scale. Secara lebih jelas hasil perhitungan yang diperoleh adalah sebagai berikut

Tabel 11
Stepwise Regression Analysis Kepemimpinan Kharismatik Dengan Bass Charisma Scale

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.917	.143		6.397	.000
	MEANSN	.776	.052	.901	15.004	.000
2	(Constant)	.418	.220		1.900	.063
	MEANSN	.545	.094	.632	5.765	.000
	MEANVA	.358	.125	.313	2.858	.006

a. Dependent Variable: MEANBASS

Dari tabel diatas diperoleh persamaan regresi

$$Y = 0,418 + 0,545 sn + 0,358 va$$

(0,063) (0,000) (0,006)

- dimana Y = Bass Charisma Scale
- sn = sensitivity to member needs
- va = vision and articulation

Kesimpulan

1. Dalam menganalisis karakteristik kepemimpinan dalam Model Conger - Kanungo yang dapat digunakan untuk mengukur kepemimpinan kharismatik pada bank asing di Jakarta diperoleh hasil bahwa semua karakteristik kepemimpinan dalam model Conger - Kanungo dapat digunakan untuk mengukur kepemimpinan kharismatik, hal ini terbukti dengan dilakukannya *confirmatory factor analysis* yang hasilnya menunjukkan bahwa nilai *coefficient matrix*nya memiliki nilai yang tidak jauh berbeda sehingga semua faktornya bisa digunakan.
2. Untuk menganalisis pengaruh antara karakteristik kepemimpinan kharismatik dengan Model Conger - Kanungo dengan tipe kepemimpinan lainnya pada bank asing di Jakarta, dapat disimpulkan sebagai berikut:
 - a. Pengaruh antara karakteristik kepemimpinan kharismatik model Conger - Kanungo dengan *Task-Oriented Leadership*, yaitu terdapat pengaruh antara *personal risk* dan *does not maintain status quo* terhadap *task-oriented leadership* secara signifikan pada level alpha 0,05.
 - b. Terdapat pengaruh antara *enviromental sensitivity* dengan *vision and articulation* terhadap *participative leadership* secara signifikan pada level alpha 0,05.
 - c. Terdapat pengaruh antara *vision and articulation* dengan *sensitivity to member needs* terhadap *people oriented leadership* secara signifikan pada tingkat kesalahan 0,05.
 - d. Terdapat pengaruh yang signifikan antara *sensitivity to member needs* dan *vision and articulation* terhadap *Bass Charisma Scale (Transformational Leadership)* pada level alpha 0,1.

Saran

Adapun yang menjadi saran bagi penelitian selanjutnya adalah diharapkan agar selain dicari pengaruh antara karakteristik kepemimpinan kharismatik dengan menggunakan model Conger - Kanungo ini terhadap tipe kepemimpinan lainnya, juga dilihat bagaimanakah sebenarnya tipe dari kepemimpinan pada bank-bank asing tersebut. Selain itu juga disarankan agar menambah jumlah sampelnya dengan maksud agar hasil yang diperoleh lebih mendekati yang sebenarnya.

Keterbatasan Penelitian

Tipe gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini hanyalah *Task Oriented Behavior*, *People Oriented Behavior*, *Participative Behavior*, *Bass Charisma Scale (Transformational Leadership)* dan *Charismatic Leadership (Model Conger - Kanungo)*.

Daftar Pustaka

- Baron, Robert A and Jerald Greenberg. *Behavior on Organizations : Understanding and Managing The Human Side of Work*. 3th Edition. Allyn and Bacon, 1990.
- Cooper, Donald. R and Pamela S. Schindler. *Business Research Methods*. 6th Edition. International Edition. McGraw-Hill, 1998.
- Conger, Jay. A. *Pemimpin Kharismatik (Di Balik Mistik Tentang Kepemimpinan yang Luar Biasa)*. Edisi 1. Jakarta : Binarupa Aksara, 1997.
- Conger, Jay A and Rabindra N. Kanungo. *Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement*. *Journal Of Organizational Behavior*, Vol 15 (1994) : 439 - 452.
- Donnelly, James H, Jr, James L. Gibson and John M. Ivancevich. *Fundamentals of Management*. 10th Edition. International Edition. McGraw-Hill, 1998.
- Modul Diklat SPSS Lanjutan. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti, 2000.
- Newstrom, John W and Keith Davis. *Organizational Behavior : Human Behavior at Work*. 10th Edition. McGraw-Hill Companies, Inc., 1997.
- Pierce, Jon. L and John W. Newstrom. *Leaders and The Leadership Process*. America: Irwin, 1994.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior*. 5th Edition. America : Prentice Hall, 1993.

Organizational Behavior. 7th Edition. America : Prentice Hall, 1996.

Stoner, James. AF et al. *Management*. 8th Edition. Prentice Hall, 1993.

Wehrich, Heinz and Harold Koontz. *Management A Global Perspective*. 10th Edition. International Edition. Prentice Hall, 1993.

Yukl, Gary. *Leadership In Organizations*. 4th Edition. International Edition: Prentice-Hall, 1998.