

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL: KETERKAITANNYA DENGAN KARAKTERISTIK KEPERIBADIAN BERUPA PENGAMBILAN RISIKO, INOVASI, PENGGUNAAN HUMOR, BEHAVIORAL COPING, DAN EMOTIONAL COPING

Siti Ai Fajar

Conny Tjandra Rahardja

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN Yogyakarta

E-mail: fajarsaid59@yahoo.com

ABSTRACT

Based on empirical analysis, this research investigate the correlation between transformational leadership and personality characteristics. Transformational leadership involve charismatic leadership, inspirational leadership, intellectual stimulation, and individualized consideration, whereas personality characteristics consists of five components, which are risk taking, innovation, use of humor, behavioral coping and emotional coping. The objective of this research are the labors private tertiary educational institution industry in Daerah istimewa Yogyakarta, including managers and their subordinates who are interaction directly. The data were collected by personally administered questionnaires. The Kendall and Spearman correlation analysis are used to analyze the model, because the characteristics of data are ordinal. Not all of the transformational leadership dimensions have positive and significant correlation with personalities characteristics components, only six items are correlated. There are charismatic leadership with risk taking, inspirational leadership with use of humor, intellectual stimulation with risk taking, intellectual stimulation with use of humor, individualized consideration with risk taking, and individualized consideration with use of humor. The results of this research can be used by private tertiary

educational institution to considerate a development selection and recruitment program with adjustment to identify potential of transformational leadership.

Keywords: transformational leadership, personality characteristics

JEL Classification: M54

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi, penguasaan informasi, dan tingkat persaingan yang tinggi antarorganisasi, khususnya perguruan tinggi swasta, memaksa individu untuk dapat mengelola perubahan yang terjadi. Perubahan tersebut semakin menuntut akan adanya penggunaan sumberdaya manusia yang efektif dan mampu mengantisipasi persaingan yang semakin kompetitif. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki seorang pemimpin yang akan terus berupaya mengembangkan kemampuan sumberdaya manusia yang ada, memformulasikan visi organisasi, serta mendorong anggota organisasi untuk berusaha mencapai visi yang telah ditentukan.

Pemimpin yang merumuskan visi, memberikan

sense of mission kepada bawahannya (Humphreys and Einstein, seperti yang dikutip dalam Tickle et al., 2005), mengkomunikasikan visinya dengan jelas, optimistis, mendorong bawahannya untuk mengembangkan organisasi melampaui pengharapan yang normal dan meyakinkan para pengikutnya bahwa kesempatan mengembangkan keterampilan dan sumberdaya yang memadai akan disediakan (Sarros and Santora, 2001a dalam Tickle et al., 2005).

Bass (1998) mengungkapkan bahwa pemimpin yang transformasional dikarakteristikkan oleh empat faktor, meliputi kepemimpinan yang kharismatik, kepemimpinan inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Kepemimpinan yang kharismatik merupakan faktor yang fundamental dalam proses transformasional. Pemimpin yang memiliki kharisma menyediakan visi dan sense of mission, dikagumi dan dipercayai. Di samping itu juga mampu menghasilkan antusiasme, rasa bangga seseorang terhadap dirinya, serta sering mengembangkan suatu kasih sayang dalam kaitan emosional yang kuat. Kepemimpinan inspirasional disebut juga sebagai motivasi inspirasional (Bass, 1998). Pemimpin dengan dimensi ini mengkomunikasikan visinya dengan penuh kepercayaan dan terkadang memberikan contoh untuk lebih memfokuskan tujuan dan tindakan yang tepat, menginspirasi melalui pemberian makna, dan tantangan bagi para pengikutnya dengan menggunakan bahasa, simbol, dan kesan sederhana.

Pemimpin transformasional dalam dimensi stimulasi intelektual mendukung usaha para anggota untuk lebih inovatif dan kreatif. Dalam dimensi ini, kreatifitas sangat dibutuhkan. Stimulasi intelektual menggambarkan bagaimana pemimpin transformasional memberi dukungan kepada para bawahan untuk menghadapi masalah dengan cara baru. Dengan mendorong pola berpikir para bawahan, maka akan mendukung untuk dapat mengatasi masalah (Bass, 1985). Pemimpin dengan dimensi pertimbangan individual memberikan perhatian khusus pada kebutuhan masing-masing anggota untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pembimbing. Interaksi dan komunikasi pemimpin transformasional dalam dimensi ini dilakukan secara pribadi. Sebagai contoh, pemimpin mengingat kembali apa yang pernah dipercekapkan dengan para pengikutnya dan melihat individu sebagai manusia seutuhnya, lebih dari hanya

sebagai seorang bawahan.

Secara teoritis dan konseptual, perilaku organisasi menyatakan bahwa pemimpin yang efektif mempunyai karakteristik kepribadian tertentu yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional (Bass, 1990). Kepribadian merupakan faktor yang ada di dalam diri setiap orang, yang akan mempengaruhi perilaku orang tersebut (Prajoga, 2007). Terdapat lima karakteristik kepribadian yaitu 1) pengambilan risiko, 2) inovasi, 3) penggunaan humor, 4) behavioral coping, dan 5) emotional coping. Pengambilan risiko merupakan suatu tingkat ketika seseorang menanggung risiko tanpa jaminan hasil yang pasti. Seorang pemimpin yang memiliki karakteristik kepribadian ini berkemauan untuk mengambil kesempatan, walaupun dia akan menghadapi kesengsaraan. Inovasi adalah suatu tingkat ketika seseorang ingin mencoba sesuatu yang baru dan berbeda, kreatif, dan menantang status quo. Pemimpin yang memiliki tingkat inovasi yang tinggi tidak mengandalkan metode dalam melaksanakan tugasnya karena cenderung mampu memecahkan masalah serta menunjukkan keaslian, kecerdikan, dan akal yang panjang.

Penggunaan humor merupakan suatu tingkat ketika pemimpin bertindak atau membuat komentar yang lucu dalam penyelesaian masalah. Hal ini dilakukan dengan maksud untuk mengembangkan hubungan yang menyenangkan, meningkatkan perhatian para anggota, atau agar pesan mudah diingat oleh para anggota. Behavioral coping adalah suatu tingkat ketika seseorang memikirkan cara untuk menunjukkan suatu perilaku yang efektif atau menjaga agar diri tetap optimis dalam menjalani hidup (Epstein dan Meier, 1989). Pemimpin yang memiliki tipe seperti ini percaya pada kemampuan orang lain, fleksibel, gampang menyesuaikan diri, tekun, pengkhayal tentang masa depan, dan mempunyai semangat kewiraswastaan.

Emotional coping merupakan suatu tingkat ketika seseorang memiliki kecenderungan untuk tidak bertindak sendiri, tidak sensitif terhadap celaan orang lain, dan juga tidak merasa gelisah tentang kegagalan atau celaan (Epstein dan Meier, 1989). Pemimpin yang memiliki emotional coping yang tinggi memiliki sifat percaya yang tinggi terhadap dirinya, opininya, keyakinannya, dan kemampuannya. Selain itu, juga dapat mengontrol emosinya seperti marah, perasaan ditolak atau frustrasi, tidak membiarkan perasaan

mereka untuk merintangi interaksi dengan kolega-koleganya, serta dapat menyesuaikan diri walaupun dalam keadaan stres.

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti keterkaitan atau hubungan antara dimensi kepemimpinan transformasional dengan variabel karakteristik kepribadian, dan hubungan kedua variabel tersebut dapat diperoleh melalui kuesioner kepemimpinan multifaktor (Multifactor Leadership Questioner) dan kuesioner karakteristik pribadi (Bass & Avolio dalam Dubinsky et al., 1995). Obyek penelitian ini adalah pemimpin serta bawahan langsung, pada Perguruan Tinggi Swasta di lingkungan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Implikasi penelitian ini adalah munculnya kebutuhan konsep kepemimpinan untuk menghadapi perubahan lingkungan yang terus berlangsung dan untuk memajukan sumberdaya manusia. Selanjutnya konsep kepemimpinan tersebut dapat digunakan dalam proses seleksi dan pelatihan terhadap para calon pemimpin dalam suatu organisasi. Dengan demikian, manajemen suatu organisasi dapat membentuk program rekrutmen, seleksi, dan pelatihan atau melatih calon pemimpin agar cenderung menjadi pemimpin transformasional, karena melalui pelatihan pemimpin dapat mempelajari teknik dan mendapatkan kualitas diri yang dibutuhkan untuk menjadi pemimpin transformasional (Bass, 1985) dan didukung oleh karakteristik pribadi yang dimilikinya. Program pelatihan dikembangkan bertujuan membentuk keahlian dalam kepemimpinan transformasional untuk kesuksesan suatu organisasi. Digunakannya dimensi kepemimpinan transformasional dan variabel karakteristik kepribadian dalam penelitian ini adalah berdasarkan pengujian mengenai keterkaitan atau hubungan antara dimensi kepemimpinan transformasional dan karakteristik pribadi yang dilakukan oleh Dubinsky et al. (1995).

MATERI DAN METODE PENELITIAN

Kepemimpinan dalam organisasi adalah proses pemberian petunjuk dan mengarahkan perilaku manusia dalam lingkungan kerja. Stoner (1995) mengatakan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas terkait dengan penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh anggota organisasi. Berdasarkan definisi tersebut terdapat empat implikasi penting, yaitu

1) kepemimpinan melibatkan orang lain (bawahan atau pengikut). Para bawahan yang bersedia menerima pengarahannya dari atasan akan menentukan status pemimpin dan memungkinkan proses kepemimpinan dapat terlaksana dengan baik. Tanpa orang lain yang dapat diarahkan atau dipengaruhi, konsep kepemimpinan menjadi tidak relevan; 2) kepemimpinan menyangkut pendistribusian kekuatan atau kekuasaan yang tidak seimbang antara pemimpin dan yang dipimpin. Secara umum pemimpin biasanya memiliki kekuatan yang lebih daripada yang dipimpin; 3) kemampuan menggunakan berbagai bentuk kekuatan untuk mempengaruhi perilaku pengikut; dan (4) menggabungkan ketiga aspek sebelumnya dan pemahaman bahwa kepemimpinan berkaitan dengan nilai-nilai.

Model kepemimpinan yang menjunjung tinggi arti kewajiban moral terhadap organisasi sebagai nilai akhir, yang selanjutnya diadopsi oleh para pengikutnya adalah kepemimpinan transformasional (Kuhnert and Lewis; dalam Krishnan, 2005). Kepemimpinan transformasional merupakan suatu model kepemimpinan yang sering diperbincangkan dan merupakan suatu proses yang mengubah dan mentransformasi individu. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk membuat orang lain mau berubah, berkembang, dan dapat dipimpin. Di samping itu, dalam studi laboratorium yang didesain untuk menguji dampak perilaku pemimpin yang direktif kalau dibandingkan dengan perilaku pemimpin yang kharismatik, ditemukan bahwa perilaku pemimpin yang kharismatik menghasilkan kinerja yang lebih tinggi, kepuasan dan kejelasan peran yang lebih besar daripada perilaku pemimpin yang direktif (Howell dan Frot dalam Podsakoff, Mackenzie dan Bommer, 1996).

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

Pengambilan risiko. Penelitian sebelumnya membedakan antara pemimpin yang tidak berani mengambil risiko dengan yang berani mengambil risiko. Pemimpin yang berani mengambil risiko lebih persuasif, berpengaruh, dan efektif (Bass, 1990). Juga Srgo,

Worchel, Pence, dan Orhan (1980) menemukan bahwa kemauan untuk mengambil risiko berhubungan positif dengan kepemimpinan transformasional (keinginan untuk mempercayai seseorang).

Inovasi. Penelitian di masa lalu telah diperoleh, bahwa ada hubungan yang positif antara inovasi dengan kepemimpinan, dan antara kepanjangan akal dengan kepemimpinan (Bass, 1990). Zaleznik (1977) berpendapat bahwa para pemimpin memandang pekerjaan mereka sebagai suatu kesempatan untuk mengembangkan pendekatan baru untuk suatu masalah lama yang belum terselesaikan, dan membuka masalah untuk pilihan-pilihan baru.

Penggunaan humor. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa rasa humor (sense of humor) dan kemampuan untuk tertawa berhubungan secara positif dengan kepemimpinan (Bass, 1990). Ditemukan juga pada penelitian sebelumnya, bahwa humor atau lelucon berakibat baik terhadap organisasi (Dandridge, 1986; Duncan, 1983, 1984; Linstead, 1985; dalam Dubinsky et al. 1995). Salah satu peran pemimpin adalah membangun dan merawat kelompok. Bagian dari peran ini melibatkan pengurangan ketegangan kelompok, yang dapat dicapai dengan lelucon (Bass, 1990).

Behavioral coping. Penelitian dalam perilaku organisasional dan psikologi sebelumnya, menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif berkorelasi secara positif dengan kemampuan menyesuaikan diri dan ketekunan (Bass, 1990). Di samping itu, komitmen karyawan terhadap pemimpinnya dapat meningkat jika pemimpin tersebut dipersepsikan sebagai seorang yang mampu atau kompeten (Downton, 1973).

Emotional coping. Penelitian dalam perilaku organisasional dan psikologi sebelumnya, menunjukkan bahwa kepemimpinan berkorelasi secara positif dengan emotional coping yang ditunjukkan dengan kepercayaan diri, keyakinan, kontrol diri, dan kemampuan untuk mengatasi konflik, serta toleransi terhadap stres (Bass, 1990).

Dubinsky et al. (1995) telah meneliti hubungan karakteristik kepribadian dengan dimensi kepemimpinan transformasional pada suatu divisi perusahaan produk medikal multinasional. Berdasar hasil penelitiannya menunjukkan bahwa lima karakteristik pribadi berupa pengambilan risiko, inovasi, behavioral coping, emotional coping, dan penggunaan humor mempunyai hubungan yang positif dengan empat dimensi

kepemimpinan transformasional yang mencakup kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Hanya karakteristik kepribadian berupa penggunaan humor tidak memiliki hubungan yang positif dengan dimensi stimulasi intelektual

Berdasarkan penjelasan tersebut, peneliti akan merumuskan hipotesis yang disesuaikan dengan hasil penelitian Dubinsky et al. (1995) sebagai berikut:

- H1:** Dimensi kepemimpinan kharismatik memiliki korelasi positif dan signifikan dengan tingkat pengambilan risiko.
- H2:** Dimensi kepemimpinan kharismatik memiliki korelasi positif dan signifikan dengan inovasi.
- H3:** Dimensi kepemimpinan kharismatik memiliki korelasi positif dan signifikan dengan karakteristik pribadi berupa penggunaan humor.
- H4:** Dimensi kepemimpinan kharismatik memiliki korelasi positif dan signifikan dengan emotional coping.
- H5:** Dimensi kepemimpinan kharismatik memiliki korelasi positif dan signifikan dengan behavioral coping.
- H6:** Dimensi kepemimpinan inspirasional memiliki korelasi positif dan signifikan dengan tingkat pengambilan risiko.
- H7:** Dimensi kepemimpinan inspirasional memiliki korelasi positif dan signifikan dengan inovasi.
- H8:** Dimensi kepemimpinan inspirasional memiliki korelasi positif dan signifikan dengan penggunaan humor.
- H9:** Dimensi kepemimpinan inspirasional memiliki korelasi positif dan signifikan dengan emotional coping.
- H10:** Dimensi kepemimpinan inspirasional memiliki korelasi yang positif dan signifikan dengan behavioral coping.
- H11:** Dimensi stimulasi intelektual memiliki korelasi positif dan signifikan dengan tingkat pengambilan risiko.
- H12:** Dimensi stimulasi intelektual memiliki korelasi positif dan signifikan dengan tingkat daya inovasi.
- H13:** Dimensi stimulasi intelektual memiliki korelasi positif dan signifikan dengan tingkat penggunaan humor.
- H14:** Dimensi stimulasi intelektual memiliki korelasi

- positif dan signifikan dengan tingkat emotional coping.
- H15:** Dimensi stimulasi intelektual memiliki korelasi positif dan signifikan dengan tingkat behavioral coping.
- H16:** Dimensi pertimbangan individual memiliki korelasi positif dan signifikan dengan tingkat pengambilan keputusan.
- H17:** Dimensi pertimbangan individual memiliki korelasi positif dan signifikan dengan tingkat daya inovasi.
- H18:** Dimensi pertimbangan individual memiliki korelasi positif dan signifikan dengan tingkat penggunaan humor.
- H19:** Dimensi pertimbangan individual memiliki korelasi positif dan signifikan dengan emotional coping.
- H20:** Dimensi pertimbangan individual memiliki korelasi positif dan signifikan dengan karakteristik kepribadian berupa behavioral coping.

Responden dalam penelitian adalah para pemimpin dan bawahan yang berinteraksi langsung dengan pemimpinnya pada perguruan tinggi swasta di lingkungan Daerah Istimewa, Yogyakarta. Data diperoleh dengan cara personally administered ques-

tionaries, artinya peneliti datang sendiri ke obyek penelitian untuk menjelaskan topik penelitian dan menyerahkan kuesioner. Kuesioner yang disebar ke lembaga perguruan tinggi swasta tersebut dibagi dalam dua kelompok. Kuesioner kelompok pertama tentang dimensi kepemimpinan transformasional diberikan kepada bawahan masing-masing pemimpin (responden kelompok pertama) untuk menilai kepemimpinan transformasional yang dimiliki masing-masing pemimpinnya, sedangkan kuesioner kelompok kedua tentang karakteristik kepribadian diberikan kepada pemimpin (responden kelompok kedua) yang sedang diteliti untuk memberikan penilaian terhadap dirinya tentang ciri kepribadian yang dimilikinya.

Untuk menguji korelasi antara dimensi kepemimpinan transformasional dengan variabel karakteristik kepribadian digunakan analisis korelasi Kendall dan Spearman, karena kasus data berskala ordinal (Santoso, 1999). Pemakaian analisis korelasi dalam penelitian ini, dimaksudkan untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel tersebut (Cohen & Cohen, dalam Dubinsky et al., 1995). Untuk menguji apakah keterkaitan antara variabel yang diuji signifikan atau tidak, digunakan uji satu sisi karena sifat hipotesis sudah pasti.

Tabel 1
Responden Berdasarkan Nama Perguruan Tinggi Swasta

| Nama Perguruan Tinggi Swasta | Pemimpin | Bawahan | Jumlah |
|--|----------|---------|--------|
| Fakultas Ekonomi Universitas Atmajaya Yogyakarta | 5 | 17 | 22 |
| Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN | 7 | 55 | 62 |
| Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nusa Megar Kencana | 1 | 7 | 8 |
| Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IEU | 4 | 17 | 21 |
| Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN | 5 | 11 | 16 |
| Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa APMD | 3 | 32 | 35 |
| Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKP | 4 | 17 | 21 |
| Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan (STIKES) Yogyakarta | 5 | 18 | 23 |
| Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Duta Wacana | 3 | 12 | 15 |
| Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta | 5 | 30 | 35 |
| Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha | 5 | 18 | 23 |
| Fakultas Ekonomi Universitas Ahmad Dahlan | 2 | 7 | 9 |
| Akademi Akuntansi YKPN | 5 | 29 | 34 |
| Akademi Teknik YKPN | 3 | 25 | 28 |
| Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer AKAKOM | 5 | 12 | 17 |
| Jumlah | 62 | 307 | 369 |

HASIL PENELITIAN

Responden kelompok pertama sebanyak 307 orang dan responden kelompok kedua sebanyak 62 orang. Tabel 1 berikut ini menunjukkan responden berdasarkan nama perguruan tinggi swasta.

Uji Validitas dilakukan untuk mengetahui kevalidan item-item pertanyaan yang terdapat pada kuesioner. Pada penelitian ini uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor. Menurut Gable (1986) terdapat dua pendekatan yang dapat digunakan, yaitu pendekatan eksploratori dan pendekatan konfirmatori. Penelitian ini menggunakan pendekatan konfirmatori karena sudah diketahui secara pasti jumlah variabel yang digunakan. Item pertanyaan kuesioner dinyatakan valid dengan nilai di atas 0.5. Konsep kepemimpinan transformasional diukur dengan variabel kepemimpinan kharismatik (KH), kepemimpinan inspirasional (KI), stimulasi intelektual (SI), dan pertimbangan individual (PI). Item-item pertanyaan pada kuesioner pada masing-masing variabel dinyatakan valid apabila memiliki nilai di atas 0.5. Tabel 2 berikut ini adalah item-item pertanyaan yang dinyatakan valid.

Sedangkan konsep kepribadian dari kepemimpinan transformasional diukur dengan variabel pengambilan risiko (PR), inovasi (IN), penggunaan

humor (PH), behavioral coping (BC), dan emotional coping (EC). Item-item pertanyaan pada kuesioner pada masing-masing variabel dinyatakan valid apabila memiliki nilai di atas 0.5. Tabel 3 berikut ini adalah item-item pertanyaan yang dinyatakan valid.

Setelah semua item pertanyaan kuesioner yang dinyatakan valid, maka selanjutnya adalah menguji kereliabilisan alat ukur tersebut. Reliabilitas adalah kekonsistenan pengukuran atau konsistensi skor yang dihasilkan. Semakin tinggi nilai skor reliabilitas semakin kecil ketidakkonsistenan pengukuran, sehingga semakin kecil pula kemungkinan kesalahan. Koefisien reliabilitas digunakan untuk menguji reliabilitas dari pengukuran. Menurut Oppenheim (1992) terdapat empat cara yang dapat digunakan untuk mengukur validitas, yaitu 1) metode konsistensi internal dengan menggunakan koefisien cronbach alpha; 2) metode belah dua; 3) pada periode yang singkat menguji sampel yang sama secara berulang-ulang; dan 4) metode bentuk seajar.

Pengukuran koefisien (nilai) reliabilitas menggunakan nilai Cronbach Alpha. Terdapat dua pendapat mengenai koefisien reliabilitas. Menurut Litwin (1995), nilai reliabilitas di atas 0.7 adalah nilai reliabilitas yang baik. Sedangkan menurut Nunnally (1970), koefisien reliabilitas di atas 0.6 cukup baik (memadai). Peneli-

Tabel 2
Item-Item Kuesioner yang Valid pada Kepemimpinan Transformasional

| Variabel | Item Pertanyaan Valid |
|---------------------------------|---|
| Kepemimpinan Kharismatik (KH) | KH1, KH2, KH3, KH4, KH6, KH7, KH8, KH9, KH10 |
| Kepemimpinan Inspirasional (KI) | KI1, KI2, KI3, KI4, KI5, KI6, KI7 |
| Stimulasi Intelektual (SI) | SI1, SI2, SI3, SI4, SI5, SI6, SI7, SI8, SI9, SI10 |
| Pertimbangan Individual (PI) | PI1, PI2, PI3, PI4, PI5, PI6, PI7, PI8, PI9, PI10 |

Tabel 3
Item-Item Kuesioner yang Valid pada Kepribadian Kepemimpinan Transformasional

| Variabel | Item Pertanyaan Valid |
|-------------------------|--|
| Pengambilan Risiko (PR) | PR1, PR2, PR5, PR6, PR7, PR8, PR9, PR11, PR12 |
| Daya Inovasi (IN) | IN2, IN4, IN5, IN6, IN7, IN8, IN9, IN10, IN12 |
| Penggunaan Humor (PH) | PH1, PH2, PH3, PH4 |
| Behavioral coping (BC) | BC1, BC3, BC4, BC5, BC6, BC7, BC8, BC9, BC10, BC11, BC12 |
| Emotional coping (EC) | EC1, EC3, EC5, EC6, EC9 |

tian ini menggunakan koefisien reliabilitas di atas 0.6. Berikut ini adalah nilai reliabilitas variabel-variabel kepemimpinan transformasional dan karakteristik kepribadian.

Berdasarkan Tabel 4 dan Tabel 5 dapat disimpulkan semua variabel yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional dan karakteristik kepribadian adalah reliabel.

Penelitian ini menguji korelasi antara kepe-

mimpinan transformasional dan karakteristik kepemimpinan transformasional. Variabel-variabel kepemimpinan transformasional meliputi kepemimpinan kharismatik (KH), kepemimpinan inspirasional (KI), stimulasi intelektual (SI), pertimbangan individual (PI). Variabel-variabel karakteristik kepemimpinan transformasional meliputi pengambilan risiko (PR), inovasi (IN), penggunaan humor (PH), behavioral coping (BC), dan emotional coping (EC).

Tabel 4
Nilai Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Transformasional

| No | Variabel | Cronbach Alpha | Keterangan |
|----|---------------------------------|----------------|------------|
| 1 | Kepemimpinan Kharismatik (KH) | 0.845 | Reliabel |
| 2 | Kepemimpinan Inspirasional (KI) | 0.854 | Reliabel |
| 3 | Stimulasi Intelektual (SI) | 0.871 | Reliabel |
| 4 | Pertimbangan Individual (PI) | 0.845 | Reliabel |

Tabel 5
Nilai Reliabilitas Variabel Karakteristik Kepribadian

| No | Variabel | Cronbach Alpha | Keterangan |
|----|-------------------------|----------------|------------|
| 1 | Pengambilan Risiko (PR) | 0.787 | Reliabel |
| 2 | Daya Inovasi (IN) | 0.867 | Reliabel |
| 3 | Penggunaan Humor (PH) | 0.813 | Reliabel |
| 4 | Behavioral coping (BC) | 0.685 | Reliabel |
| 5 | Emotional coping (EC) | 0.851 | Reliabel |

Tabel 6
Hasil Pengolahan Data Korelasi dengan Kendall

| Karakteristik Kepribadian | | Kepemimpinan Transformasional | | | |
|------------------------------|-----|-------------------------------|--------|--------|--------|
| | | KH | KI | SI | PI |
| PR | r | 0.120 | 0.081 | 0.133 | 0.119 |
| | Sig | 0.092* | 0.186 | 0.070* | 0.094* |
| IN | r | 0.039 | 0.074 | 0.038 | 0.026 |
| | Sig | 0.333 | 0.208 | 0.339 | 0.385 |
| PH | R | 0.105 | 0.207 | 0.192 | 0.199 |
| | Sig | 0.132 | 0.014* | 0.020* | 0.017* |
| EC | R | -0.116 | -0.039 | -0.088 | -0.063 |
| | Sig | 0.101 | 0.335 | 0.166 | 0.243 |
| BC | r | 0.122 | 0.035 | 0.079 | 0.030 |
| | Sig | 0.091* | 0.351 | 0.193 | 0.371 |

Tabel 7
Hasil Pengolahan Data Korelasi dengan Spearman

| Karakteristik Kepribadian | | Kepemimpinan Transformasional | | | |
|---------------------------|-----|-------------------------------|---------|--------|--------|
| | | KH | KI | SI | PI |
| PR | r | 0.176 | 0.109 | 0.192 | 0.172 |
| | Sig | 0.082* | 0.129 | 0.064* | 0.086* |
| IN | r | 0.107 | 0.102 | 0.048 | 0.030 |
| | Sig | 0.327 | 0.210 | 0.354 | 0.408 |
| PH | r | 0.148 | 0.317 | 0.297 | 0.278 |
| | Sig | 0.126 | 0.006** | 0.010* | 0.014* |
| EC | r | -0.162 | -0.108 | -0.122 | -0.086 |
| | Sig | 0.101 | 0.325 | 0.168 | 0.251 |
| BC | r | 0.155 | 0.043 | 0.111 | 0.026 |
| | Sig | 0.113 | 0.370 | 0.194 | 0.421 |

Keterangan:

- *** Signifikan pada tingkat 0.01
- ** Signifikan pada tingkat 0.05
- * Signifikansi pada tingkat 0.10

PEMBAHASAN

Tabel 6 dan 7 adalah ringkasan hasil uji korelasi menurut Kendall dan Spearman. Pada prinsipnya keduanya memberikan hasil yang sama dengan menggunakan alat bantu SPSS versi 17. Mengacu pada uji korelasi dapat disimpulkan terdapat korelasi positif yang signifikan antara variabel kepemimpinan kharismatik dengan karakteristik kepribadian berupa pengambilan risiko. Hasil uji korelasi mendukung hipotesis yang dirumuskan. Hal ini berarti karakteristik kepribadian berupa keberanian untuk mengambil risiko berhubungan dengan kepemimpinan kharismatik. Kepemimpinan kharismatik memiliki sense of mission, dikagumi, dan dipercayai oleh bawahan. Setiap kesempatan bisnis/pekerjaan selalu mengandung risiko, untuk itu diperlukan keberanian dari pemimpin kharismatik untuk memanfaatkan peluang demi keberhasilan lembaga dalam mengantisipasi masa depan. Kepemimpinan kharismatik di perguruan tinggi juga berani mengambil risiko untuk mencapai visi dan sense of mission agar tetap survive, bahkan unggul.

Mengacu pada uji korelasi Tabel 6 dan Tabel 7 nampak tidak terdapat korelasi positif yang signifikan

antara variabel kepemimpinan kharismatik dengan karakteristik kepribadian berupa inovasi. Diduga kepemimpinan kharismatik di lingkungan perguruan tinggi swasta tidak membutuhkan daya inovasi yang tinggi, karena pendidikan tinggi tidak kacau atau seturbulen lingkungan bisnis yang lain yang menuntut adanya perubahan yang sangat cepat. Pada industri pendidikan, lingkungan relatif stabil, meski sangat dipengaruhi oleh regulasi pemerintah, misalnya kurikulum utama, ketentuan jumlah dan pendidikan dosen, jumlah serta IP minimal mahasiswa dan lulusan.

Mengacu pada uji korelasi Tabel 6 dan Tabel 7 nampak tidak terdapat korelasi positif yang signifikan antara variabel kepemimpinan kharismatik dengan karakteristik kepribadian berupa penggunaan humor. Diduga kepemimpinan kharismatik tidak berhubungan dengan humoris, karena sangat dimungkinkan kepemimpinan berkharisma di perguruan tinggi dapat memimpin dengan baik meski tidak menggunakan humor. Diduga karyawan dan dosen di perguruan tinggi swasta juga merasa tidak ada relevansi kepemimpinan kharismatik dengan penggunaan humor. Hal ini disebabkan di lingkungan perguruan tinggi swasta, pemimpin struktural juga merangkap sebagai

dosen yang juga sibuk dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi, sehingga interaksi antara pemimpin struktural yang sangat sibuk dengan para bawahan dalam waktu terbatas tidak banyak menggunakan humor. Diduga pula menurut persepsi responden, pemimpin yang berkharisma itu tegas, serius, dan disegani, sehingga humor dianggap tidak relevan dengan variabel seorang pemimpin yang berkharisma.

Mengacu pada uji korelasi Tabel 6 dan Tabel 7 nampak tidak terdapat korelasi positif yang signifikan antara variabel kepemimpinan kharismatik dengan karakteristik kepribadian emotional coping. Diduga karyawan di perguruan tinggi swasta sebagai responden berpendapat tidak terdapat relevansi antara kepemimpinan kharismatik dengan emotional coping. Pendapat umum adalah pada lingkungan akademisi yang terdiri dari personil-personil terdidik, sehingga dianggap wajar jika pengendalian diri dan yang terkait dengan emosi sudah terkendali dengan baik. Diduga responden yang terpilih berpendapat emotional coping seyogyanya dimiliki semua orang, tidak hanya pemimpin transformasional dengan variabel kepemimpinan kharismatik.

Berdasar hasil korelasi Kendall dan Spearman diperoleh p value masing-masing sebesar 0.091 dan 0.113. Hasil uji signifikansi korelasi Kendall kurang dari 0.10, namun Spearman lebih dari 0.10, sehingga peneliti memutuskan untuk mererata hasil keduanya = 0.102. Oleh karena p value lebih besar dari 0.10, maka H_0 diterima. Mengacu pada uji korelasi Tabel 6 dan Tabel 7 nampak tidak terdapat korelasi positif yang signifikan antara variabel kepemimpinan kharismatik dengan karakteristik kepribadian behavioral coping. Diduga tidak terdapat relevansi yang kuat antara kepemimpinan kharismatik dengan behavioral coping di perguruan tinggi swasta. Diduga karyawan di perguruan tinggi swasta sebagai responden berpendapat tidak terdapat relevansi antara kepemimpinan kharismatik dengan behavioral coping. Pendapat umum adalah pada lingkungan akademisi yang terdiri dari personil-personil terdidik, sehingga dianggap wajar jika kemampuan menyesuaikan diri dan ketekunan perlu dimiliki semua orang. Diduga responden yang terpilih berpendapat behavioral coping seyogyanya dimiliki semua orang, tidak hanya pemimpin transformasional dengan variabel kepemimpinan kharismatik. Mengacu pada uji korelasi Tabel 6 dan Tabel 7 nampak

tidak terdapat korelasi positif yang signifikan antara kepemimpinan inspirasional dengan karakteristik keberanian mengambil risiko. Diduga kepemimpinan yang inspirasional dalam menshare visi dan keteladanan pemimpin tidak memiliki relevansi dengan keberanian untuk mengambil risiko. Hal ini disebabkan perubahan yang terjadi di lingkungan pendidikan relatif stabil sehingga risiko pengambilan keputusan berisiko tidak banyak dilakukan, bahkan sangat dimungkinkan jajaran kepemimpinan perguruan tinggi swasta hanya mengambil keputusan yang safe sesuai regulasi pemerintah. Dalam realitanya, perguruan tinggi swasta yang banyak inspirasi namun tidak sesuai dengan regulasi pemerintah akan memperoleh nilai akreditasi yang kurang baik.

Mengacu pada uji korelasi Tabel 6 dan Tabel 7 nampak tidak terdapat korelasi positif yang signifikan antara kepemimpinan inspirasional dengan karakteristik kepribadian daya inovasi. Tidak adanya hubungan antara kepemimpinan inspirasional dan daya inovasi di perguruan tinggi, diduga responden penelitian beranggapan lembaga pendidikan tidak terlalu membutuhkan pemimpin yang sangat inspiratif dan inovatif. Hal ini disebabkan kondisi lingkungan dunia pendidikan relatif stabil tidak seturbulen industri berteknologi tinggi. Hampir semua hal di perguruan tinggi swasta diatur oleh pemerintah melalui Dirjen Pendidikan Tinggi dan Kopertis.

Mengacu pada uji korelasi Tabel 6 dan Tabel 7 nampak terdapat korelasi positif yang signifikan antara kepemimpinan inspirasional dengan karakteristik kepribadian berupa penggunaan humor. Pemimpin yang memiliki kreativitas serta inisiatif untuk mencapai visi serta keteladanan, akan lebih menggunakan humor untuk mempermudah pemahaman karyawan/bawahan untuk mencapai visi-visinya dalam berbagai aktivitas yang telah dirumuskan, meski dengan waktu interaksi yang terbatas. Diduga responden penelitian berpersepsi, pemimpin yang inspirasional biasanya lebih santai, banyak ide, out of the box.

Mengacu pada uji korelasi Tabel 6 dan Tabel 7 nampak tidak terdapat korelasi positif yang signifikan antara kepemimpinan inspirasional dengan karakteristik kepribadian emotional coping. Diduga tidak terdapat relevansi antara kepemimpinan yang kreatif untuk mencapai visi dengan emotional coping, karena tingkat pendidikan dosen hampir setara dengan pemimpin di

lingkungan pendidikan tinggi, sehingga komunikasi pencapaian visi dapat dilakukan dengan lancar tanpa menimbulkan kekuatiran kegagalan dan kesalahpahaman.

Mengacu pada uji korelasi Tabel 6 dan Tabel 7 nampak tidak terdapat korelasi positif yang signifikan antara kepemimpinan inspirasional dengan karakteristik kepribadian behavioral coping. Diduga tidak terdapat relevansi antara kepemimpinan yang kreatif untuk mencapai visi dengan behavioral coping, karena tingkat pendidikan dosen hampir setara dengan pemimpin di lingkungan pendidikan tinggi, bahkan satu tim yang saling bahu-membahu, sehingga tugas ini tidak hanya ada dipundak pemimpin.

Mengacu pada uji korelasi Tabel 6 dan Tabel 7 nampak terdapat korelasi positif yang signifikan antara dimensi stimulasi intelektual dengan karakteristik kepribadian berupa tingkat pengambilan risiko. Diduga kepemimpinan dengan dimensi stimulasi intelektual memberi dukungan dan motivasi kepada bawahan untuk membuat solusi jika menghadapi permasalahan-permasalahan baru dalam pekerjaan, sehingga bawahan memiliki keberanian untuk mengambil risiko ketika membuat solusi baru.

Mengacu pada uji korelasi Tabel 6 dan Tabel 7 nampak tidak terdapat korelasi positif yang signifikan antara dimensi stimulasi intelektual dengan karakteristik kepribadian berupa inovasi. Kepemimpinan dengan dimensi stimulasi intelektual dengan karakteristik kepribadian daya inovasi tidak berkorelasi. Diduga menurut persepsi responden yang diteliti stimulasi intelektual berupa dukungan untuk menyelesaikan permasalahan baru di lembaga pendidikan belum memunculkan daya inovasi yang menonjol, seperti yang terjadi pada industri gadget dan komunikasi. Hal ini disebabkan karena lingkungan industri pendidikan tinggi swasta tidak seturbulen industri lain.

Mengacu pada uji korelasi Tabel 6 dan Tabel 7 nampak terdapat korelasi positif yang signifikan antara dimensi stimulasi intelektual dengan karakteristik kepribadian berupa penggunaan humor. Kepemimpinan dengan dimensi stimulasi intelektual dengan karakteristik kepribadian berupa penggunaan humor berkorelasi secara signifikan. Diduga menurut persepsi responden yang diteliti stimulasi intelektual berupa dukungan kepada karyawan untuk menyelesaikan permasalahan baru di lembaga pendidikan lebih

efektif dengan penggunaan humor yang dimiliki oleh pemimpinnya. Dengan keterbatasan waktu berinteraksi antara pemimpin struktural yang merangkap dosen dengan bawahan, ternyata pemimpin perguruan tinggi swasta tetap menyisipkan humor untuk mendukung dan memotivasi bawahan untuk membuat solusi permasalahan dengan hal-hal baru.

Mengacu pada uji korelasi Tabel 6 dan Tabel 7 nampak tidak terdapat korelasi positif yang signifikan antara dimensi stimulasi intelektual dengan karakteristik kepribadian emotional coping. Kepemimpinan dengan dimensi stimulasi intelektual dengan karakteristik kepribadian emotional coping tidak berkorelasi. Diduga menurut persepsi responden yang diteliti stimulasi intelektual berupa dukungan kepada karyawan untuk menyelesaikan permasalahan baru di lembaga pendidikan lebih mudah disampaikan. Diduga pendapat responden adalah pada lingkungan akademisi yang terdiri atas personil-personil terdidik, sehingga dianggap wajar jika pengendalian diri dan yang terkait dengan emosi sudah terkendali dengan baik. Diduga responden yang terpilih berpendapat emotional coping seyogyanya dimiliki semua orang, tidak hanya pemimpin transformasional dengan variabel stimulasi intelektual.

Mengacu pada uji korelasi Tabel 6 dan Tabel 7 nampak tidak terdapat korelasi positif yang signifikan antara dimensi stimulasi intelektual dengan karakteristik kepribadian behavioral coping. Berdasarkan uji korelasi tidak terdapat korelasi antara kepemimpinan transformasional berupa stimulasi intelektual dengan behavioral coping di perguruan tinggi swasta. Diduga responden berpendapat tidak terdapat relevansi antara kepemimpinan stimulasi intelektual dengan behavioral coping. Diduga responden berpendapat pada lingkungan akademisi yang terdiri dari personil-personil terdidik, sehingga dianggap wajar jika kemampuan menyesuaikan diri dan ketekunan perlu dimiliki semua orang. Diduga responden yang terpilih berpendapat bahwa behavioral coping seyogyanya dimiliki semua orang, tidak hanya pemimpin transformasional dengan variabel stimulasi intelektual.

Mengacu pada uji korelasi Tabel 6 dan Tabel 7 nampak terdapat korelasi positif yang signifikan antara dimensi pertimbangan individual dengan karakteristik kepribadian berupa pengambilan risiko. Hal ini berarti karakteristik kepribadian berupa keberanian

untuk mengambil risiko berkorelasi dengan dimensi kepemimpinan pertimbangan individual. Dimensi kepemimpinan pertimbangan individual memberikan perhatian kepada kebutuhan setiap individu di perguruan tinggi dengan mementoring bawahan mencapai kinerja dan kesuksesan yang lebih tinggi. Dimensi kepemimpinan pertimbangan individual akan membuka komunikasi yang personal dan pribadi dengan bawahan dan mencermati kebutuhan individual bawahan. Hal ini akan menghasilkan dukungan bawahan kepada atasan, sehingga pemimpin memiliki keberanian mengambil risiko dalam keputusan penting. Pemimpin pun akan mendelegasikan hasil keputusan dengan melibatkan semua bawahan.

Mengacu pada uji korelasi Tabel 6 dan Tabel 7 nampak tidak terdapat korelasi positif yang signifikan antara dimensi pertimbangan individual dengan karakteristik kepribadian berupa inovasi. Kepemimpinan dimensi pertimbangan individual tidak berkorelasi dengan karakteristik kepribadian berupa inovasi. Diduga menurut persepsi responden yang diteliti stimulasi intelektual berupa dukungan untuk menyelesaikan permasalahan baru di lembaga pendidikan belum memunculkan inovasi yang menonjol, setara dengan industri gadget dan komunikasi. Hal ini disebabkan karena lingkungan industri pendidikan tinggi swasta tidak seturbulen industri lain, sehingga mentoring atasan ke bawahan lebih diarahkan pada aktivitas pekerjaan yang bersifat rutin atau yang sejalan dengan regulasi pemerintah.

Mengacu pada uji korelasi Tabel 6 dan Tabel 7 nampak terdapat korelasi positif yang signifikan antara dimensi pertimbangan individual dengan karakteristik kepribadian berupa penggunaan humor. Hal ini berarti karakteristik kepribadian berupa penggunaan humor berkorelasi secara signifikan dengan dimensi kepemimpinan pertimbangan individual. Dimensi kepemimpinan pertimbangan individual memberikan perhatian kepada kebutuhan setiap individu di perguruan tinggi dengan mementoring bawahan mencapai kinerja dan kesuksesan yang lebih tinggi. Dimensi kepemimpinan pertimbangan individual akan membuka komunikasi yang personal dan pribadi dengan bawahan dan mencermati kebutuhan individual bawahan dengan penggunaan humor. Penggunaan humor dapat menghasilkan pemahaman yang lebih baik serta kedekatan interaksi antara pimpinan dengan bawahan.

Kondisi ini akan memotivasi kinerja bawahan yang lebih baik setiap hari dan hipotesis 18 terbukti.

Mengacu pada uji korelasi Tabel 6 dan Tabel 7 nampak tidak terdapat korelasi positif yang signifikan antara dimensi pertimbangan individual dengan karakteristik kepribadian emotional coping. Dimensi kepemimpinan pertimbangan individual dengan karakteristik kepribadian emotional coping tidak berkorelasi. Diduga menurut persepsi responden yang diteliti emotional coping tidak dipengaruhi oleh apakah seseorang itu pemimpin atau bukan pemimpin. Emotional coping sangat ditentukan oleh kepribadian, kematangan, dan tingkat pendidikan seseorang. Diduga dari pemikiran inilah hipotesis 19 tidak terdukung.

Mengacu pada uji korelasi Tabel 6 dan Tabel 7 nampak tidak terdapat korelasi positif yang signifikan antara dimensi pertimbangan individual dengan karakteristik kepribadian behavioral coping. Diduga responden berpendapat pada lingkungan akademisi yang terdiri dari personil-personil terdidik, sehingga dianggap wajar jika kemampuan menyesuaikan diri dan ketekunan perlu dimiliki semua orang. Diduga responden yang terpilih berpendapat behavioral coping seyogyanya dimiliki semua orang, tidak hanya pemimpin transformasional dengan variabel pertimbangan individual.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini menguji korelasi masing-masing variabel kepemimpinan transformasional dan karakteristik kepribadian. Setelah melakukan uji korelasi dengan Kendall dan Spearman terhadap hipotesis yang telah dirumuskan, hanya hipotesis 1, 8, 11, 13, 16, dan 18 yang terdukung, sedangkan 14 uji hipotesis yang lain tidak terdukung pada lembaga pendidikan tinggi swasta tersebut. Penelitian ini kurang mendukung penelitian Dubinsky et al. (1995). Terdapat hubungan yang positif antara dimensi kepemimpinan kharismatik dengan karakteristik kepribadian pengambilan risiko secara signifikan. Hasil uji korelasi mendukung hipotesis 1. Hal ini berarti karakteristik kepribadian berupa keberanian untuk mengambil risiko berhubungan dengan kepemimpinan kharismatik. Kepemimpinan kharismatik memiliki sense of mission, dikagumi, dan

dipercayai oleh bawahan. Kepemimpinan khrismatik di perguruan tinggi swasta juga berani mengambil risiko untuk mencapai visi dan sense of mission agar tetap survive, bahkan unggul. Terdapat hubungan yang positif antara dimensi kepemimpinan inspirasional dengan karakteristik kepribadian berupa penggunaan humor. Hasil uji korelasi mendukung hipotesis 8. Pada lembaga pendidikan, pemimpin yang memiliki kreativitas serta inisiatif untuk mencapai visi melalui tindakan dan keteladanan, akan lebih menggunakan humor untuk mempermudah pemahaman karyawan/bawahan untuk mencapai visi-visinya dalam berbagai aktivitas yang telah dirumuskan, meski dengan waktu interaksi yang terbatas. Diduga responden penelitian berpersepsi, pemimpin yang inspirasional biasanya lebih santai, banyak ide, out of the box. Terdapat hubungan yang positif antara dimensi stimulasi intelektual dengan karakteristik kepribadian berupa tingkat pengambilan risiko. Hasil uji korelasi mendukung hipotesis 11. Diduga kepemimpinan dengan dimensi stimulasi intelektual memberi dukungan dan motivasi kepada bawahan untuk membuat solusi jika menghadapi permasalahan-permasalahan baru dalam pekerjaan, sehingga dengan pemimpin yang berani mengambil risiko, maka bawahan memiliki keberanian untuk mengambil risiko ketika membuat solusi baru. Terdapat hubungan yang positif antara dimensi stimulasi intelektual dengan karakteristik kepribadian berupa penggunaan humor. Hasil uji korelasi mendukung hipotesis 13. Diduga menurut persepsi responden yang diteliti stimulasi intelektual berupa dukungan kepada karyawan untuk menyelesaikan permasalahan baru di lembaga pendidikan lebih efektif dengan penggunaan humor yang dimiliki oleh pemimpinnya. Walaupun ada keterbatasan waktu berinteraksi antara pemimpin struktural yang merangkap dosen dengan bawahan, ternyata pemimpin perguruan tinggi swasta tetap menyisipkan humor untuk mendukung dan memotivasi bawahan untuk membuat solusi permasalahan secara inovatif. Terdapat hubungan yang positif antara dimensi pertimbangan individual dengan karakteristik kepribadian berupa pengambilan risiko. Hasil uji korelasi mendukung hipotesis 16. Dimensi kepemimpinan pertimbangan individual memberikan perhatian kepada kebutuhan setiap individu di perguruan tinggi dengan mementoring bawahan mencapai kinerja dan kesuksesan yang lebih tinggi. Dimensi

kepemimpinan pertimbangan individual akan membuka komunikasi yang personal dengan bawahan dan mencermati kebutuhan individual bawahan. Hal ini akan menghasilkan dukungan bawahan kepada atasan, sehingga pemimpin memiliki keberanian mengambil risiko dalam keputusan penting. Pemimpin pun akan mendelegasikan hasil keputusan dengan melibatkan semua bawahan. Terdapat hubungan yang positif antara dimensi pertimbangan individual dengan karakteristik kepribadian berupa penggunaan humor. Hasil uji korelasi mendukung hipotesis 18. Hal ini berarti karakteristik kepribadian berupa penggunaan humor berkorelasi secara signifikan dengan dimensi kepemimpinan pertimbangan individual. Dimensi kepemimpinan pertimbangan individual memberikan perhatian kepada kebutuhan setiap individu di perguruan tinggi dengan mementoring bawahan mencapai kinerja dan kesuksesan yang lebih tinggi. Dimensi kepemimpinan pertimbangan individual akan membuka komunikasi yang personal dengan bawahan dan mencermati kebutuhan individual bawahan dengan penggunaan humor. Penggunaan humor dapat menghasilkan pemahaman yang lebih baik serta kedekatan interaksi antara pimpinan dengan bawahan. Kondisi ini akan memotivasi kinerja bawahan yang lebih baik setiap hari.

Saran

Penelitian mengenai hipotesis hubungan masing-masing dimensi variabel kepemimpinan transformasional dengan dimensi variabel karakteristik kepribadian banyak yang tidak terdukung pada industri pendidikan tinggi swasta ini. Peneliti menduga keterkaitan dimensi variabel kepemimpinan transformasional dengan dimensi variabel karakteristik kepribadian berbeda-beda sesuai dengan karakteristik industrinya. Sebagai masukan bagi penelitian selanjutnya adalah menguji kedua variabel tersebut untuk semua industri yang belum pernah diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

Bass, B.M. 1985. *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.

- Bass, B.M. 1990. Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, & Managerial Applications. New York: The Free Press
- Bass, B.M. 1998. Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bryman, A. 1992. Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership. London: Sage Publications, Inc.
- Conger, J.A. 1989. Recharismatic leader. San Francisco: Jossey-Bass.
- Davidhizar, R.Z. Shearer, R. 1997. "Giving Encouragement as a Transformational Leadership Technique". Health Care Supervision, 15 (3): 16-21.
- Downton, J.V. 1973. Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process. New York: The Free Press.
- Dubinsky, A.J. Yammarino, F.J. dan Jolson, M.A. 1995. "An Examination of Linkages between Personal Characteristics and Dimensions of Transformational Leadership". Journal of Business and psychology, 9(3).
- Emory, C.W. & Cooper, D.R. 1995. Business research Method. 5th ed. Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Epton, S., & Meier, P. 1989. "Constructive thinking: A broad coping variable with specific components". Journal of Personality and Social Psychology, 57: 332-350.
- Gable, Robert K. 1986. Instrument Development in Affective Domain. Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing.
- Howel, J.M. & Avolio, B.J. 1993. "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of control, and Support for Innovation: Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance". Journal of Applied Psychology, 78(6): 891-902.
- Johns, G. 1996. Organizational Behavioral Understanding and Managing Life at work. 4th ed. Harper Collins College Publisher.
- Jones, Kenneth 2006. "Transformational Leadership for Transformational safety". Occupational Health & Safety Journal, 75: 82.
- Krishnan, Venkat R. 2005. "Transformational Leadership and Outcomes: Role of Relationship Duration". Leadership & Organization Development Journal, 26: 442.
- Kuhnert, Karl W. 1987. "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis". Academy of Management Review, 12(4): 648-657.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. 1992. Organizational Behavior. USA: Irwin.
- Litwin, Mark S. 1995. How to Measure Survey Reliability and Validity. London: Sage Publications.
- Luthans, F. 1995. Organizational Behavior. 7th ed. Singapura: Mc.Graw-Hill.
- Northouse, Peter G. 2001. Leadership Theory and Practice, second edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc.
- Nunnally, Jum C. 1970. Introduction to Psychological Measurement. New York: McGraw Hill Book Company
- Oppenheim, A.N. 1992. Questionnaire Design, Interviewing, and Attitude Measurement. London: Pinter Publishers.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., & Bommer, W.H. 1996. "Transformational Leader Behavior and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee satisfaction commitment, trust and organizational citizenship behaviour". Journal of Management, 22(2): 259-298.

- Prajoga, Wisnu. 2007. "Interpersonal Network: Keterkaitannya dengan Personality dan Kinerja Berdasarkan Sudut Pandang Social Resources Theory". *Jurnal Akuntansi & Manajemen STIE YKPN*, 1(2): 105-109.
- Sekaran, U. 1992. *Research Methods For Business; A Skill Building Approach*. Second edition. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Stoner, J.A.F. Freeman, R.E. & Gilbert, J.R. 1995. *Management*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall International Editions.
- Tickle, Emma L., Brownlee, Joanne & Nailon. 2005. "Personal Epistemological beliefs and Transformational Leadership Behaviours". *Journal of Management Development*, 24: 706.
- Vries, M.F.R.K.D. 1998. "Charisma in Action: The Transformational Abilities of Virgin's Richard Branson and ABB'S Percy Barnevik". *Organizational Dynamics Journal*, 26: 6-21.
- Westley, F.& Mintzberg, H. 1989. "Visionary Leadership and Strategic Management". *Strategic Management Journal* 10: 117-132.
- Zaleznik, A. 1977. "Managers and leaders: Are they different?" *Harvard Business Review*, 55: 67-78.