

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN KHARISMATIK TERHADAP USAHA EKSTRA BAWAHAN PADA PONDOK PESANTREN DI EKS KARESIDENAN SURAKARTA

Lukman Hakim & Sholikhah Nur Rokhmah

Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta

Abstract

The research examined the impact charismatic leadership with the setting of religions, educational institution namely the Islamic boarding house more popularly known as the pondok pesantren in Surakarta residency. It was really to re-examine the research once conducted by Bebling & Mc Fillen (1996) using organizational commitment called "a Syncretical Model". It was also related to that conducted by Bass (1990) as a dependent variable. The objective was to analyze whether the variable of behavioral attributes model of charismatic leadership consisting of displays empathy, dramatizes the mission, projects self-assurances, enhances the leader's image, assures follower of their competency and provides followers with opportunities to experience success and significantly affecting the follower extra effort. The result of regression analysis by using the instrument called the program SPSS of tenth version showed that displays empathy, projects self-assurances, and enhances the leader's image, and significantly affecting the follower's extra efforts. Whereas the behaviors such as dramatizes the mission, assures followers of competency and provides opportunities to experience success had no significant influence toward the followers' extra effort.

Keywords: Charismatic leadership, follower extra effort

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang menarik untuk dikaji dan diteliti, namun ironisnya topik tersebut sedikit dipahami (Wren, 1995). Hal ini tampak jelas pada berkembangnya banyak definisi yang dikemukakan untuk merumuskan konsep "kepemimpinan". Salah satu topik yang menarik dalam studi kepemimpinan adalah topik kepemimpinan kharismatik. Kharismatik yang berasal dari kharisma (bahasa Yunani) yang berarti "hadiah" merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan transformasional yang sekaligus menjadi

prediktor yang terkuat atas hasil kepemimpinan (*leadership outcomes*), seperti usaha ekstra para bawahan, komitmen terhadap organisasi, kepuasan terhadap pemimpin, dan penilaian bawahan terhadap keterampilan kepemimpinan (Bass, 1990). Sebagai elemen penting, kepemimpinan kharismatik berperan sebagai *necessary but not sufficient condition* bagi kepemimpinan transformasional (Bass, 1985).

Menurut hasil penelitian Conger dan Kanungo, 1988 bahwa kepemimpinan kharismatik dapat menghasilkan tingkatan kinerja tertinggi di antara bawahan sebagaimana tambahan motivasi sehingga

menghasilkan kepuasan bawahan. Kepemimpinan kharismatik berbeda dengan kepemimpinan lainnya, dimana pada kepemimpinan kharismatik kemampuan untuk memformulasikan dan mengartikulasikan sebuah ide, visi, dan *exhibiting actions* yang menciptakan sebuah kesan pada bawahan sehingga mereka akan menjalankan tugas dengan serangkaian keyakinan (Conger dan Kanungo, 1994). Kepemimpinan kharismatik memberikan hasil yang positif kepada bawahannya seperti motivasi yang tinggi, kepuasan kerja dan kinerja (Shamir, 1991; House dan Howell, 1992). Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan Behling dan McFillen (1996) menunjukkan bahwa dalam kepemimpinan kharismatik, perilaku pemimpin yang terdiri dari kemampuan berempati (*display empathy*), tindakan yang mencerminkan misi (*dramatizes the mission*), rasa percaya diri (*project self assurance*), perilaku pengembangan citra diri (*enhances the leader's image*), keyakinan terhadap kompetensi pengikut (*assures followers of competency*) dan perilaku penciptaan peluang bagi pengikut untuk mengalami kesuksesan (*provides opportunities to experiences success*) akan mempengaruhi keyakinan pengikut (*follower belief*).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah variabel atribut perilaku kepemimpinan kharismatik yang terdiri dari kemampuan berempati (*displays empathy*), tindakan yang mencerminkan misi (*dramatizes the mission*), rasa percaya diri (*projects self-assurance*), perilaku pengembangan citra diri pemimpin (*enhances the leader's image*), kepercayaan pemimpin terhadap kompetensi bawahan (*assures followers of their competency*) dan perilaku penciptaan peluang bagi

bawahan untuk mengalami kesuksesan (*provides followers with opportunities to experience success*) mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap usaha ekstra bawahan (*extra effort*), baik secara bersama maupun masing-masing dimensi atau secara parsial.

TINJAUAN PUSTAKA

Salah satu topik yang menarik dalam studi kepemimpinan adalah topik kepemimpinan kharismatik yang kemudian diperluas menjadi kepemimpinan transformasional. Kharismatik berasal dari bahasa Yunani yang artinya “hadiah diinspirasi Ilahi” (*divinely inspired gift*) seperti kemampuan untuk melakukan mukjizat atau memprediksi peristiwa-peristiwa di masa mendatang. Seorang pemimpin kharismatik mempunyai dampak yang dalam dan tidak biasa terhadap para pengikut, mereka merasakan bahwa keyakinan-keyakinan pemimpin tersebut adalah benar, mereka menerima pemimpin tersebut tanpa mempertanyakan lagi, mereka tunduk kepada pemimpin dengan senang hati, mereka merasa sayang terhadap pemimpin tersebut, mereka terlibat secara emosional dalam misi kelompok atau organisasi tersebut, mereka percaya bahwa mereka dapat memberi kontribusi terhadap keberhasilan misi tersebut, dan mereka mempunyai tujuan-tujuan kinerja tinggi.

Kepemimpinan kharismatik merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan transformasional yang sekaligus menjadi prediktor terkuat atas hasil kepemimpinan (*leadership outcomes*), seperti usaha ekstra para bawahan

terhadap organisasi, kepuasan terhadap pemimpin, dan penilaian bawahan terhadap ketrampilan kepemimpinan (Bass, 1990 seperti dikutip oleh Tjiptono dan Syakhroza, 1999). Sebagai elemen penting, kepemimpinan kharismatik berperan sebagai *necessary but no sufficient condition* bagi kepemimpinan transformasional (Bass, 1985).

Istilah kharisma terus didefinisikan dan digunakan dalam berbagai cara oleh para penulis yang berbeda-beda, namun telah terjadi penyatuan yang cukup besar dalam beberapa tahun terakhir ini ke arah suatu konsep interaksi (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987; Trice & Beyer, 1993; Behling & Mc Fillen, 1996). Kebanyakan dari para ahli sekarang melihat kharisma sebagai suatu hasil persepsi para pengikut dan atribut-atribut yang dipengaruhi oleh kemampuan-kemampuan aktual dan perilaku dari para pemimpin, dalam konteks situasi kepemimpinan, dan dalam kebutuhan-kebutuhan individual maupun kolektif para pengikut.

Seorang pemimpin kharismatik mempunyai dampak yang dalam dan tidak biasa terhadap para pengikut; mereka merasakan bahwa keyakinan-keyakinan pemimpin tersebut adalah benar, mereka menerima pemimpin tersebut tanpa mempertanyakan lagi, mereka tunduk kepada pemimpin dengan senang hati, mereka merasa sayang terhadap pemimpin tersebut, mereka terlibat secara emosional dalam misi kelompok atau organisasi tersebut, mereka percaya bahwa mereka dapat memberi kontribusi terhadap keberhasilan misi tersebut, dan

mereka mempunyai tujuan-tujuan kinerja tinggi.

Hasil penelitian eksploratori yang dilakukan oleh Behling dan McFillen (1996) menunjukkan bahwa dalam kepemimpinan kharismatik, perilaku pemimpin yang terdiri dari kemampuan berempati (*display empathy*), tindakan yang mencerminkan misi (*dramatizes the mission*), rasa percaya diri (*project self assurance*), perilaku pengembangan citra diri (*enhances the leader's image*), keyakinan terhadap kompetensi pengikut (*assures followers of competency*) dan perilaku penciptaan peluang bagi pengikut untuk mengalami kesuksesan (*provides opportunities to experiences success*) akan mempengaruhi keyakinan pengikut (*follower belief*).

Menurut hasil penelitian Conger dan Kanungo (1988) bahwa kepemimpinan kharismatik dapat menghasilkan tingkatan kinerja tertinggi di antara bawahan sebagaimana tambahan motivasi sehingga menghasilkan kepuasan bawahan. Kepemimpinan kharismatik membawa hasil yang positif kepada bawahannya seperti motivasi yang tinggi, kepuasan kerja dan kinerja lebih (Shamir, 1991; House & Howel, 1992).

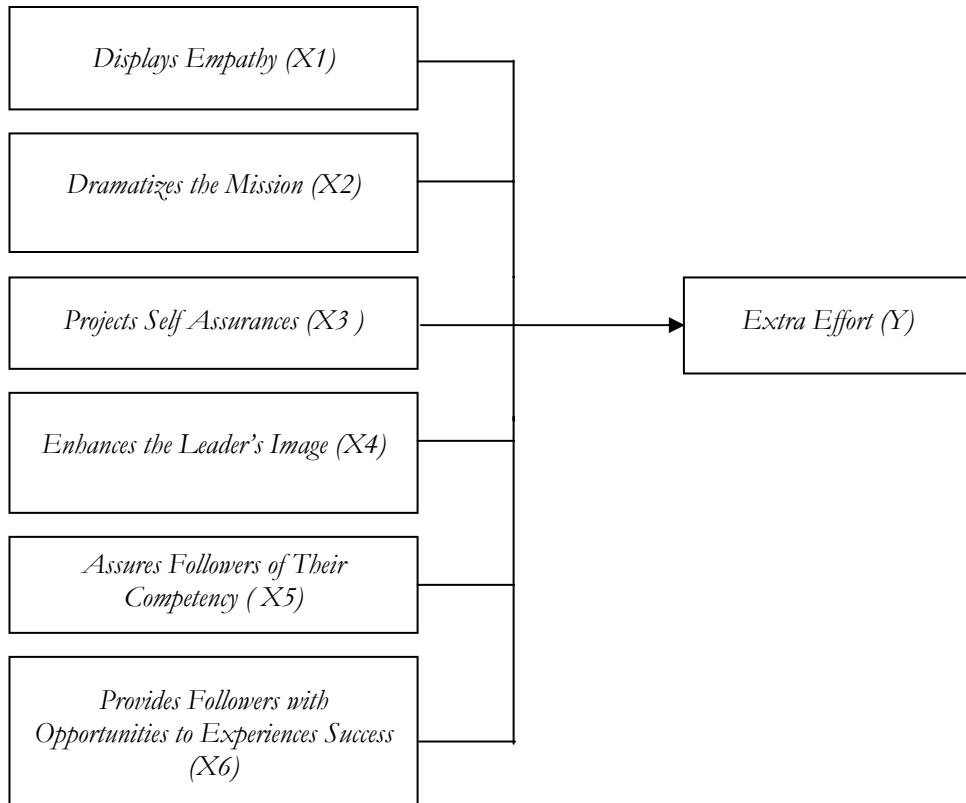
Dari beberapa penelitian dapat dirumuskan pengertian tentang usaha ekstra (*extra effort*). Usaha ekstra adalah usaha yang lebih dari seorang bawahan dimana dalam bekerja penuh optimisme dan antusiasme (semangat tinggi) sehingga menghasilkan sesuatu yang lebih dari yang diharapkan bawahan (Bass, 1985 dalam Tri Heru, 2002). Sedangkan menurut Smith, Organ dan Near (1983) usaha ekstra lebih dipahami dengan *organization citizenship behavior* (OCB) yaitu

merupakan perilaku pekerja yang melebihi tugas formalnya dan memberikan kontribusi pada keefektifan organisasi.

keyakinan terhadap kompetensi bawahan (*assures followers of their competency*), perilaku penciptaan peluang bagi pengikut untuk kesuksesan (*provides opportunities to experience success*) dari perilaku pemimpin akan berpengaruh bermakna secara bersama

METODE PENELITIAN

1. Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 1. Kerangka Konseptual
(Sumber: Behling dan McFillen, 1996 dengan revisi)

2. Hipotesis

a. Bahwa kemampuan berempati (*displays empathy*), tindakan yang mencerminkan misi (*dramatizes the mission*), rasa percaya diri (*projects self-assurances*), perilaku pengembangan citra-diri pemimpin (*enhances the leader's image*),

(serentak) terhadap usaha ekstra bawahan (*extra effort*).

b. Bahwa kemampuan berempati (*displays empathy*), tindakan yang mencerminkan misi (*dramatizes the mission*), rasa percaya diri (*projects self-assurances*), perilaku pengembangan citra-diri

pemimpin (*enhances the leader's image*), keyakinan terhadap kompetensi bawahan (*assures followers of their competency*), perilaku penciptaan peluang bagi pengikut untuk kesuksesan (*provides followers with opportunities to experience success*) dari perilaku pemimpin akan berpengaruh bermakna secara parsial terhadap usaha ekstra bawahan (*extra effort*).

3. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di pondok pesantren eks karesidenan Surakarta. Sedangkan sampel yang diambil dengan menggunakan metode *purposive sampling*, dimana pemilihan sampel didasarkan atas ciri-ciri atau sifat tertentu yang dipandang mempunyai sangkut paut yang erat dengan ciri-ciri atau sifat-sifat populasi yang sudah diketahui sebelumnya (Sutrisno Hadi, 2000). Ciri-ciri yang digunakan untuk mengungkap interaksi tersebut antara lain karyawan aktif di pondok pesantren, masa kerja minimal 2

tahun, dan karyawan pondok pesantren yang merupakan bawahan pimpinan umum dan pimpinan bagian.

Data responden yang diperoleh dari setiap pondok pesantren selengkapnya ditunjukkan pada tabel 1.

4. Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan adalah data primer dan tehnik pengumpulannya dengan cara menyebarkan kuisisioner, dimana kuisisioner tersebut digunakan untuk mengungkap persepsi karyawan terhadap atribut kepemimpinan dan kepuasan dirinya. Pembuatan kuisisioner berupa pertanyaan atau pernyataan bersumber dari kuisisioner para ahli peneliti organisasional yaitu dari Behling O. dan Mc Fillen, 1996 dan Bass (1985). Dengan menggunakan skala Likert dimana variabel akan diukur dan dijabarkan menjadi subvariabel. Kemudian subvariabel menjadi komponen-komponen yang teratur untuk dijadikan titik tolak penyusunan item pertanyaan atau pernyataan.

Tabel 1. Responden di Pondok Pesantren Eks Karesidenan Surakarta

No.	Nama Pondok Pesantren	Jumlah Responden	Diolah
1.	As-Salaam	16	12
2.	Al Muayyad	12	11
3.	Al Mukmin	6	3
4.	Ta'mirul Islam	12	11
5.	Al Muttaqien	12	12
6.	Al Manshur	12	12
7.	Daarul Mustofa	10	9
8.	Al Wihdah	10	10
Jumlah		90	80

Sumber : Data Primer

5. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Singarimbun dan Effendi (1995: 137) mengemukakan bahwa teknik untuk mengetahui korelasi antara masing-masing pertanyaan (item) dengan skor total adalah menggunakan rumus teknik *product moment*. Untuk mengetahui tingkat validitas item maka nilai r_{hitung} dibandingkan dengan angka kritik pada tabel korelasi r . Cara melihat angka kritik adalah dengan melihat baris $N-2$ apabila $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka pertanyaan yang telah disusun untuk mengumpulkan data dianggap mempunyai validitas konstruk, dengan perkataan lain pertanyaan tersebut valid dan dapat digunakan untuk mengumpulkan data.

Dengan bantuan komputer program SPSS versi 10.0 diperoleh angka hasil uji validitas semuanya (r_{hitung}) di atas 0,22 yang merupakan r_{tabel} sehingga diambil kesimpulan butir-butir pernyataan atau pertanyaan dianggap valid.

b. Uji Reliabilitas

Metode yang dipakai untuk mengukur reliabilitas adalah ditunjukkan oleh besarnya nilai *alpha* (α), semakin besar nilai *alpha* (mendekati nilai satu) maka instrumen penelitian tersebut semakin reliabel. Dengan bantuan komputer program SPSS versi 10,0 diperoleh nilai *alpha* sebesar 0,755 sampai dengan 0,853 sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa instrumen penelitian yang digunakan terbukti reliabel (handal).

6. Teknik Analisis

Analisis regresi berganda adalah suatu teknik yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (Sugiyono, 1999: 243), Persamaan regresi berganda tersebut adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5 + b_6 X_6 + e$$

Keterangan :

Y = *Extra effort*

X_1 = *Displays empathy*

X_2 = *Dramatizes the mission*

X_3 = *Project self- assurances*

X_4 = *Enhances the leader's image*

X_5 = *Assures followers of their competency*

X_6 = *Provides followers with opportunities to experience success*

e = *Error disturbance*

Kemudian untuk mengetahui makna nilai koefisien korelasi masing-masing variabel maka dilakukan serangkaian uji, yaitu uji serentak (uji F) dan uji parsial (uji t).

ANALISIS HASIL PENELITIAN

Hasil perhitungan analisis regresi berganda dengan bantuan komputer program SPSS versi 10 didapatkan:

a. Koefisien Determinasi (R)

Berdasarkan hasil perhitungan regresi di atas didapatkan koefisien determinasinya $R = 0,820$ atau 82% dapat dikatakan bahwa 82% variabel terjadi pada variabel *extra effort* (Y) dipengaruhi oleh variabel

display empathy (X1), *dramatizes the mission* (X2), *project self assurances* (X3), *enhances the leader's image* (X4), *assurance followers of competency* (X5), *provides opportunities to experiences success* (X6), sedangkan yang sisanya 18% disebabkan pengaruh variabel lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini.

b. Uji Signifikansi Regresi Berganda

Untuk mengetahui apakah ada tidaknya pengaruh baik secara bersama atau serentak maupun parsial maka digunakan uji F dan uji t.

1) Uji F

Pada uji serentak dimaksudkan untuk membuktikan kebenaran hipotesis yang pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel *variabel displays empathy* (X1), *dramatizes the mission* (X2), *project self-assurances* (X3), *enhances the leader's image* (X4), *assurance followers of their competency* (X5), *provides followers with opportunities to experiences success* (X6) secara bersama terhadap variabel usaha ekstra bawahan (Y).

Uji serentak dilakukan dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} . Pada taraf nyata $\alpha=0,000$ dimana lebih kecil dari 0,05. Dari hasil perhitungan F_{hitung} sebesar 24,953 ternyata lebih besar dari F_{tabel} yaitu sebesar 2,233 maka H_0 atau hipotesis nol ditolak sehingga diambil kesimpulan variabel kepemimpinan kharismatik mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap usaha ekstra bawahan (*extra effort*).

2) Uji t

Uji ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang kedua yaitu apakah ada pengaruh secara parsial dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Untuk menguji pengaruh tersebut dengan membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} , kalau nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka diambil kesimpulan terjadi pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan kharismatik terhadap usaha ekstra bawahan.

Tabel 2. Signifikansi Uji t

Variabel	Nilai t hitung	Nilai t tabel	Signif	Keterangan
X1	2,811	1,813	0,006	Signifikan
X2	1,643	1,813	0,106	Tidak Signifikan
X3	4,134	1,813	0,000	Signifikan
X4	2,941	1,813	0,004	Signifikan
X5	1,297	1,813	0,199	Tidak Signifikan
X6	0,997	1,813	0,322	Tidak Signifikan

Sumber: Data Primer diolah

PEMBAHASAN

Hasil analisis secara bersama atau serentak menunjukkan bahwa kepemimpinan kharismatik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap usaha ekstra bawahan yang dibuktikan dengan F_{hitung} (24,953) lebih besar dari F_{tabel} (2,233) sehingga H_0 ditolak sedangkan H_1 diterima. Hasil analisis penelitian secara serentak atau bersama ini konsisten dengan penelitian terdahulu (Bass, 1990) mengingat dengan seting atau obyek penelitian yang merupakan organisasi sosial keagamaan yang mempunyai karakteristik pimpinan organisasinya bertipe kharismatik. Penelitian ini sesuai juga dengan berbagai berbagai teori sebelumnya dan lebih jelasnya dapat terlihat dalam uji secara parsial atau terpisah.

Berdasarkan analisis hasil penelitian secara terpisah yaitu didapatkan bahwa variabel X1 yaitu kemampuan berempati (*display empathy*) pimpinan pondok pesantren di eks karesidenan Surakarta mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel usaha ekstra (*extra effort*) bawahan. Penemuan hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian pendahulu (Bass, 1990), hal ini disebabkan pimpinan pondok pesantren terutama kyai memahami keinginan-keinginan atau persepsi yang ada pada bawahannya sebagaimana hasil temuan penelitiannya Howel dan Frost (1988) dan juga nampak kyai seringkali dapat menyesuaikan tujuannya dengan keinginan-keinginan bawahannya. Kondisi demikian oleh karena umumnya pimpinan pondok sering beraktivitas bersama-sama baik aktivitas program pendidikan

pondok maupun beribadah (sholat, zikir, dakwah), demikian juga kyai atau pimpinan pondok umumnya bertempat tinggal menyatu dengan para santri dan bawahannya di pondok, sehingga kyai menyatu hati dan betul-betul memahami apa keinginan dan keluhan bawahannya. Dari kondisi demikian pimpinan pondok terutama kyai dapat mempertimbangkan aspirasi di dalam bersikap mengatasi permasalahan pondok.

Hasil analisis variabel X2 yaitu penyampaian misi (*dramatizes the mission*) tidak mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap usaha ekstra bawahan (*extra effort*). Penemuan hasil penelitian ini tidak sesuai dengan peneliti pendahulu (Behling dan McFillen, 1996 dan Bass, 1990), hal ini disebabkan baik pimpinan pondok pesantren maupun bawahan atau karyawan di pondok pesantren masih belum memahami arti pentingnya misi oleh karena rata-rata karyawan atau responden (56%) berpendidikan SLTA.

Hasil analisis variabel X3 yaitu kepercayaan diri pemimpin (*project self-assurances*) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap usaha ekstra bawahan (*extra effort*). Penemuan hasil penelitian ini konsisten dengan peneliti pendahulu (Bass, 1990 dan House, 1977 dan Howel & Higgins, 1990), hal ini disebabkan pimpinan pondok pesantren terutama sosok kyai sangat percaya diri di dalam mengelola pondok, dimana kepercayaan diri tersebut dibangun dari pemahaman agamanya dan keyakinan (keimanan) yang mendalam dan juga pengalaman rohaninya, sebagaimana kyai di pondok pesantren Al Wihdah dan Ta'mirul Islam, Tegal Sari biasa mengadakan perjalanan dakwah dan

rokhani (*uzlah*) keliling. Sebagaimana menurut House (1977) seorang pemimpin kharismatik mempunyai dampak yang dalam dan tidak biasa terhadap para pengikut, bawahan merasakan bahwa keyakinan-keyakinan diri pemimpin tersebut adalah benar, sehingga konsekuensinya mereka (bawahan) menerima pemimpin tersebut tanpa mempertanyakan lagi, mereka tunduk dengan senang hati dan mereka sayang terhadap pemimpin.

Hasil analisis variabel X4 yaitu perilaku lebih yang mengesankan bawahan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap usaha ekstra bawahan (*extra effort*). Penemuan hasil penelitian ini konsisten dengan peneliti pendahulu (Bass,1990), hal ini disebabkan pimpinan pondok pesantren terutama sosok kyai mempunyai cara-cara tertentu seperti ahlak yang santun (*akhlaqul kariimah*), keilmuan yang mendalam ('alim) atau beberapa kiyai atau pimpinan pondok seperti di PP Al Muttaqien, Klaten mempunyai wawasan supranatural (ilmu *gho'ib*) sehingga menambah kewibawaannya dalam mengarahkan bawahannya, hal ini sesuai dengan teorinya Weber (1947) dan De Vries (1988) bahwa bentuk pengaruh kharisma didasarkan atas persepsi para pengikut bahwa pemimpin tersebut dikaruniai kemampuan-kemampuan yang luar biasa dan terkadang kemampuan tersebut tidak rasional sehingga dikagumi (*idolized*) sebagai pahlawan yang melebihi manusia biasa (*superhuman*) (dalam Yukl, 1994: 268).

Hasil analisis variabel X5 yaitu kepercayaan pemimpin terhadap kompetensi bawahannya mempunyai pengaruh

yang tidak signifikan terhadap usaha ekstra bawahan (*extra effort*). Penemuan hasil penelitian ini tidak konsisten dengan peneliti pendahulu (Bass,1990), hal ini disebabkan pimpinan pondok pesantren yang merupakan organisasi pendidikan kegamaan sosok kyai atau pimpinan pondok terkadang menjadi figur sentral, aktivitas atau kegiatan apa saja menjadi penanggung jawabnya, sehingga terkesan bagi bawahan bahwa kyai atau pimpinan pondok kurang mempercayai kompetensi bawahannya.

Hasil analisis variabel X6 yaitu perilaku penciptaan peluang terhadap kesuksesan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap usaha ekstra bawahan (*extra effort*). Penemuan hasil penelitian ini tidak konsisten dengan peneliti pendahulu Bass (1990), hal ini disebabkan bawahan pondok pesantren terutama rata-rata di eks Karesidenan Surakarta masih memandang kesuksesan kerja yang penting adalah pengabdian yang tulus beribadah kepada Allah SWT, sementara penciptaan kesuksesan karir secara material tidak menjadi tujuan utama dan hal itupun terhalang pada perkembangan usaha pondok.

KESIMPULAN

1. Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini maka telah terbukti benar yaitu pada uji serentak dilakukan dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} . Pada taraf nyata $\alpha=0,000$ dimana lebih kecil dari 0,05. Dari hasil perhitungan F_{hitung} sebesar 24,953 ternyata lebih besar dari F_{tabel} yaitu sebesar 2,233, maka H_0 atau hipotesis nol ditolak sehingga diambil

kesimpulan variabel kepemimpinan kharismatik mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap usaha ekstra bawahan.

2. Hipotesis yang kedua yang diajukan dalam penelitian ini maka terbukti tidak seluruhnya benar. Ada tiga variabel yang tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap usaha ekstra bawahan antara lain tindakan yang mencerminkan misi, kepercayaan terhadap kompetensi bawahan, dan perilaku penciptaan peluang bagi pengikut untuk kesuksesan dari perilaku pemimpin.

SARAN

1. Dimensi kepemimpinan kharismatik yang mempunyai pengaruh terhadap usaha ekstra bawahan adalah kemampuan berempati, kepercayaan diri pemimpin, dan perilaku yang memberikan kesan mendalam, maka sebaiknya pimpinan pondok pesantren tetap mempertahankan perilaku tersebut dalam rangka mempengaruhi bawahan sehingga mempunyai usaha ekstra dalam menyelesaikan tugasnya.
2. Dimensi penyampaian misi (*dramatizes the mission*), kepercayaan terhadap kompetensi bawahan (*assures follower of competency*), dan penciptaan peluang bawahan untuk mengalami kesuksesan (*provides opportunities experiences to succes*) tidak mempengaruhi usaha ekstra bawahan, maka sebaiknya untuk masa depan dimana persaingan baik lembaga sejenis maupun tidak sejenis semakin kuat, maka para pemimpin pondok perlu mensosialisasikan kepada bawahannya arti pentingnya

ketiga variabel tersebut (penyampaian misi, kepercayaan terhadap kompetensi bawahan, penciptaan peluang bawahan untuk mengalami kesuksesan).

DAFTAR PUSTAKA

- Ackoff, R.L. 1999, *Transformational Leadership, Strategy & Leadership*, Jan/Feb, pp. 20-25
- Al-Kandahlawi, Muhammad Zakaria, 2001, *Fadboilul A'mal*, Terjemahan Andi Abdurrahman Ahmad, Yogyakarta: Ash-Shaf.
- Arikanto, Suharsiwi. 1991, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Penerbit Rhineka Cipta.
- Bass, B.M. 1985, *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- _____ dan Avolio, BJ. 1994, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks Sage Publications Inc.
- Behling, O. & Mc Fillen, JM. 1996; *A Syncretical Model of Charismatic/ Transformational Leadership*. Group and Organizational Management Studies
- Conger, JA & Kanungo, RN. 1994, Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement. *Journal of Organization Behavior*, 15 : 439 - 452
- _____, _____ & Menon , ST, 2000. Charismatic Leadership and Follower Effects, *Journal of Organization Behavior*, 21, 747 – 767

- Dhofier, Zamakhsyari, 1985, *Tradisi Pesantren, Studi Pandangan Hidup kiyai*, Edisi keempat, Jakarta: LP3ES.
- Dubinsky, AJ Yammarino, FJ & Jolson, MA. 1995. An Examination of Linkages between Personal Characteristic and Dimension of Transformational Leadership. *Journal Of Business and Psychology* Vol. 9 (3) : 315 – 335
- Gibson. L & Ivancevich JM & Donnelly JH, 1995, *Organizations*. Richard D. Irwin, Inc. (terjemah PT. Binarupa Aksara, Jakarta, 1997)
- Handoko, H dan Tjiptono, F. 1996. Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*1 (1) : 23 –24
- Heru, Tri. 2002, Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Keefektifan Pemimpin, Kepuasan Bawahan, dan Upaya Ekstra Bawahan: Pengujian Argumentation Hypothesis, Tesis Pascasarjana UGM, Yogyakarta
- House, R.J & Howel, J.M, 1992. Personality and Charismatic Leadership. *Leadership Quarterly*, 3 (2), 81 – 108
- Kreitner R & Kinicki A, 2001, *Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill Companies, Inc.
- Linawati, 2002, *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Keyakinan Bawahan pada Kepemimpinan Transformasional: Suatu Pendekatan Model Syncretical*, Tesis Pascasarjana UGM, Yogyakarta.
- Mudjiono, Imam, 2002, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, Yogyakarta: UII Press.
- Mulkhan, Abdul Munir. 2000, *Mencari dasar Etik Kebangkitan Kaum Santri*, Jurnal Studi dan Dakwah Islam *Shabran*, Pondok Muhammadiyah Hajjah Nuriyah Shabran dan Lembaga Studi Islam Universitas Muhammadiyah Surakarta , edisi 01, vol. XIV, 2000 : 17
- Raharjo, Dawam. 1996, Intelektual Intelegensia dan Perilaku Politik Bangsa, *Risalah Cendekiawan Muslim*, Bandung: Mizan, Edisi III.
- Santoso, MA. Fattah. 1999, Pesantren dan Pengembangan Masyarakat Madani, *Jurnal Studi Islam Profetika*, Program Magister Studi Islam Vol. 1, No.2 Juli 1999: 177-191
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofyan. 1995, *Metode Penelitian Survey*, Cetakan Kedua, Jakarta: PT Pustaka LP3ES.
- Sugiyono, 1999, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Tjiptono, F. dan Syakhroza, A. 1999. Kepemimpinan Transformasional. *Usabawan* Th. XXIII (9) : 5 - 13
- Wren, J.T. 1995, *The Leader's Companion*. New York: The Free Press.
- Yukl GA. 1994, *Leadership in Organizations*, New Jersey, USA.: Prentice Hall Inc. Englewoods Cliffs.