

## ANALISA GAYA KEPEMIMPINAN PADA CV. SURINDO JAYA

Angeline Sanjoto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* angelinesanjoto@gmail.com

**Abstrak**—Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis gaya kepemimpinan pada CV. Surindo Jaya, dengan menggunakan dimensi kendali bebas, demokratis, otoriter, transformasional, dan transaksional. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Teknik penentuan informan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, sedangkan metode pengumpulan data menggunakan wawancara semi-terstruktur dan dokumentasi. Uji keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah reduksi, data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan / verifikasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa direktur selaku pemimpin CV. Surindo Jaya lebih banyak menggunakan gaya kepemimpinan kendali bebas yang dilihat dari indikasi kendali bebas.

**Kata Kunci**—Kendali Bebas, Demokrasi, Otoriter, Transformasional, Transaksional.

### I. PENDAHULUAN

Pemimpin memegang peran penting yang dimainkan seseorang individu dalam membantu dan mengelola bawahannya, pentingnya gaya kepemimpinan di dalam suatu perusahaan dalam menangani berbagai macam bawahan sangat mempengaruhi kemajuan perusahaan tersebut.

CV Surindo Jaya merupakan distributor yang bergerak pada bidang distribusi produk *sanitary* di Surabaya. Produk *sanitary* merupakan produk yang sangat dibutuhkan untuk pembangunan properti residensial dan serta komersial. Contoh produk *sanitary* ialah kran, washtafel, accessories toilet, kloset duduk dan lain sebagainya.

Penelitian bertujuan untuk mengetahui bagaimana CV. Surindo Jaya menerapkan gaya kepemimpinan yang dipakai pada karyawan sehingga aktivitas kerja pada CV Surindo Jaya dapat berjalan sesuai yang diinginkan perusahaan. Fenomena yang terdapat di dalam CV Surindo Jaya adalah memiliki bawahan

yang perbedaan latar belakang, sering tidak masuk, pemimpin yang datang melewati jam masuk kerja, dan lain-lain. Oleh karena itu dibutuhkan suatu gaya kepemimpinan yang cocok dengan apa yang di harapkan bawahan agar bawahan yang dipimpin dapat melakukan tugas dengan baik sesuai tujuan perusahaan.

### II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif, karena peneliti ingin mendeskripsikan lebih dalam tentang Gaya kepemimpinan pada CV. Surindo Jaya.

Subjek penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pemilik, selaku direktur utama CV. Surindo Jaya, kepala pemasaran, dan sales bagian Surabaya.

Objek penelitian yang akan digunakan adalah objek dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan pada CV. Surindo Jaya.

Dalam penelitian ini, sumber data diperoleh dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data primer adalah data dalam bentuk verbal atau kata-kata yang diucapkan secara lisan, gerak-gerik atau perilaku yang dilakukan oleh subjek yang dapat dipercaya, yakni subjek penelitian atau informan yang berkenaan dengan variabel yang diteliti atau data yang diperoleh dari responden secara langsung (Arikunto, 2010 : 22). Sumber data primer pada penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan dengan narasumber dari CV. Surindo Jaya yang terkait gaya kepemimpinan yang terdiri dari lima dimensi yaitu kendali bebas, demokratis, otoriter, transformasional, transaksional. Sedangkan Data sekunder, adalah data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data yang menunjang data primer.

Dalam penelitian ini diperoleh dari hasil observasi yang dilakukan oleh penulis serta dari studi pustaka. Dapat dikatakan data sekunder ini bisa berasal dari dokumen-dokumen grafis seperti tabel, catatan, SMS, foto dan lain-lain (Arikunto, 2010 : 22). Data sekunder dalam penelitian ini adalah dokumen perusahaan yang berisikan informasi mengenai profil dan struktur organisasi perusahaan.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara dan dokumentasi.

Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan teknik wawancara semi terstruktur. Menurut Sugiyono (2013), wawancara semi terstruktur adalah wawancara yang dalam pelaksanaannya lebih bebas atau terbuka bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuannya agar tidak terpaku pada pedoman wawancara agar permasalahan dapat dibahas secara lebih terbuka. Dokumentasi dalam penelitian ini berupa kumpulan data profil perusahaan dan struktur organisasi pada CV. Surindo Jaya.

Dalam penelitian ini teknik penentuan informan yang digunakan adalah dengan cara *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan subjek penelitian berdasarkan kriteria atau dengan pertimbangan tertentu yang ditetapkan peneliti (Sugiyono, 2009 : 85).

Teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini mengacu pada Sugiyono (2013), yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan triangulasi untuk menguji keabsahan data yang digunakan. Menurut Sugiyono (2013), triangulasi adalah teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### **Kendali Bebas**

Gaya kepemimpinan kendali bebas memiliki tujuh indikator dan tujuh indikator tersebut terpenuhi diantaranya, kebebasan penuh untuk membuat keputusan, organisasi akan berjalan dengan sendirinya melalui peran, tidak selalu memberi perintah yang sedetailnya kepada bawahannya, nilai didasarkan pada saling mempercayai, kurang dalam menyusun struktur dan mengevaluasi tugas para bawahannya, pengambilan keputusan diserahkan kepada karyawan, menyerahkan tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau semua anggotanya. Dampak gaya kepemimpinan kendali bebas terhadap tercapainya tujuan perusahaan, kegembiraan berkerja dan semangat berkerja akan terpelihara karena tidak ada kekangan-kekangan.

#### **Demokratis**

Gaya kepemimpinan demokratis memiliki delapan indikator, tidak semua indikator yang ada di gaya kepemimpinan demokratis terpenuhi dari delapan indikator hanya lima indikator yang terpenuhi diantaranya, memberi penghargaan kepada bawahan

yang telah menunjukkan kemampuan kerja yang baik, menekankan rasa tanggung jawab dan kerjasama yang baik kepada setiap kelompok, kekuatan organisasi terletak pada partisipasi aktif setiap anggota, bersedia mendengarkan nasehat atau saran semua pihak, mampu memanfaatkan keunggulan setiap orang seefektif mungkin pada saat dan kondisi yang tepat. Tiga indikator yang tidak terpenuhi yaitu melakukan pendekatan-pendekatan yang lebih manusiawi kepada bawahannya, berupaya untuk mengajari dan mengembangkan daya inovasi dan kreatifitas dari para bawahannya, berupaya untuk selalu meningkatkan kemampuan dan kapasitas sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan pemimpin berpikir bahwa perusahaan CV.Surindo Jaya ini hanya distributor yang hanya mengambil produk dan menjual produk yang sudah jadi. Dampak pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan demokratis terhadap pencapaian tujuan perusahaan dapat lebih diperhatikan karena selain pemimpin mampu memanfaatkan keunggulan bawahannya dengan seefektif mungkin, bawahan juga berpartisipasi langsung dan lebih tidak tertekan karena dalam brifing lebih kearah diskusi sehingga adapun saran masukan maupun masalah akan di musyawarakan.

#### **Otoriter**

Gaya kepemimpinan otoriter memiliki tujuh indikator dan tidak ada indikator yang terpenuhi. Tujuh indikator yang tidak terpenuhi yaitu, pemimpin yang menganggap bahwa organisasi adalah miliknya sendiri, mendahulukan tujuan pribadi dari pada tujuan organisasi, kariawan dianggap hanya sebagai alat untuk menjalankan organisasinya, tidak suka menerima kritik, memiliki kekuasaan mutlak di dalam organisasinya, selalu bersikap keras pada bawahannya, pendekatan yang bersifat memaksa dan menghukum. Hal tersebut dikarenakan perusahaan adalah perusahaan keluarga, mendahulukan tujuan organisasi dari pada tujuan pribadi, bawahan dianggap sebagai tim kerja, tidak memiliki kekuasaan mutlak karena semua didiskusikan dahulu, pemimpin memberikan hukuman bagi bawahan yang melakukan kesalahan yang parah. Adapun dampak jika menerapkan gaya kepemimpinan otoriter terhadap pencapaian tujuan perusahaan akan membuat keputusan lebih mudah di ambil dan bawahan akan lebih mengikuti aturan pemimpin.

#### **Transformasional**

Di dalam gaya kepemimpinan transformasional terdapat empat dimensi. Dimensi pertama yaitu, *Idealized influence* (karisma) dengan enam indikator. Hanya empat indikator tersebut terpenuhi diantaranya, keteladanan, jujur, memiliki semangat, memberikan pujian. Dua indikator tidak terpenuhi

yaitu, berwibawa, berekspresi. Hal tersebut dikarenakan pemimpin tidak pernah mempengaruhi bawahannya dan jika ada masalah pribadi jadi kurang maksimal dalam berkonsentrasi. Terdapat lima indikator dalam dimensi *Inspirational motivation* (Motivasi Inspirasional) dan lima indikator tersebut terpenuhi atau dijawab positif oleh pemimpin. indikator tersebut antara lain, memberikan motivasi, memberikan inspirasi, percaya diri, meningkatkan optimisme, memberikan semangat. Terdapat enam indikator dalam dimensi *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Tiga inovatif terpenuhi yaitu, inovatif, mengevaluasi diri, menjadi pemimpin yang melibatkan bawahan. Tiga indikator yang tidak terpenuhi yaitu, profesional, mengembangkan ide baru, kreatif. Hal tersebut dikarenakan perusahaan adalah perusahaan keluarga, pemimpin jarang memberikan ide-ide baru dan tidak kreatif karena pemimpin berpikir bahwa perusahaan hanya distributor yang mengambil barang dan menjual barang jadi. Terdapat enam indikator di dalam dimensi *Individual consideration* (Perhatian secara individual) dan enam indikator terpenuhi yaitu, toleransi, adil, pemberdaya karyawan, demokratis, partisipatif, memberikan penghargaan. Dampak pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional pada pencapaian perusahaan, pemimpin membuat bawahan semakin antusias dalam melakukan pekerjaan dan terinspirasi dengan tujuan dan kelebihan yang bisa dicapai melalui perubahan.

#### **Transaksional**

Gaya kepemimpinan transaksional memiliki tiga dimensi. Dimensi *contingent reward* memiliki tiga indikator dan tiga indikator yang terpenuhi atau dijawab positif oleh pemimpin. Indikator yang terpenuhi yaitu, pemimpin mengakui prestasi kerja karyawannya, pemimpin memberikan imbalan atau *reward* kepada karyawan yang berprestasi, dan pemimpin memberikan imbalan sesuai dengan upaya penyelesaian. Dimensi *management by exception-active* memiliki dua indikator dan dua indikator tersebut tidak terpenuhi yaitu pemimpin secara terus menerus melakukan pengawasan terhadap bawahannya untuk mengantisipasi adanya kesalahan, pemimpin melakukan pembetulan atau koreksi kepada karyawan apabila terjadi kesalahan. Hal tersebut dikarenakan pemimpin menyuruh kepala bagian masing-masing untuk melakukan pengawasan dan melakukan pembetulan terhadap bawahan yang salah. Dimensi *management by exception-passive* memiliki dua indikator. Satu indikator terpenuhi yaitu pemimpin hanya menunggu semua proses dalam tugas atau pekerjaan telah selesai. Satu indikator tidak terpenuhi yaitu pemimpin melakukan intervensi, kritik, dan koreksi setelah kesalahan

terjadi dan standar atau target yang disepakati tidak tercapai. Hal tersebut dikarenakan pemimpin tidak langsung melakukan intervensi, kritik, atau mengoreksi setelah ada target pekerjaan yang tidak selesai atau bermasalah, karena yang menangani hal tersebut biasanya adalah kepala bagian masing-masing, dipanggil untuk mendiskusikan masalah. Dampak pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transaksional terhadap efektivitas pencapaian tujuan perusahaan, bawahan akan semangat kearah yang dituju dengan pimpinan memperjelas tugas tuntutan, membuat bawahan lebih termotivasi dan menambah optimisme dari pengakuan dan pemberian *reward*.

#### **IV. KESIMPULAN/RINGKASAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dikemukakan sebelumnya pada bab 4 dapat ditarik kesimpulan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang di terapkan pada CV.Surindo Jaya sebagai berikut:

Dilihat dari dimensi kendali bebas pemimpin kurang memberikan kedetailan ketika memberi perintah ke bawahan sebab bawahannya dianggap sudah dewasa dan mampu menjalankan tugasnya sesuai tuntutan, tujuan dan sasaran organisasi. Terlalu bersifat pasif, bisa di lihat dari pendelegasian pekerjaan-pekerjaan kepada kepala pemasaran dan bawahan yang membiarkan organisasi berjalan dengan sendirinya tanpa banyak berperan aktif dalam menjalankan organisasi. Pengambilan keputusan yang diserahkan kepada kepala bagian pemasaran, yang seharusnya menjadi tugasnya. Pemimpin mempercayai dan beranggapan bahwa bawahannya akan selalu taat kepada peraturan-peraturan perusahaan, bawahan tidak perlu diawasi seketat mungkin dalam keseharian bekerjanya dan memperlakukan bawahan sebagai rekan atau tim kerja. Kurangnya mengevaluasi bawahan, menyebabkan terhambatnya informasi-informasi bagaimana bawahan bertindak. Tetapi dalam gaya kendali bebas pemimpin dapat menganggap bawahan sebagai rekan kerja yang memberikan kebebasan, kegembiraan dalam berkerja dan semangat kerja semua itu akan terpelihara karena tidak ada kekangan-kekangan.

Dilihat dari dimensi demokratis pemimpin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin. Pemimpin berurusan dengan bawahannya seperti salah satunya masalah nasehat, saran, maupun keluhan bawahan akan didengarkan dan melihat masalah apa yang sedang berjalan, kemudian jika saran atau nasehat bisa bermanfaat bagi perusahaan pemimpin akan mempertimbangkan dan jika timbul

sebuah masalah pemimpin akan mencari solusi terbaik. Dilihat dari hasil wawancara pemimpin kurang melakukan pendekatan terhadap bawahannya karena telah menyerahkan kepada kepala bagian pemasaran. Tidak ada pengembangan daya inovasi dan kreatifitas untuk bawahan yang dapat meningkatkan kemampuan bawahan di karenakan CV.Surindo Jaya adalah distributor.

Dilihat dari dimensi otoriter pemimpin bukan termasuk pemimpin yang menggunakan gaya otoriter karena pemimpin tidak pernah menganggap perusahaan CV.Surindo Jaya ini milik dirinya sendiri, dikarenakan perusahaan CV.Surindo Jaya ini perusahaan keluarga. Pemimpin merasa lebih penting mendahulukan tujuan perusahaan dibanding mendahulukan tujuan pribadi. Pemimpin beranggapan bahwa bawahan sebagai rekan kerjanya di bukan hanya sebagai alat untuk menjalankan tugasnya, Pemimpin suka menerima kritikan atau saran atau pendekatan dari dalam perusahaannya maupun dari orang luar perusahaan. Pertimbangan terhadap pujian, penghargaan, kritikan, maupun perintah pemimpin mempertimbangkan bersama patnernya.

Dilihat dari dimensi transformasional pemimpin bisa menjadi sosok teladan bagi bawahannya, meskipun ada hal seperti sering datang ke kantor tidak pada jamnya, menyebabkan bawahan berpikir bahwa pemimpin kurang bertanggung jawab atas perusahaannya. Juli sebagai pemimpin kurang profesional dalam menjalankan tugasnya dikarenakan perusahaan adalah perusahaan keluarga yang berarti banyak kata maaf di dalamnya. Juli juga kurang kreatif dalam memikirkan ide-ide unik karena sebagai distributor hanya mengambil barang yang sudah jadi.

Dilihat dari dimensi transaksional pemimpin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya pemimpin berurusan dengan bawahannya seperti salah satunya masalah pengawasan terhadap bawahannya agar terhindar dari masalah, hal tersebut pemimpin mendelegasikan kepada kepala bagian masing-masing untuk mengawasi dan mengoreksi bawahannya, seperti dengan kesalahan seperti memasukkan orderan toko, salah harga, salah barang. Pemimpin hanya menunggu proses pekerjaan yang dikerjakan bawahan semuanya selesai dan melakukan intervensi, kritik, maupun pembetulan kesalahan bila kesalahan yang dilakukan fatal, sebaliknya tidak memberikan kritik jika menurut pemimpin kesalahan bisa ditangani oleh kepala bagian masing-masing.

Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa direktur selaku pemimpin CV.Surindo Jaya cenderung menggunakan gaya kepemimpinan kendali bebas. Hal ini terbukti dari hasil wawancara dengan kepala bagian pemasaran dan sales bagian Surabaya.

Dimana kepala kepemimpinan dan sales mengatakan bahwa pemimpin memberi kebebasan, kurang memberikan kedetailan ketika memberikan perintah ke bawahan, tidak mengawasi kerja bawahan dan percaya bahwa bawahan akan berjalan dengan sendirinya melalui tugas yang diberikan, kurang mengevaluasi tugas para bawahan, kurang berperan aktif dalam menjalankan organisasi.

### Saran

Sebaiknya pemimpin bisa menerapkan gaya kepemimpinan transaksional yang memberikan penghargaan dan *reward* kepada bawahannya untuk memotivasi dan menambah optimisme bagi bawahan. Dan memberi sanksi kepada yang melanggar atau yang salah melakukan tugasnya dalam jumlah yang banyak karena dengan begitu maka kedisiplinan karyawan dapat lebih ditingkatkan.

Mengadakan pengevaluasian dan pengawasan untuk bawahan sesering mungkin untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan terutama untuk mengetahui bila terjadi keterlambatan atau penyimpangan agar segera di koreksi dan diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan perusahaan bisa tercapai.

lebih aktif lagi dalam menjalankan perusahaannya, tidak hanya menunggu tugas karyawan telah terselesaikan tetapi lebih bisa mendekati diri ke bawahan tidak hanya menyuruh kepala bagian masing-masing saja dan memberi kedetailan ketika penugasan atau pemberian perintah agar menghindari kesalahan yang di buat bawahan.

### DAFTAR PUSTAKA

- ASEAN Bakal Jadi Kawasan yang Berpengaruh di Dunia Bisnis Liputan6.com.(n.d.). Retrieved April 18, 2017, from <http://bisnis.Liputan6.com/read/2401783/asean-bakal-jadi-kawasan-yang-berpengaruh-di-dunia>
- Arikunto, Suharsimi. (2007). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bangkit, Sandi. (2015). *Manajer Sukses*. Yogyakarta: KOMBIS.
- Bucic, T., Robinson, L., & Ramburuth, P. (2010). Effects of leadership style on team learning. *Journal of Workplace Learning*, 22(4), 228–248. <https://doi.org/10.1108/13665621011040680>
- Dubrin J, A. (2005). *Leadership*. Jakarta: Prenada Media.
- Efendi, A., Wahyuni, D. S., & Ngesti S, M. S. D. R. M. P. (2014). IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN PADA KOPERASI

- SEKAR KARTINI JEMBER. Retrieved from <http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/63854>
- Hersey, Paul dan Ken Blanchard. (1991). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Herujito, Yayat, M. (2006). *Dasar-dasar manajemen*. Jakarta: Grasindo.
- Kartono, Kartini. (2005). *Pemimpin dan kepemimpinan, apakah pemimpi abnormal itu?*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mujiasih, Endah., Hadi Sutrisno. (2003, September). Persepsi mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dan pengaruhnya terhadap upaya ekstra (*Ekstra Effort*) pegawai dinas kesehatan kota (DKK) Semarang di Ungaran. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, Vol.10 No.2.
- MARIYANA, K. (2013). Analisis Gaya Kepemimpinan Terhadap Penerapan Result Control Pada Divisi Plywood Badan Usaha Keluarga Pt. X Di Surabaya. Retrieved from <http://repository.ubaya.ac.id/15599/>.
- Moleong, L.J. (2013). *Metode penelitian kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Opoku, A., Ahmed, V., & Cruickshank, H. (2015). Leadership style of sustainability professionals in the UK construction industry. *Built Environment Project and Asset Management*, 5(2),184–201. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-12-2013-0075>
- Prajogo, W. (2003). Pengaruh kepemimpinan transaksional-transformasional. *Kinerja 7* (2), 79 – 149
- Pawito. (2007). *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Yogyakarta: PT. LkiS Pelangi Aksara.
- Robbins, Stephen. (1996). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi* (terjemahan) Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Schermerhorn, John R. (1997). *Manajemen* (terjemahan). Yogyakarta: ANDI.
- Stoner, James A.F. (1996). *Manajemen* (terjemahan). Jakarta: Erlangga.
- Seong Ng Foo David, NguyenGong Thanh, Benjamin Koon Siak Wong Benjamin Koon Siak, C. W. K. W. (2015). A review of Singapore principals' leadership qualities, styles, and roles. *Journal of Education Administration*, 53(4), 512–533. <https://doi.org/10.1108/JEA-08-2013-0085>
- Swensen, S., Gorringer, G., Caviness, J., & Peters, D. (2016). Leadership by design: intentional organization development of physician leaders. *Journal of Management Development*, 35(4), 549–570. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2014-0080>
- Siagian, Sondong. P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Thoha, Miftah. (2010). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tambunan, Sony, Toman. (2015). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Yukl, Gary. (2005). *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (terjemahan). Jakarta: Indeks.
- 3 Pengaruh Perkembangan Teknologi Terhadap Era Bisnis! (n.d.). Retrieved April 18, 2017, from <http://www.halomoney.co.id/3-pengaruh-perkembangan-teknologi-terhadap-era-bisnis>