

PENERAPAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI ALEX`S SALON DARMO PARK SURABAYA

Maria Imakulata

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

Shasshenna.debora@gmail.com

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan gaya kepemimpinan transformasional di Alex`s Salon Darmo Park Surabaya. Jenis penelitian yang digunakan metode kualitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proposive sampling*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah CEO dan 3 orang karyawan Alex`s Salon Darmo Park Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CEO Alex`s Salon Darmo Park telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik dan sesuai dengan faktor pengaruh ideal, motivasi inspirasional, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individual.

Kata Kunci—Gaya kepemimpinan transformasional, pengaruh ideal, motivasi inspirasional, rangsangan intelektual, pertimbangan individual.

PENDAHULUAN

Globalisasi dan perkembangan teknologi yang sangat pesat menjadi hal yang tidak dapat dihindari baik disukai maupun tidak. Hal ini pun membuat persaingan usaha semakin ketat. Ketatnya persaingan usaha menuntut para pelaku usaha untuk terus mengembangkan usahanya, agar bisa bertahan dan mencapai tujuan organisasi. Tercapainya tujuan suatu organisasi, baik manufaktur maupun jasa tidak terlepas dari peran berbagai komponen di dalamnya. Menurut Sihombing (2016) komponen sumber daya manusia merupakan komponen yang sangat penting, karena potensi sumber daya yang dimiliki manusia yang dapat dimanfaatkan sebagai usaha untuk meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan, baik secara pribadi individu maupun di dalam organisasi.

Komponen yang terkait untuk mencapai tujuan organisasi adalah pemimpin. Menurut Kartono (1994) pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan (dalam Mulyan, 2017). Pemimpin harus mampu menggerakkan orang lain untuk melaksanakan sesuatu demi mencapai tujuan organisasi.

Daft (2008, p. 3) mengatakan bahwa setiap orang yang bergabung dalam organisasi memiliki watak dan kepribadian yang berbeda satu sama lain, sehingga untuk dapat mengatur dan mengarahkan dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat memajemen watak dan kepribadian karyawan. Dari hal itu dapat dipastikan bahwa pemimpin mempunyai peran penting dalam suatu organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dicirikan oleh kemampuan untuk membawa perubahan yang signifikan pada pengikut dan organisasi itu sendiri (Daft, 2008, p. 356). Yukl (2010, p. 305) berpendapat bahwa dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut atau karyawan dapat merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan

kepada pemimpin sehingga para pengikut atau karyawan bisa melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi akan berdampak pada jalannya organisasi itu sendiri, baik di bidang jasa maupun di bidang manufaktur. Di Indonesia sendiri persaingan di sektor jasa terus meningkat, bahkan bisa mengalahkan sektor manufaktur (Richard, 2018). Salah satu sektor jasa yang sedang berkembang pesat saat ini, salah satunya ada di bidang salon kecantikan, banyak sekali muncul salon kecantikan yang tersebar di berbagai pusat perbelanjaan maupun juga kompleks perumahan. Hal ini dikarenakan semakin tingginya jumlah permintaan masyarakat yang dikarenakan oleh meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya kecantikan, menyebabkan semakin tingginya kebutuhan masyarakat akan tempat perawatan kecantikan tersebut.

Banyaknya salon kecantikan menyebabkan pelanggan akan memberikan penilaian terhadap berbagai salon yang ada, sebelum menentukan pilihan kepada salon yang dituju. Setiap perusahaan jasa, khususnya salon kecantikan akan terus berupaya untuk dapat mempertahankan dan mengembangkan pangsa pasarnya serta berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mempertahankan dan mengembangkan suatu organisasi, seorang pemimpin perlu memimpin karyawannya agar dapat melayani *customer* dengan sepenuh hati.

Alex`s Salon Darmo Park Surabaya merupakan salah satu salon kecantikan yang terus berkembang. Hal ini terlihat dari Hanni Setiawan CEO Alex`s Salon Darmo Park Surabaya yang terus mempertahankan eksistensi diri dari persaingan usaha salon lainnya dengan cara terus mengembangkan produk maupun alat-alat yang digunakan. Alex`s Salon Darmo Park ini telah berdiri dari tahun 1984 hingga sekarang. Alex`s Salon Darmo Park Surabaya ini mempunyai 14 orang karyawan dan delapan orang diantaranya memiliki masa kerja yang lama yaitu dari 10 tahun.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai penerapan gaya kepemimpinan transformasional Alex`s Salon Darmo Park Surabaya sehingga dapat memperluas wawasan mengenai penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi nantinya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penulisan kualitatif deskriptif. Metode penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2013, p. 6). Menurut Sugiyono (2017, p. 13), salah satu karakteristik dari penelitian kualitatif adalah deskriptif,

yaitu data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Data tersebut dikumpulkan dari wawancara, observasi, foto, *videotape*, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya.

Penelitian ini dilakukan secara kualitatif dika-renakan definisi kepuasan kerja sendiri ialah kepuasan kerja sebagai seperangkat peraturan yang menyangkut tentang perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan berhubungan dengan pekerjaan mereka Luthans (2011, p. 141). Berdasarkan definisi tersebut dapat dilihat bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan dengan perasaan, karena itu penelitian ini dilakukan secara kualitatif agar dapat bertemu secara langsung atau *face to face* agar mendapatkan data yang lebih akurat.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis:

1. Data Primer

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil wawancara dengan narasumber dari Alex`s Salon Darmo Park Surabaya. Teknik wawancara yang digunakan adalah teknik wawancara mendalam serta jenis wawancara yang digunakan adalah jenis wawancara terstruktur.

2. Data Sekunder

Data sekunder yang digunakan didapatkan dari sumber-sumber dokumentasi tertulis seperti sumber pustaka, internet ataupun jurnal yang mempunyai korelasi data dengan tema penelitian. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini ialah profil perusahaan, informasi dari perusahaan dan data yang berhubungan dengan kegiatan karyawan perusahaan. Dalam penelitian ini pemilihan informan menggunakan teknik purposive sampling. Uji triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber.

Teknik analisa data yang digunakan ada tiga:

1. Reduksi data

Mereduksi data berarti merangkum hasil wawancara dari ke empat informan, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan

2. Penyajian data

Setelah direduksi, melalui transkrip wawancara akan disimpulkan data dengan menggunakan bahasa yang baku. Data-data yang di dapatkan dari informan yang akan digunakan dalam penelitian ini akan dituliskan secara deskriptif.

3. Kesimpulan

Pada tahap ini menyimpulkan dan memeriksa keabsahannya dengan menggunakan teknik Triangulasi Sumber.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa Gaya Kepemimpinan Transformasi-onal Hanni Setiawan CEO Alex`s Salon Darmo Park Surabaya.

Pada dasarnya gaya kepemimpinan transformasional ialah kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin untuk mengubah karyawannya agar dapat menjadi seorang pemimpin dalam menjalankan suatu organisasi melalui faktor-faktor kepemimpinan transformasio-

nal. Faktor-faktor kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (dalam Northouse, 2013, p. 181) yaitu pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individual consideration*). Berdasarkan hasil wawancara penelitian pada keempat informan dari Alex`s Salon Darmo Park Surabaya, maka dapat di analisa penerapan gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan keempat faktor tersebut sebagai berikut:

Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Menurut Bass dan Avolio (dalam Northouse, 2013, p. 181), dalam faktor ini pemimpin bertindak sebagai teladan bagi pengikutnya dan memberikan pemahaman mengenai visi dan misi organisasi dan mendapatkan kepercayaan dari pengikutnya. Dalam hal ini Hanni Setiawan telah menanamkan visi dan misi kepada seluruh karyawannya. Perilaku Hanni Setiawan yang telah menanamkan visi dan misi tersebut telah sesuai dengan elemen kepemimpinan transformasional menurut McShane dan Von Glinow (2010) yaitu *develop a strategic vision*. *Develop a strategic vision* merupakan perilaku pemimpin transformasional yang menimbulkan visi masa depan perusahaan yang mengikat pekerja untuk mencapai sasaran yang mungkin tidak mereka pikir. Walaupun Hanni Setiawan telah menanamkan visi dan misi Alex`s Salon Darmo Park Surabaya, namun Hanni Setiawan tidak benar-benar memahami dan menanamkan visi dan misi tersebut ke dalam pola pikir karyawannya. Hanni Setiawan hanya sekedar menyampaikan apa visi dan misi dari Alex`s Salon Darmo Park Surabaya Hanni Setiawan memang berpendapat bahwa visi dan misi merupakan suatu pedoman bagi dirinya dan karyawannya dalam menjalankan Alex`s Salon Darmo Park Surabaya. Pendapat dari Hanni Setiawan ini sesuai dengan peran kepemimpinan yang pertama menurut Daswanti (2012) yaitu penentu arah. Hanni Setiawan mengharuskan seluruh karyawannya menghafal dan memahami isi dari visi dan misi tersebut. Seiring berjalannya waktu, Hanni Setiawan sudah jarang, bahkan tidak pernah membahas visi dan misi tersebut, sehingga dapat dilihat dari ketiga informan lainnya yang mengatakan bahwa mereka sudah tidak bisa menyebutkan dengan lengkap dan jelas visi dan misi dari Alex`s Salon Darmo Park Surabaya.

Sadeghi dan Pihie (2012) mengatakan bahwa dalam faktor pengaruh ideal, pemimpin akan dihormati dan dipercayai oleh karyawannya. Dalam hal ini Hanni Setiawan telah mendapat kepercayaan dari ketiga informan lain yang telah diwawancara oleh penulis. Darmi Sulastri, Camat, dan Wantik mengatakan jika mereka telah menaruh kepercayaan kepada CEO mereka yaitu Hanni Setiawan. Hal ini dapat dibuktikan dari perilaku karyawan yang mengandalkan Hanni Setiawan ketika sedang mengalami kesulitan. Darmi Sulastri telah menaruh kepercayaan kepada Hanni Setiawan, karena dirinya melihat kinerja dari Hanni Setiawan yang memang dapat *menghandle customer* dan sigap dalam menemukan solusi ketika terjadi hal yang tidak terduga. Camat sendiri cukup terkejut ketika mengetahui bahwa Hanni Setiawan memiliki kemampuan potong rambut, sehingga dalam hal tersebut membuktikan bahwa Hanni Setiawan memang memiliki kemampuan di bidang salon.

Rasa percaya karyawan kepada Hanni Setiawan membuat adanya beberapa sikap dari Hanni Setiawan yang dijadikan teladan oleh karyawannya. Menurut Bass dan Avolio (dalam Northouse, 2013, p. 181) faktor

pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikutnya. Hanni Setiawan tidak menilai dirinya sebagai figur yang dapat menjadi teladan bagi karyawannya. Hanni Setiawan tidak merasa bahwa dirinya sudah memberikan teladan yang baik bagi karyawannya. Hanni Setiawan hanya berusaha untuk bersikap jujur dalam mengelola Alex`s Salon Darmo Park Surabaya. Sebab sikap jujur dan integritas merupakan hal yang seharusnya dilakukan oleh seorang pemimpin. Menurut Darmi Sulastri, Camat, dan Wantik, Hanni Setiawan merupakan sosok pemimpin yang dapat menjadi teladan bagi mereka. Mereka berpendapat bahwa Hanni Setiawan memberikan teladan melalui perilakunya yang adil, disiplin, taat peraturan, dan tepat waktu. Darmi Sulastri mengatakan bahwa perilaku Hanni Setiawan yang selalu datang tepat waktu dapat membuat dirinya enggan untuk datang terlambat. Perilaku Hanni Setiawan yang memberikan contoh perilaku baik tersebut sesuai dengan pedoman untuk kepemimpinan transformasional poin enam yaitu memimpin dengan memberikan contoh (Yukl, 2010, p. 315).

Camat mengatakan sikap lain yang dapat dijadikan teladan dari Hanni Setiawan adalah sikap jujur dan disiplin. Pemahaman Hanni Setiawan tentang kejujuran ialah sikap dan perilaku yang apa adanya, tidak munafik, dan tidak dibuat-buat. Bagi Hanni Setiawan, kejujuran dan sikap integritas merupakan hal yang serupa. Sikap integritas yang telah dilakukan oleh Hanni Setiawan sendiri adalah dengan bersikap jujur kepada diri sendiri dalam kondisi apapun. Menurut Darmi Sulastri, sikap jujur yang telah dilakukan oleh Hanni Setiawan adalah dalam hal penggunaan produk yang akan diberikan kepada *customer*. Camat berpendapat bahwa kejujuran yang telah dilakukan oleh Hanni Setiawan sendiri adalah selalu mengatakan kondisi rambut *customer* apa adanya, tidak membohongi *customer* hanya untuk keuntungan Alex`s Salon Darmo Park Surabaya. Wantik sendiri mengatakan bahwa Hanni Setiawan juga selalu jujur dalam pembagian komisi pada karyawannya, sehingga apa yang dikerjakan oleh karyawannya sesuai dengan komisi yang didapatnya.

Secara keseluruhan memang Hanni Setiawan telah menerapkan faktor pengaruh ideal dengan baik, contohnya Hanni Setiawan secara tidak langsung mendapat kepercayaan dari karyawannya karena dirinya yang memang mampu menjalankan Alex`s Salon Darmo Park Surabaya dengan baik, memberikan teladan kepada karyawannya dengan bersikap jujur akan produk yang digunakan kepada *customer*, serta datang tepat waktu. Namun dari faktor pengaruh ideal, Hanni Setiawan kurang memahami maksud dari visi dan misi yang ada pada Alex`s Salon Darmo Park Surabaya. Hal ini terbukti dari yang pada mulanya visi dan misi dibentuk oleh Kathy, anaknya. Hanni Setiawan sendiri mengakui jika dirinya merasa bahwa visi dan misi bukanlah hal yang penting ketika menjalankan Alex`s Salon Darmo Park Surabaya, sehingga walaupun visi dan misi telah terbentuk, Hanni Setiawan kurang mampu menyampaikan dan menanamkan maksud dan tujuan dari visi misi tersebut pada pola pikir karyawannya.

Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa Hanni Setiawan berkomitmen untuk terus memuaskan keinginan setiap *customer* karena yang terpenting dalam perusahaan jasa adalah pelayanan yang diberikan. Komitmen yang dimiliki Hanni Setiawan tersebut sesuai

dengan salah satu visinya yaitu menjadikan Alex`s Salon Sarmo Park Surabaya sebagai salon kecantikan yang mengutamakan kualitas agar membuat pelanggan merasa nyaman dan puas dengan berbagai layanan perawatan yang diberikan. Sikap Hanni Setiawan yang merealisasikan visinya tersebut sesuai dengan elemen kepemimpinan transformasional yang ketiga, yaitu *model the vision*. Menurut McShane dan Von Glinow (2010), *model the vision ialah* pemimpin transformasional yang tidak hanya berbicara tentang visi, tetapi mereka merealisasinya. Mereka melakukan “*walk the talk*” dengan melangkah keluar dari kenyamanan eksekutif dan melakukan sesuatu yang mencerminkan visi. Darmi, Camat, dan Wantik juga berpendapat bahwa Hanni Setiawan memang menjalankan Alex`s Salon Darmo Park Surabaya sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Contohnya adalah Hanni Setiawan selalu memperhatikan dan memantau secara langsung kinerja dari setiap karyawannya serta setiap produk yang akan digunakan.

Pemimpin menggunakan simbol dan daya tarik emosional untuk memfokuskan upaya anggota kelompok, guna mencapai lebih daripada yang akan mereka lakukan untuk kepentingan pribadi mereka (Northouse, 2013). Pendapat ini didukung oleh Pribadi dan Roesmaningsih (2014) yang mengatakan bahwa motivasi individu perlu untuk dilakukan seorang pemimpin karena merupakan salah satu alat agar karyawan tetap bekerja keras untuk berkreasi dan berinovasi sesuai yang diharapkan. Hanni Setiawan sendiri memberikan motivasi berupa nasihat dan dorongan kepada karyawannya, agar terus memberikan pelayanan terbaik sehingga dengan begitu komisi yang didapatkan karyawannya menjadi lebih banyak. Hanni Setiawan mengatakan bahwa dirinya kurang menaruh kepedulian akan bagaimana cara karyawannya untuk menyelesaikan suatu konflik, namun Wantik dan Camat mengatakan bahwa Hanni Setiawan kerap memberikan motivasi kepada dirinya agar segera menyelesaikan segala konflik yang sedang dihadapi dengan sesama karyawan agar tidak berdampak pada pekerjaannya di Alex`s Salon Darmo Park Surabaya. Sebab, konflik tersebut akan membawa dampak menurunnya kualitas pelayanan yang diberikan kepada *customer* sehingga dapat merugikan dirinya sendiri.

Motivasi dan semangat memang diperlukan oleh karyawan. Menurut Darmi Sulastri, Camat, dan Wantik, Hanni Setiawan memberikan semangat berupa dorongan tindakan kerja melalui adanya sistem komisi. Mereka sepakat bahwa Hanni Setiawan tidak pernah memberikan semangat dalam bentuk perkataan atau ucapan. Hanni Setiawan berpendapat bahwa dirinya hanya memberikan semangat dalam bentuk dorongan, agar karyawan Alex`s Salon Darmo Park Surabaya tetap fokus pada pekerjaannya. Bagi Hanni Setiawan sendiri, semangat kepada karyawannya dengan tujuan agar karyawan tersebut dapat melakukan semua pekerjaannya dengan baik.

Dalam faktor motivasi inspirasional, Hanni Setiawan kurang mampu memberikan motivasi, semangat, serta inspirasi bagi karyawannya. Hal yang menjadi fokus utama bagi Hanni Setiawan adalah ketika karyawannya mampu menarik banyak pelanggan yang akan memberikan pengaruh pada meningkatnya pendapatan Alex`s Salon Darmo Park Surabaya. Hal ini kurang tepat dilakukan dalam kepemimpinan transformasional karena dalam kepemimpinan transformasional seharusnya pemimpin dapat memberikan motivasi, sema-

ngat, dan inspirasi yang dapat merubah karyawan agar dapat berperilaku sebagai seorang pemimpin ketikan menjalankan suatu organisasi.

Rangsangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Menurut Bass dan Avolio (dalam Northouse, 2013) pemimpin merangsang pengikutnya untuk bersikap kreatif dan inovatif dalam menghadapi masalah organisasi. Dalam hal ini Hanni Setiawan mengakui jika dirinya tidak mendorong para karyawannya untuk kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan sebuah konflik. Menurut Hanni Setiawan, yang terpenting adalah konflik tersebut dapat terselesaikan dan tidak mengganggu kinerja karyawan di Alex`s Salon Darmo Park Surabaya. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan Darmi Sulastrri, Camat, dan Wantik. Mereka berpendapat bahwa Hanni Setiawan tidak mendorong mereka untuk bertindak kreatif dan inovatif untuk menyelesaikan sebuah konflik dengan sesama karyawan. Darmi Sulastrri mengatakan bahwa ketika terdapat sebuah konflik dengan karyawan lain, Hanni Setiawan mendorong dirinya agar dapat mengambil sebuah keputusan yang tidak dipengaruhi oleh emosi sesaat. Camat dan Wantik juga mengatakan bahwa Hanni Setiawan mendorong dirinya untuk segera menyelesaikan konflik yang ada dengan cara apapun sehingga tidak mempengaruhi kinerjanya di Alex`s Salon Darmo Park Surabaya.

Menurut Bass dan Avolio (dalam Northouse, 2013), pemimpin yang memiliki faktor ini memiliki indikator inovatif, mengembangkan ide baru, menjadi pemimpin yang melibatkan bawahan, dan kreatif. Dalam mempertahankan eksistensi Alex`s Salon Darmo Park Surabaya, Hanni Setiawan kerap memberikan beberapa layanan terbaru yang sedang menjadi *trend* di masyarakat. Hanni Setiawan mengakui jika dirinya melakukan hal ini agar bisa tetap bersaing dengan salon-salon yang sedang menjamur di wilayah Surabaya. Hal ini sesuai pendapat Bass dan Avolio (dalam Northouse, 2013) tentang salah satu indikator dalam faktor rangsangan intelektual yaitu mengembangkan ide baru. Wantik berpendapat jika Hanni Setiawan memang selalu mengikuti perkembangan di dunia salon. Menurut Wantik, Hanni Setiawan kerap menambah *treatment* baru untuk melengkapi jenis pelayanan yang ada di Alex`s Salon Darmo Park Surabaya. Menurut Camat, Hanni Setiawan telah menerapkan promosi dengan pembelian 10 *pax* maka *customer* akan mendapatkan gratis tiga *pax* untuk jenis potong rambut bagi pria maupun wanita. Camat mengatakan bahwa dengan adanya *treatment-treatment* terbaru dapat melengkapi jenis pelayanan yang dapat diberikan di Alex`s Salon Darmo Park Surabaya, sehingga hal tersebut dapat membuat *customer* merasa nyaman jika dapat melakukan beberapa *treatment* pada satu lokasi.

Menurut Hanni Setiawan, dengan adanya penambahan beberapa *treatment* pada Alex`s Salon Darmo Park Surabaya, maka kreativitas karyawan dituntut untuk berkembang pula. Contohnya para karyawan yang dituntut untuk mempelajari bagaimana melakukan *treatment eyelash extention* yang merupakan layanan terbaru dan belum pernah ada di Alex`s Salon Darmo Park Surabaya. Menurut Qory (2013), salah satu prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional adalah fasilitasi. Fasilitasi merupakan kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi "pembelajaran" yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada

semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya. Prinsip ketiga dari Qori (2013) tersebut sesuai dengan pendapat Darmi Sulastrri yang mengatakan bahwa Hanni Setiawan selalu menyediakan bahan dan alat yang dibutuhkan karyawannya untuk melakukan pelatihan sebuah *treatment*, sehingga dengan fasilitas yang disediakan oleh Hanni Setiawan dapat meningkatkan kreativitas karyawannya.

Camat berpendapat bahwa Hanni Setiawan sendiri memiliki kemampuan dalam hal potong rambut sehingga Hanni Setiawan sering memberikan contoh potongan rambut yang sedang *trend* di masyarakat. Kemampuan yang dimiliki Hanni Setiawan dapat menolong Camat untuk terus belajar dan mengasah kemampuannya dalam memotong rambut *customer* dengan metode yang lebih *simple* sehingga kreativitas Camat juga diasah oleh Hanni Setiawan sendiri. Namun, walaupun Hanni Setiawan kerap mendorong karyawannya untuk terus belajar dan mengasah kemampuannya, Hanni Setiawan tidak memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengikuti pelatihan diluar Alex`s Salon Darmo Park Surabaya.

Selain mendorong karyawan untuk menjadi lebih kreatif, Wantik mengatakan bahwa Hanni Setiawan biasanya hanya mendiskusikan hal-hal baru bersama Darmi Sulastrri dan dirinya hanya mendapatkan hasil mengenai apa yang harus dilakukan untuk mengembangkan Alex`s Salon Darmo Park Surabaya. Walaupun Hanni Setiawan kurang melibatkan karyawannya dalam perencanaan pengembangan Alex`s Salon Darmo Park Surabaya, namun Hanni Setiawan memberikan kepercayaan dan kebebasan bagi karyawannya untuk mengambil keputusan. Hal ini didukung oleh pendapat dari Camat dan Darmi Sulastrri yang mengatakan bahwa Hanni Setiawan memang memberikan kepercayaan bagi karyawannya untuk mengambil keputusan jika dirinya tidak berada di salon.

Wantik sendiri mengatakan bahwa dirinya kurang berani untuk mengambil keputusan saat menjalankan Alex`s Salon Darmo Park Surabaya walaupun telah diberikan kepercayaan oleh Hanni Setiawan. Hanni Setiawan mengakui bahwa dirinya memang memberikan kepercayaan kepada karyawannya untuk mengambil keputusan, namun fakta di lapangan menunjukkan bahwa keputusan di Alex`s Salon Darmo Park Surabaya 95% dipegang oleh Hanni Setiawan sendiri. Keputusan yang 95% diambil oleh Hanni Setiawan menggambarkan bahwa kurang ada pemberdayaan bagi karyawannya. Keputusan yang sebagian besar diambil oleh Hanni Setiawan sendiri membuat karyawannya merasa enggan untuk mencoba mengambil keputusan saat melakukan pekerjaannya, sehingga karyawan tidak mengalami perkembangan dalam pola pikir saat melakukan pekerjaannya.

Dalam faktor ini, dapat dilihat bahwa Hanni Setiawan kurang mendorong karyawannya untuk bersikap kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan konflik dalam Alex`s Salon Darmo Park Surabaya, baik itu konflik probadi maupun konflik dengan rekan kerja. Hanni Setiawan hanya berfokus melakukan pengembangan untuk mempertahankan eksistensi Alex`s Salon Darmo Park Surabaya. Beberapa pengembangan yang telah dilakukan Hanni Setiawan sendiri adalah melalui beberapa *treatment*, seperti *eyelash extention*, sulam alis, serta mengupdate warna semir yang sedang jadi *trend* di kalangan anak muda. Perencanaan pengembangan tersebut dilakukan oleh Hanni Setiawan hanya dengan Darmi Sulastrri, sehingga sangat minim keterlibatan karyawan

lain dalam perencanaan pengembangan tersebut. Selain itu, pengambilan keputusan yang 95% dipegang oleh Hanni Setiawan membuat karyawan merasa enggan dan takut untuk mengambil keputusan sendiri, walaupun memang mereka mengakui jika Hanni Setiawan memberikan kebebasan bagi karyawannya untuk mengambil keputusan di Alex`s Salon Darmo Park Surabaya.

Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin yang baik merupakan pemimpin yang dapat membina hubungan baik dengan karyawannya, agar dapat meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawannya (Sadeghi & Pihie, 2012). Hubungan antara Hanni Setiawan dengan para karyawannya tergolong sangat baik. Hanni Setiawan mengatakan bahwa dirinya sering berbincang-bincang, bergurau dan nonton televisi bersama karyawannya jika ada waktu senggang di salon. Darmi Sulastri berpendapat bahwa Hanni Setiawan merupakan pribadi yang ramah dan “ngemong” sehingga dapat membuat dirinya menjadi nyaman untuk berbagi cerita. Camat sendiri mengatakan bahwa hubungan dekat antara dirinya dengan Hanni Setiawan karena intensitas bertemu yang tergolong setiap hari, sehingga hubungan dekat tersebut dapat terjalin dengan sendirinya. Darmi Sulastri berpendapat bahwa dengan hubungan dekat antara pemimpin dan karyawan dapat membuat dirinya dapat menyampaikan keluhan dan saran dengan leluasa.

Menurut Bass dan Avolio (dalam Nothouse, 2013), pemimpin yang memiliki faktor pertimbangan individual adalah pemimpin yang mampu memberikan perhatian, pelatihan, dan saran secara pribadi kepada pengikutnya sehingga dapat mendengarkan dengan seksama kebutuhan masing-masing pengikut. Dalam hal ini Hanni Setiawan merasa bahwa segala keluhan dan saran yang disampaikan oleh karyawannya merupakan hal yang penting. Sebab, dengan adanya keluhan dan saran tersebut dapat menjadi modal yang baik dalam memajukan Alex`s Salon Darmo Park Surabaya. Hanni Setiawan lebih memilih untuk mendiskusikan segala keluhan dan saran tersebut secara langsung, agar mendapat kesepakatan bersama secara langsung. Menurut Darmi Sulastri, Hanni Setiawan memang selalu menanggapi segala keluhan dan saran yang telah diberikan oleh karyawannya. Pendapat Darmi Sulastri tersebut didukung oleh Camat dan Wantik yang mengatakan bahwa Hanni Setiawan selalu terbuka dan selalu mendengarkan serta mempertimbangkan segala keluhan dan saran yang diberikan oleh karyawannya. Camat berpendapat bahwa Hanni Setiawan selalu mencari solusi terbaik bagi keluhan karyawannya agar tidak memberatkan salah satu pihak.

Perilaku Hanni Setiawan yang kerap mempertimbangkan beberapa pihak tersebut mencerminkan bahwa Hanni Setiawan merupakan pribadi yang adil. Hanni Setiawan menegaskan bahwa dirinya memang pribadi yang adil. Keadilan tersebut dapat dibuktikan dari perilaku Hanni Setiawan yang tidak pernah membedakan karyawan dalam pembagian makanan maupun pembagian bobot komisi. Wantik mengatakan bahwa Hanni Setiawan memang sosok pemimpin yang adil, tegas, disiplin, dan berwibawa. Hanni Setiawan selalu memperlakukan setiap karyawannya dengan adil, baik itu dengan karyawan lama maupun karyawan baru. Camat pun mengakui perilaku adil dari Hanni Setiawan tersebut, yang tercermin dari perilakunya yang berusaha untuk menyeimbangkan kemampuan setiap karyawannya sehingga ti-

tidak ada karyawan yang memiliki kemampuan yang lebih dari rekan kerjanya.

Perilaku adil Hanni Setiawan juga tercermin dari penghargaan/apresiasi yang diberikan kepada karyawannya. Menurut Hanni Setiawan, dirinya memang tidak pernah membedakan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Begitu pula jika dirinya memberikan suatu hal sebagai bentuk apresiasi atas kerja keras karyawannya. Hanni Setiawan berpendapat bahwa apresiasi atas kerja karyawan merupakan bentuk motivasi lebih agar karyawan terus melakukan yang terbaik dalam menjalankan Alex`s Salon Darmo Park Surabaya, sehingga bagi Hanni Setiawan apresiasi merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Bentuk apresiasi yang dilakukan oleh Hanni Setiawan adalah kerap menyediakan makan siang ataupun makan malam ketika karyawan melakukan pekerjaan ekstra. Hal ini didukung atas hasil wawancara kepada Camat dan Wantik yang hasilnya mereka sepakat mengatakan bahwa Hanni Setiawan memberikan apresiasi kerja mereka dalam bentuk makanan. Darmi Sulastri sendiri berpendapat bahwa penghargaan atau apresiasi yang telah diberikan Hanni Setiawan kepada dirinya adalah dalam bentuk bonus hari raya seperti THR, parcel, dan juga angpao saat hari imlek. Menurut Darmi Sulastri, apresiasi yang telah dilakukan oleh Hanni Setiawan tersebut menggambarkan adanya perhatian dari seorang pemimpin kepada karyawannya, dan hal tersebut membuat Darmi Sulastri merasa dihargai dan diperlakukan bukan hanya sebatas karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Beberapa indikator dalam faktor pengaruh ideal (*idealized influence*) telah diterapkan dengan baik oleh Hanni Setiawan. contohnya seperti Hanni Setiawan telah menanamkan visi dan misi kepada karyawannya, telah mendapatkan kepercayaan dari karyawan, dan secara tidak langsung memberikan teladan kepada karyawannya. Namun Hanni Setiawan belum menanamkan visi dan misi dari Alex`s Salon Darmo Park Surabaya dengan baik. Hal ini dikarenakan Hanni Setiawan sendiri belum memahami dengan baik apa pentingnya visi dan misi bagi Alex`s Salon Darmo Park Surabaya.

Hanni Setiawan telah menerapkan faktor motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) dalam menjalankan Alex`s Salon Darmo Park Surabaya. Hanni Setiawan telah memimpin dan memotivasi karyawannya sesuai dengan visi dan misi dari Alex`s Salon Darmo Park Surabaya. Motivasi yang telah diberikan oleh Hanni Setiawan juga dapat meningkatkan semangat kerja bagi para karyawannya. Namun motivasi dan semangat yang telah diberikan oleh Hanni Setiawan tidak menggambarkan bahwa dirinya telah memberikan inspirasi bagi karyawannya. Hanni Setiawan hanya berfokus pada keuntungan Alex`s Salon Darmo Park Surabaya dengan memberikan motivasi melalui komisi kepada karyawannya, sehingga komisi yang ada bukanlah sebagai bentuk motivasi yang menginspirasi karyawan.

Dalam faktor rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*), Hanni Setiawan kurang mendorong karyawannya untuk bertindak kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan konflik yang ada di Alex`s Salon Darmo Park Surabaya. Bagi Hanni Setiawan, yang terpenting adalah suatu konflik yang ada dapat diselesaikan dengan

baik sehingga tidak berdampak pada pekerjaan masing-masing karyawan. Hanni Setiawan juga kurang memberikan dorongan pada karyawannya untuk ikut serta dalam perencanaan pengembangan Alex`s Salon Darmo Park Surabaya. Meskipun demikian, Hanni Setiawan tetap memberikan kebebasan bagi para karyawannya untuk mengambil keputusan dalam menjalankan Alex`s Salon Darmo Park Surabaya. Namun walaupun demikian, keputusan yang 95% diambil oleh Hanni Setiawan sendiri membuat karyawannya merasa enggan untuk mandiri dalam mengambil keputusan. Sikap Hanni Setiawan yang sering memperlihatkan video *youtube dan Instagram* tersebut dapat melatih karyawan untuk meningkatkan kreatifitas mereka sehingga mereka dapat semakin berkembang demi kemajuan Alex`s Salon Darmo Park Surabaya.

Seluruh indikator dalam faktor pertimbangan individual (*individual consideration*) telah diterapkan dengan baik oleh Hanni Setiawan. Hanni Setiawan memiliki hubungan yang baik dan dekat dengan para karyawannya. Hubungan yang baik dan dekat tersebut mendorong Hanni Setiawan untuk selalu menanggapi setiap keluhan dan saran dari karyawannya dengan positif dan terbuka. Selain itu Hanni Setiawan juga kerap berlaku adil kepada seluruh karyawannya. Hal ini terlihat ketika Hanni Setiawan memberikan bonus dan makanan kepada karyawannya. Hanni Setiawan memberikan bobot bonus dan makanan yang setara kepada setiap karyawannya tanpa membedakan berdasarkan faktor tertentu.

Saran yang dapat diberikan adalah terkait dengan faktor motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), Hanni Setiawan perlu memberikan semangat dalam bentuk verbal kepada karyawannya. Dengan adanya semangat dalam bentuk verbal tersebut, dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan merasa ada dorongan dari pemimpin mereka. Selain itu Hanni Setiawan perlu mendorong karyawannya untuk kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan konflik yang terjadi di Alex`s Salon Darmo Park Surabaya agar para karyawannya dapat mandiri dan dapat menyelesaikan konflik mereka tanpa bergantung pada pemimpin mereka. Dalam mengembangkan Alex`s Salon Darmo Park Surabaya, Hanni Setiawan juga perlu mendorong karyawannya agar turut serta dalam proses perencanaan pengembangan tersebut. Hal ini perlu dilakukan agar karyawan memahami betul apa akan proses yang akan mereka lakukan dan tidak hanya menerima hasil.

DAFTAR REFERENSI

- Arifiani, R. S., Astuti, E. S., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organisational citizenship behavior dan kepuasan kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 33(1), 127–135.
- Daswati. (2012). Implementasi peran kepemimpinan dengan gaya kepemimpinan menuju kesuksesan organisasi. *Jurnal Academia Fisip Untad*, 4(1), 783–798.
- Daft, R. L. (2008). *The leadership experience* (4th ed.) USA: The Thomson Corporation.
- Dary, W. (2015). *Komponen MSDM dan peranan MSDM*. Retrieved from <http://www.learniseasy.com/komponen-msdm-dan-peranan-msdm.html>.
- Globalisasi picu persaingan usaha kian ketat. (2017). Retrieved from: <http://id.beritasatu.com/home/globalisasi-picu-persaingan-usaha-kian-ketat/163492>.
- Mulyan, A. (2017). Gaya kepemimpinan Lurah Galung Kecamatan Lili Riaja Kabupaten Sopeng. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 3(1), 251–217.
- Moleong, L. J. (2013). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan praktik* (6th ed.) Jakarta: PT. Indeks.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355–361.
- Pribadi, S. C., & Roesminingsih. E. (2014). Implementasi kepemimpinan transformasional di SD Muhammadiyah 4 Surabaya. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 3(3), 56–65.
- Qori, & Husrin, I. L. A. (2013). Kepemimpinan karismatik vs kepemimpinan transformasional. *71 Analisa*, 1(2), 70–77.
- Richard, M. (2018). *Pertumbuhan sektor jasa kalahkan industri manufaktur*. Retrieved from <http://finansial-bisnis.com/read/20180109/9/724767/pertumbuhan-sektor-jasa-kalahkan-industri-manufaktur>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.) England: Pearson Education Limited.
- Sadeghi, A., & Pihie, A. L. Z. (2012). Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 186–197.
- Sihombing, N. (2016). Pentingnya sumber daya manusia. *Kompasiana*. Retrieved from https://www.kompasiana.com/nandadianats/pentingnya-sumber-daya-manusia_5701db3bb593738b051879c6.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361.
- Sudarji, N. T. (2016). Analisa penerapan kepemimpinan transformasional pada PT. Wonojoyo Prima Mandiri Tulungagung. *Agora*, 4(2), 76–82.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R &D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R &D*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, M. (2007). *Perilaku organisasi: Konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2015). *Perilaku dalam organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam organisasi* (5th ed.) Jakarta: Indeks.