

STUDI DESKRIPTIF GAYA KEPEMIMPINAN PADA PT PERUSAHAAN CAT

Horiyanto Marc Johnathan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: marcjonathan48@yahoo.com

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Subject Penelitian, di mana konsep kepemimpinan yang digunakan adalah kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan cara wawancara untuk mengumpulkan data. Dalam menganalisis gaya kepemimpinan meliputi elemen dari kepemimpinan transformasional yaitu Kharismatik, Motivasi Inspirasional, Stimulasi Intelektual, dan Konsiderasi Individual. Sedangkan untuk kepemimpinan transaksional meliputi elemen yaitu Memberikan Imbalan dan Manajemen dalam Pengecualian. Validitas data dilakukan melalui uji triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin pada perusahaan cat ialah menggunakan gaya kepemimpinan transformasional.

Kata Kunci— Gaya Kepemimpinan, Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional.

I. PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu perusahaan bisa dilihat dari cara kepemimpinan seseorang dalam mengorganisasikan sumber daya yang dimilikinya dengan baik. Pada kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Yukl (2010) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan sependapat mengenai apa yang perlu dilakukan dan bagaimana untuk mencapainya. Menurut Kadarusman (2012) kepemimpinan memahami apa yang menjadi tanggung jawabnya, dan membawa setiap bawahannya mengeksplorasi kapasitas dirinya hingga menghasilkan prestasi tertinggi.

Pemimpin saat ini dituntut untuk dapat melakukan sesuatu perubahan terencana, memiliki visi dan misi, memiliki pengaruh yang kuat guna pencapaian tujuan bersama. Menurut Morse & Buss (2008) selama dekade terakhir ini para pemimpin menyadari bahwa seorang pemimpin membutuhkan perubahan. Spencer (2000) mengidentifikasi beberapa kompetensi yang akan semakin penting bagi pemimpin organisasi masa depan yaitu meliputi:

1. Kemampuan berpikir strategis yaitu kemampuan untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang berlangsung cepat, peluang pasar, ancaman kompetensi, kekuatan dan kelemahan organisasi yang dipimpinya.

2. Kepemimpinan dalam perubahan yaitu kemampuan untuk mengkomunikasikan visi strategis organisasi kepada seluruh pihak yang terkait, menciptakan komitmen dan motivasi, penggerak inovasi, serta mampu mengalokasikan sumber daya

organisasi secara optimal untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi.

3. Pengelolaan hubungan, yaitu kemampuan untuk membina hubungan di tengah-tengah jaringan kerja yang kompleks, baik dengan partners usaha maupun pihak lain yang memiliki pengaruh terhadap keberlangsungan organisasi.

Fenomena dalam gaya kepemimpinan saat ini adalah pola dari tindakan seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional dan transaksional akan sangat diperlukan dalam perusahaan saat ini. Melcafe (2010) mengatakan di dalam perusahaan kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai upaya yang dilakukan oleh pemimpin untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang harus memiliki informasi yang jelas mengenai apa yang dibutuhkan dan diinginkan pemimpin. Pada kepemimpinan transaksional, pemimpin menjanjikan dan memberikan penghargaan pada bawahannya yang dinilai memiliki kinerja baik, dan sebaliknya memberikan ancaman dan memberikan konsekuensi atas kinerja buruk.

Perusahaan yang akan diteliti yaitu perusahaan Cat. Subjek Penelitian bergerak di bidang pembuatan cat. Perusahaan ini berdomisili di Surabaya. Alasan peneliti ingin meneliti pada perusahaan ini karena pemimpin dari perusahaan ini sudah memiliki pengalaman kerja yang baik dimana pengalaman kerjanya yang sudah mencapai 29 tahun tentu membuat pemimpin pada Subjek Penelitian mampu memaksimalkan sumber daya manusia dengan baik sehingga mampu mengembangkan perusahaan lebih produktif dan efisien.

II. LANDASAN TEORI

Northhouse (2010) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dimana individual mempengaruhi kelompok agar memperoleh suatu tujuan. Kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur di dalam kelompok atau organisasi. Nickles & McHugh (2008) kepemimpinan berarti menciptakan visi untuk organisasi dan mengkomunikasikan, membimbing, melatih, dan memotivasi orang lain untuk bekerja secara efektif untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Dalam hal ini sama seperti Dubrin, Nickles & McHugh juga menekankan bahwa kepemimpinan berusaha melibatkan pengaruh, yang mana muncul diantara kelompok-kelompok yang melibatkan perhatian pada tujuan yang sama. Daft (2011) menjelaskan bahwa kepemimpinan sebagai

hubungan saling mempengaruhi antara para pemimpin dan para pengikut dimana mereka ingin membuat perubahan yang nyata demi mencerminkan tujuan bersama.

Thoha (2007) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Hughes, Ginnet & Curphy (2012) gaya kepemimpinan adalah perilaku yang menggabungkan pengetahuan, seni, rasionalitas, dan emosional untuk bias mempengaruhi orang lain. Tampubolon (2007) mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja karyawannya.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu merubah perilaku bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu (Bass & Riggio, 2006). Mondiani (2011) mengatakan kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil yang lebih baik daripada yang direncanakan sebelumnya. Luthans (2006) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan

Berikut ada beberapa faktor dimensi dari kepemimpinan Transformasional (Bass & Riggio, 2006). Yaitu:

1. Kharismatik / Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*).
2. Inspirasional Motivasi (*Inspirational Motivation*).
3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Simulation*).
4. Konsiderasi Individual (*Individualizes Consideration*).

1. Kharismatik

Kharismatik menurut Yukl (2010) merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Sedangkan pendapat lain mengenai karismatik adalah pengaruh ideal kualitas individu yang membuat dia berbeda dengan orang lainnya dan dapat dipercaya (Robbins, 2015). Setiawan (2013) menyebut pemimpin yang memiliki pengaruh ideal dapat dilihat dari pemberian dalam merealisasikan visi dan misi pada pengikut, memiliki rasa hormat dan kepercayaan. Sama seperti Setiawan, Cemaloglu (2012) pengaruh ideal berarti memberi visi dan misi pada pengikut dan menjalani proses tersebut. Lai (2011) mengatakan pengaruh ideal memberikan respon positif terhadap pernyataan.

1. Pemimpin merasa bangga pada orang-orang yang bekerja bersama dia.
2. Pengikut mengetahui pentingnya sebuah visi dan misi.

2. Inspirasional Motivasi

Pemimpin inspirasional menurut Yukl (2010) dapat merangsang antusiasme pengikut terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat

menumbuhkan semangat pengikut terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok. Dubrin (2010) mengatakan pemimpin dengan faktor ini meyalurkan pengalamannya yang luas kepada pengikutnya dan memotivasi mereka untuk memberi komitmen dalam menjalankan visi organisasi. Menurut Bass (1997) motivasi yang menginspirasi memberikan respon positif dalam pernyataan.

1. Pemimpin mengkomunikasikan dengan bahasa yang mudah dimengerti terhadap apa yang kita lakukan dan harus kita lakukan
2. Pemimpin membantu pengikut untuk menemukan esensi dari pekerjaannya.

3. Stimulasi Intelektual

Yukl (2010) menyebut stimulasi intelektual sebagai upaya bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahannya untuk melihat persoalan tersebut melalui perspektif yang baru. Stimulasi intelektual menekankan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang diteliti. Sama seperti Yukl, Setiawan (2013) juga mengatakan stimulasi intelektual dapat dilihat dari meningkatkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah. Menurut lai (2011) stimulasi intelektual memiliki respon positif dengan pernyataan.

1. Pemimpin memberikan cara baru untuk menyelesaikan masalah.
2. Pemimpin memberikan ide terhadap sesuatu yang belum pernah mereka pikirkan.

4. Konsiderasi Individual

Hartanto (2009) mengatakan konsiderasi individual berusaha memahami status, posisi, dan harapan para anggota dengan baik. Pemimpin ini memikirkan bagaimana mempekerjakan anggotanya dengan penuh tanggung jawab serta peduli dengan kebutuhan, harapan, dan proses pengembangannya. Northhouse (2010) pemimpin ini memberikan masukan dan pelatihan pada pengikutnya. Pemimpin membantu pengikutnya untuk melalui setiap tantangan pekerjaannya sesuai dengan kemampuan pengikut. Hotzel (2004) menyebut pemimpin konsiderasi individual memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang. Pemimpin mencoba untuk memotivasi bawahan dalam mencapai potensi mereka melalui mentoring dan menghubungkan kebutuhan individu untuk misi organisasi.

Kepemimpinan Transaksional merupakan transaksi atau pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin transaksional menyadari kebutuhan dan keinginan pengikutnya, kemudian memperjelas bagaimana agar kebutuhan dan keinginan tersebut akan menciptakan kepuasan dalam pertukaran untuk mencapai tujuan tertentu (Daft, 2010). Ashar (2008) kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang berinteraksi dengan bawahannya melalui proses interaksi. Sedangkan menurut Northhouse (2010) gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada pertukaran antara pemimpin dan

pengikutnya. Berikut ada beberapa faktor dimensi dari kepemimpinan transaksional (Bass & Riggio, 2006). Yaitu:

1. *Contingent Reward* (Imbalan).
2. *Management by Exception* (Manajemen dalam Pengecualian).

1. Imbalan

Rowe (2013), mengatakan faktor ini menjelsakan dimana sebuah proses pertukaran usaha yang diberikan pengikut untuk memperoleh penghargaan dari pemimpin. Hal ini didasarkan oleh kesepakatan antara pemimpin dan pengikutnya mengenai kebutuhan dalam pencapaian dan penghargaan yang dapat diperoleh setiap orang. Daft (2010) mengatakan bahwa *contingent reward* dapat dilihat dari adanya budgeting untuk insentif dan bonus yang diterima pengikut yang melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan pemimpin. Faktor-faktor imbalan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pemimpin mengatakan kepada karyawan tentang apa yang harus dilakukan apabila menginginkan penghargaan dari prestasi.
2. Pemimpin memberikan nilai yang baik apabila karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

2. Manajemen dalam Pengecualian

Akpa & Nwankwere (2011) manajemen dengan pengecualian dapat dilihat dari adanya ketetapan standar dari pemimpin mengenai bagaimanakah kinerja yang baik dan kurang baik serta ada hukuman untuk bagi pengikut yang memiliki kinerja kurang baik dengan cara pemantauan kinerja. Daft (2010) mengatakan bahwa manajemen dengan pengecualian dapat dilihat melalui adanya aturan yang mengikat bagi pengikut. Pemimpin memiliki keyakinan bahwa apapun yang terjadi, pengikut harus mengikuti aturan yang ada. Faktor manajemen dengan pengecualian dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pemimpin memusatkan perhatian pada pengawasan dan kegagalan yang tidak sesuai dengan ketentuan standar.
2. Selama segala sesuatunya berjalan dengan baik, pemimpin tidak berusaha merubah apapun.
3. Pemimpin memberitahukan tentang apa yang harus dilakukan karyawan ketahui dalam mengerjakan pekerjaan

III. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang lebih menekankan pada informasi dan data yang dikumpulkan dalam bentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka (Sugiyono, 2012). Penelitian kualitatif deskriptif adalah penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dan mendiskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul tanpa adanya bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2012). Tujuan dalam menggunakan kualitatif deskriptif karena lebih menuju ke pengungkapan fakta yang ada di dalam perusahaan,

menggambarkan keadaan yang terjadi pada saat penelitian berjalan.

Menurut Sugiyono (2012) ada dua macam teknik sampling, yang pertama yaitu *probability sampling* dimana memberi peluang yang adil, dan sama kepada setiap anggota populasi untuk menjadi sampel. Yang kedua adalah *nonprobability sampling* dimana teknik yang digunakan tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik

penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling* dengan menggunakan *purposive sampling* di mana peneliti menggunakan beberapa pertimbangan untuk menentukan informan penelitian, dalam hal ini adalah

1. Pemimpin.
2. Plant Manajer.
3. Kepala HRD.
4. Divisi Bagian Pengiriman.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder.

1. Data primer adalah data yang langsung memberikan informasi kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012). Sumber data primer ini berupa hasil wawancara yang akan dilakukan oleh untuk mengetahui bagaimana model kepemimpinan perusahaan yang sedang diteliti.
2. Data sekunder adalah hasil pengolahan lebih lanjut dari data primer yang disajikan dalam bentuk lain atau dari orang lain (Sugiyono, 2012). Data sekunder yang digunakan diperoleh dari *company profile*, dan observasi.

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan peneliti yaitu :

1. Wawancara
Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu (Sugiyono, 2012). Wawancara mengenai gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada PT. Penta Ocean Wawancara yang digunakan yaitu wawancara semi terstruktur
2. Observasi
Observasi merupakan proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai keadaan. Observasi yang dilakukan pada penelitian ini adalah mengamati kejadian dari perusahaan yang sedang diteliti tanpa mengubah keadaan yang sudah ada (Sugiyono, 2012).

Penelitian ini menggunakan triangulasi untuk menguji validitas data. Sugiyono (2012) mengatakan bahwa terdapat tiga macam triangulasi, yaitu: triangulasi sumber data, triangulasi teknik pengumpulan data, serta triangulasi waktu. Pada penelitian ini triangulasi yang digunakan triangulasi sumber data yang lebih mengacu pada pengecekan beberapa data yang telah diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan konsep Milles & Huberman dalam Sugiyono (2012) yang memberikan tiga langkah dalam proses analisis data, yaitu :

1. Reduksi Data
Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi data yang diperoleh dari hasil wawancara pada narasumber di Subjek Penelitian dan hasil yang diperoleh dari sumber lainnya (*company profile*, observasi).
2. Penyajian Data
Penyajian data merupakan rangkaian kalimat yang disusun secara logis dan sistematis sehingga mudah dipahami. Penyajian data yang dilakukan adalah menyajikan hasil wawancara dalam bentuk kanvas sehingga akan memudahkan peneliti untuk mengolah data.
3. Penarikan Kesimpulan
Kesimpulan adalah proses memverifikasi data tersebut, dimana pada tahap ini akan memberikan kesimpulan dari data yang sudah diperoleh untuk diketahui maknanya.

IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

Subjek Penelitian adalah perusahaan yang terletak di Surabaya berdiri tahun 2009. Tugas dan tanggung jawab perusahaan ini memproduksi berbagai macam cat yang berkualitas serta aman untuk digunakan. Subjek Penelitian didukung dan bekerja sama dengan pemegang merk cat di Indonesia yang lokasinya berada di Tangerang.

Dengan filosofi perusahaan yakni “Berkarya yang Terbaik untuk Kepuasan Pelanggan” Subjek Penelitian memproduksi berbagai macam produk seperti cat rumah, cat atap, plamur kayu dan masih banyak lagi produk yang ditawarkan untuk pelanggan. Dengan menggunakan bahan material yang berkualitas tinggi namun harga yang ditawarkan terjangkau membuat produk cat ini mampu bersaing dengan berbagai perusahaan cat lainnya yang berada di Indonesia.

Perusahaan ini memiliki tujuh dasar nilai perusahaan yakni :

1. Jujur / Keadaan yang mengutamakan kebenaran hakiki dari kita, lingkungan kerja dan rekan kerja
2. Tanggung jawab / Kesediaan untuk menerima, menjalankan dan mengelola tugas, wewenang dan kepercayaan serta memikul resiko akibat penerimaan tugas, penggunaan wewenang dan menjaga kepercayaan yang diberikan kepadanya.
3. Disiplin /Memposisikan segala sesuatu pada tempat dan waktu yang semestinya
4. Kerjasama / Upaya untuk saling ketergantungan dalam mengoptimalkan pekerjaan yang mengandung unsur saling mengisi, saling

membantu, saling mendukung, saling melengkapi, saling mengoreksi, saling menikmati hasil dan saling menguntungkan.

5. Adil / Membagi segala sesuatu dengan proporsional
6. Visioner / Pandangan jauh kedepan yang berorientasi kepada pencapaian visi dan misi perusahaan.
7. Peduli / Perhatian dan dorongan untuk menjaga, mempertahankan, dan meningkatkan nilai, mutu atau kebaikan sesuatu hal keadaan atau orang lain.

Dengan berbagai macam nilai di atas, Subjek Penelitian secara konsisten mampu memproduksi dan mengirimkan berbagai macam cat dengan cepat, tepat dan tidak mengurangi kualitas produk itu sendiri.

Perusahaan ini memiliki segmen pasar yang cukup luas, dimana pengiriman cat ini hampir meliputi seluruh wilayah Indonesia bagian Tengah dan Timur. Dan ini membuktikan bahwa perusahaan ini mampu diminati oleh banyak pelanggan dan mampu bersaing dengan perusahaan cat lainnya yang terkemuka.

Visi dan Misi Perusahaan

Visi Subjek Penelitian

- Menjadi Industri cat terkemuka dengan menghasilkan dan menjual cat yang berkualitas dan memuaskan pelanggan.

Misi Subjek Penelitian

- Melaksanakan proses produksi sesuai dengan standar mutu.
- Melaksanakan proses-proses produksi dengan efektif dan efisien.
- Membentuk perusahaan yang menghasilkan keuntungan dan manfaat bagi karyawan dan stakeholder.
- Menuju proses produksi dan hasil produksi yang ramah lingkungan.

Pembahasan

Kepemimpinan Transformasional

1. Kharismatik

Pada pemimpin yang berkharisma adalah pemimpin memiliki kemampuan inspirasi yang kuat dimana mengajak, menarik dan mengkomunikasikan idealisme masa depan. Pemimpin memancarkan kekuatannya dan memengaruhi pengikut melalui cara yang visioner (Bass, 1985). Dengan mengarahkan perilaku seperti ini pengikut berusaha bekerja keras melebihi apa yang dibayangkan. Pemimpin yang berkharisma memberikan contoh dalam role model positif dalam perilaku sikap, prestasi, serta komitmen terhadap pengikutnya dengan tujuan untuk menjalankan visi misi perusahaan dengan baik.. Melalui pengaruh seperti ini pengikut menaruh rasa bangga dan memiliki kepercayaan kepada pemimpinnya.

Analisis berdasarkan wawancara dengan narasumber bahwa pemimpin pada Subjek Penelitian memenuhi komponen yang terdapat pada kharisma, dimana pemimpin yang layak dihormati oleh pengikut adalah pemimpin yang tidak memandang pengikutnya sebagai objek. Pemimpin menaruh rasa kepercayaan kepada pengikutnya dalam mengambil keputusan untuk suatu pengembangan perusahaan, mencerminkan nilai visi dan misi untuk mencapai target yang diinginkan perusahaan pada masa depannya. Gaya kepemimpinan pemimpin Subjek Penelitian berusaha untuk tetap yakin pada dan optimis pada perencanaan yang dilakukan oleh tim untuk pengembangan perusahaan kedepannya.

2. Motivasi Inspirasional

Pemimpin yang menginspirasi selalu berusaha untuk merangsang pengikutnya dalam melakukan pekerjaannya agar mendapatkan hasil yang maksimal. Pemimpin mampu untuk memotivasi karyawan dengan harapan-harapan positif dan membangkitkan semangat kerja pada individual maupun tim. Salah satu yang dilakukan oleh pemimpin Subjek Penelitian untuk memotivasi karyawannya adalah dengan menceritakan pengalamannya bekerja yang ia rintis selama 23 tahun sebelum menjadi direktur.

Analisis berdasarkan narasumber menyebut bahwa pemimpin pada Subjek Penelitian mampu memberikan inspirasi untuk mendorong dan memotivasi mereka dengan cara pemimpin melihat sifat dan kepribadian mereka masing-masing. Perilaku pemimpin dapat merangsang antusiasme pengikutnya terhadap tugas dan dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan (Bass, 1985). Ketiga narasumber setuju bahwa pemimpin mereka selalu menginspirasi dan selalu mempunyai cara untuk merangsang pengikutnya dalam melakukan pekerjaannya agar mendapatkan hasil yang maksimal. Bass & Riggio (2006) mengatakan motivasi dapat dipahami sebagai kesediaan untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan.

3. Stimulasi Intelektual

Pemimpin yang sudah memiliki banyak pengalaman selama berpuluh-puluh tahun dan memiliki latar belakang pendidikan yang cukup tentu membuat pemimpin pada Subjek Penelitian mampu memiliki cara untuk menyelesaikan masalah yang ada di perusahaan serta merencanakan ide-ide untuk pengembangan perusahaan.

Analisis berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber mengatakan bahwa mereka sangat dibantu dengan pemikiran pemimpin pada Subjek Penelitian yang mampu membuat mereka lebih berpikir secara kreatif dalam menjalankan rencana, serta membuat mereka untuk dapat bekerja lebih efektif dan efisien pada setiap departemen yang mereka pegang. Bass & Riggio (2006) mengatakan bahwa pemimpin melakukan pendekatan dan stimulasi kepada pengikut

agar lebih berinovatif dan kreatif dalam memecahkan suatu masalah dengan cara yang baru. Selain itu pemimpin mampu mengutarakan ide-ide yang akan dikembangkan oleh karyawan untuk mendapatkan hasil yang akan dibuat sebagai perencanaan perusahaan.

4. Konsiderasi Individual

Perhatian yang berorientasi pada individu atau karyawan pada subjek penelitian ditunjukkan pemimpin melalui pemberian dukungan dan mempelajari setiap perbedaan-perbedaan yang terdapat pada anggota. Dengan demikian pemimpin dapat melihat perbedaan pada setiap karyawannya sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu. Memberikan mentoring merupakan suatu perhatian yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, memberikan nasihat yang diberikan oleh seorang pemimpin kepada anggotanya. Selain itu untuk menghargai kerja keras karyawannya yang telah mencapai target yang diinginkan, perlu adanya rasa terima kasih dan pujian terhadap anggota agar mereka merasa lebih dihargai hasil kerja kerasnya.

Dari hasil wawancara dengan narasumber, meskipun pemimpin tidak dapat memberikan perhatian personal kepada setiap bawahannya secara satu per satu, namun dengan adanya sistem yang mendukung untuk pemimpin memperhatikan kerja mereka, ia tetap memberikan perhatian berupa nasihat dan arahan kepada setiap karyawannya salah satunya lewat rapat. Namun komunikasi yang biasa mereka lakukan ketika sedang beristirahat tidak hanya selalu tentang pekerjaan, namun membahas tentang aktifitas setelah pulang kantor agar suasana kekeluargaan tetap terjaga. Bass (1985) mengatakan konsiderasi individual menggambarkan bagaimana pemimpin memperoleh *power*, baik melalui pelatihan maupun kepenasihatian dan pengembangan orientasi pengikut, dimana pemimpin menaruh perhatian kepada mereka dan meningkatkan prestasinya untuk kepentingan membangun perusahaan lebih baik lagi.

Kepemimpinan Transaksional

1. Memberikan Imbalan

Memberikan imbalan adalah kontrak yang diajukan pemimpin kepada karyawan untuk melakukan sesuatu pekerjaan yang telah disepakati bersama (Bass, 1994). Apabila karyawan mampu melakukan pekerjaan untuk kepentingan perusahaan, maka mereka akan dijanjikan imbalan, tapi ketika karyawan tersebut tidak mampu melakukan pekerjaan dengan baik, maka tidak akan mendapatkan imbalan apapun.

Dari hasil wawancara yang dilakukan, tidak ada imbalan yang dijanjikan kepada bawahannya, bahkan menurut mereka ini merupakan tugas dan kewajiban mereka ketika bekerja di perusahaan ini untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Mereka juga berpendapat bahwa perusahaan telah melihat mereka dengan baik sehingga merasa dibutuhkan oleh

perusahaan dan tidak perlu untuk melakukan kontrak supaya mendapatkan imbalan.

2. Manajemen dalam Pengecualian

Manajemen dalam pengecualian adalah teknik pengawasan memungkinkan pemimpin mengawasi kinerja karyawannya secara ketat dengan memberikan hukuman jika standar kinerja karyawan tidak sesuai dengan ekspektasi pemimpin. Selain itu pada dimensi ini pemimpin menghindari keterlibatan dalam menunda dan pengambilan keputusan yang penting (Philip, 2000).

Berdasarkan hasil wawancara, semua narasumber sepakat bahwa pemimpin memang mengawasi kinerja karyawan didukung dengan adanya system perusahaan tersebut. Pemimpin tidak langsung menghukum karyawannya ketika adanya kinerja karyawan yang kurang baik, namun pemimpin mendatangi orang yang bersangkutan dan memberikan arahan-arahan serta nasihat agar karyawan tersebut mampu menaikkan kinerjanya kembali. Pemimpin pada Subjek Penelitian tidak menghindari dalam pengambilan keputusan namun tetap melakukan perubahan agar terus mengembangkan perusahaan menjadi lebih baik lagi.

Evaluasi Gaya Kepemimpinan pada Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini, ada dua konsep kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Ketiga narasumber setuju bahwa pemimpin perusahaan Subjek Penelitian merupakan pemimpin yang memiliki Kharisma. Itu terlihat dari karyawannya yang memiliki rasa bangga dan hormat kepadanya pemimpinnya serta adanya saling kepercayaan antara pemimpin dan karyawan dalam mengambil sebuah keputusan. Dari dimensi Inspirasional Motivasi, ketiga narasumber setuju bahwa pemimpin mereka merupakan sosok yang mampu memberikan mereka motivasi dan memberikan dorongan semangat dalam bekerja pada karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Dari dimensi Stimulasi Intelektual, para narasumber berpendapat bahwa pemimpin perusahaan memiliki intelektual yang baik untuk menyelesaikan masalah yang terjadi, ini dikarenakan latar belakang pemimpin yang memiliki banyak pengalaman yang sudah bekerja 23 tahun lamanya dari perusahaan pertama kali ia merintis hingga menjadi direktur pada Subjek Penelitian. Selain itu pemimpin juga memiliki gelar yang cukup dimana menyelesaikan pendidikannya hingga S1. Pemimpin juga mampu merangsang karyawannya untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi mereka dengan cara yang baru. Dari dimensi Konsiderasi Individual, para narasumber juga sependapat bahwa pemimpin mereka cukup memberikan perhatian dan bantuan kepada bawahannya, dimana perhatian yang diberikan oleh pemimpin berupa nasihat dan mentor kepada bawahannya ketika mereka kesulitan menyelesaikan tugas mereka dengan baik. Selain itu para narasumber juga sependapat bahwa pemimpin mereka sangat mengapresiasi pekerjaan bawahannya dengan memberikan pujian dan rasa terima kasih kepada bawahannya yang telah bekerja keras mencapai target perusahaan. Menurut

Yukl (2006) konsep gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Bass merupakan salah satu konsep kepemimpinan yang menjelaskan secara terperinci pola perilaku kepemimpinan era modern. Pemimpin berusaha memperluas dan meningkatkan kebutuhan perusahaan dengan mendorong perubahan ke arah yang lebih baik untuk kepentingan bersama dan juga perusahaan.

Dari konsep kepemimpinan transaksional dengan dimensi memberikan imbalan dan manajemen dalam Pengecualian, dari dimensi Memberikan Imbalan para narasumber mengatakan bahwa pemimpin tidak memberikan imbalan dengan melakukan kontrak kerja. Sedangkan pada dimensi Manajemen dalam pengecualian pemimpin tidak menghindari dan tetap melakukan perubahan serta mengeluarkan ide-ide atau inovasi guna membuat perusahaan maju dan berkembang. Pemimpin pun tidak langsung menghukum karyawannya ketika kinerjanya kurang baik namun memberikan pendekatan pada karyawan tersebut untuk mengarahkan dan memberikan motivasi agar mereka mampu mengerjakan pekerjaannya dengan baik.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dipaparkan di bab 4, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin adalah kepemimpinan Transformasional. Subject penelitian sudah terbukti memenuhi semua dimensi dari kepemimpinan transformasional, yaitu Kharismatik, Inspirasional Motivasi, Stimulasi Intelektual, dan Konsiderasi Individual. Secara garis besar, Kepemimpinan subject penelitian merupakan kepemimpinan yang melihat karyawannya sebagai partner kerja dalam perusahaan yang tidak memanfaatkan untuk kepentingan diri sendiri dan mendorong perubahan tersebut secara bersama-sama dalam kepentingan organisasi dan perusahaan. Ia tidak memberikan Imbalan ataupun pengecualian dan aturan-aturan khusus kepada karyawannya.

Saran

Berdasarkan hasil wawancara, sangat disarankan bagi peneliti selanjutnya dan perusahaan yang akan diteliti dengan topik yang sama mengetahui jenis gaya kepemimpinan yang digunakan oleh perusahaan tersebut. Melihat cukup banyak orang yang ingin menjadi seorang pemimpin namun tidak memiliki pengalaman dalam melihat karyawannya dengan baik. Subject penelitian merupakan seorang pemimpin yang peduli dengan karyawannya dan memiliki pengalaman bekerja hingga 29 tahun yang membuatnya mampu menjadi pemimpin yang efektif pada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Aditya, A., (2010). "Visi Dan Misi Perusahaan". Jakarta : Granedia Pustaka Utama.

- Akbar, M. M., and Parvez, N., (2009). Impact Of Service Quality, Trust, And Customer Satisfaction On Customers Loyalty, *ABAC Journal* Vol.29, No. 1 (January-April 2009), pp. 24-38.
- Akpa, V. O., Nwankere, I., A. (2011). Effect of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey Of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.1 No.7.
- Bass, B. M., (1985). Kepemimpinan Organisasi Masa Depan Konsep dan Strategi Keefektifan. *Jurnal Siasat Bisnis* Vol. 1 No. 5. ISSN: 0853-7665.
- Bass, B. M., (1997). Does Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?. *Journal American Psychologist*. 52:130-139.
- Bass, B.M. and Riggio, R. E., (2006). *Transformasional Leadership*. Second Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Daft, R., (2011). *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dubrin, J. A., (2010). Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Perencanaan Sukses Perusahaan Manufaktur Lampu. *AGORA* Vol 2. No. 1.
- Dobni. C. B. (2008). Measuring innovation culture in organization. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11 Iss 4 pp. 539-559.
- Gibson, J. L., Ivancevich J. M., (2006). *Organizations: Behavior Structure Processes*. Twelfth edition. New York: McGraw Hill.
- Hartanto, F.M., (2009). "Paradigma baru manajemen Indonesia". Bandung: Mizan Media Utama.
- Hughes, Richard L., Ginnet, Robert C., Curphy, Gordon J., (2012). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, Seventh Edition. Singapore: Mcgraw Hill Companies.
- Kadarusman, D., (2012). *Natural Intelligence Leadership: Cara Pandang Baru Terhadap Kecerdasan dan Karakter Kepemimpinan*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Kartono, K., (2005). "Pemimpin dan Kepemimpinan", Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Kaswan. (2012). "Coaching dan Mentoring, Untuk Pengembangan SDM dan Peningkatan Kinerja Organisasi". Bandung: Alfabeta.
- Morse, Richardo S. And Buss Terry F. (2008) *Servant Leadership dan Ethik Leadership*: Tantangan kepemimpinan dalam Pemerintahan Indonesia. ISSN 2089-3590. Vol 2, No. 1.
- Mondiani, T., (2011). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (persero) UPJ Semarang. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Mulyadi, S., (2001). "Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen". Yogyakarta: Aditya Media.
- Nawawi, H., (2003). "Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi". Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Nickles, W. G., McHugh, J. M., (2008). *Understanding Business* (8th ed.). New York : McGraw-Hill Companies, Inc.
- Northouse, P. G., (2010). *Leadership (Theory and Practice)*, California: SAGE Publication Inc
- Patterson, (1985). *Respect (Unconditional Positive Regard). The Therapeutic Relationship*. Monterey, CA: Brooks/Cole pp.50-63.
- Ritawati, A., (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. *DIE, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen* Januari 2013, Vol. 9 No.1, hal. 82-93.
- Robbins, S. P., (2015). *Organizational Behavior* (16th ed.) London: Pearson Education.
- Rowe, W. G., (2013). *Cases in Leadership* (3rd ed.) London: SAGE Publications Inc.
- Setiawan, D., (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan di PT Tohitindo Multi Craft Industries Krian. *Jurnal Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya*, Vol.2 No.1. Surabaya.
- Spencer, I. P., (2000). *Leadership Models and Theories: A Brief Overview*. *Journal of Management for Science and Engineering*.
- Sugiyono, (2012). "Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R and D". Bandung: Alfabeta.
- Sopiah, (2008). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen & Bisnis* Vol 11, No. 1 April 2011 ISSN 1693-7619.
- Suranta, S., (2002). Dampak Motivasi Karyawan pada Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis. *Empirika*. Vol 15. No 2. Hal: 116-138.
- Tampubolon, Biatna. D., (2007). Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. *Jurnal Standardisasi*. No 9. Hal: 106-115.
- Thoha, M., (2007). "Kepemimpinan Dalam Manajemen". Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Tjiptono, (2006). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pembelian Tiket. *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen* Vol. 2 No. 7.
- White, R. P., P, Hodgson. S. Crainer., (1996). *Kepemimpinan Organisasi Masa Depan Konsep dan Strategi Keefektifan*. *Jurnal Siasat Bisnis* Vol. 1 No. 5. ISSN: 0853-7665
- Wibisono, D., (2006). "Manajemen Kinerja". Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Wibowo. (2010). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Pengembangan Karyawan. *Jurnal Manajemen* Vol. 9 No.3
- Yukl, A. G., (2010). *Leadership In Organizations*. (7th ed.) New Jersey, Prentice Hall.