



ANALISIS PENGUKURAN GAYA KEPEMIMPINAN (Studi kasus pada Perusahaan Kerajinan Palupi Craft)

Akbar Insani, Mirwan Surya Perdhana¹

mirwan.perdhana@undip.ac.id

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

ABSTRACT

The aim of this research is to investigate the leadership style applied in Palupi Craft – a handicraft company specializing in batik bag and leather goods. Despite the continuous growth in company sales, the company owner was not able to describe the leadership style she implements in the company.

To measure and determine the leadership style used in Palupi Craft, this study utilize Leadership Questionnaire developed by Bass and Avolio. The questionnaires were distributed to all Palupi Craft employees, and the results were described using descriptive technique.

This study reveals that the Palupi Craft owner tend to utilize transactional leadership style in managing her business. Discussion and recommendation for future research was also included.

Keywords: Leadership Style, Transformational leadership, Transactional Leadership, Passive-Avoidant Leadership.

PENDAHULUAN

Penelitian ini mengukur *score* kepemimpinan di Palupi Craft untuk menentukan apakah kepemimpinan yang diterapkan termasuk jenis kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, atau *passive-avoidant*.

Nawawi (2003) mengemukakan bahwa keberhasilan suatu organisasi tidak akan lepas dari peran seorang pemimpin. Pemimpin dikatakan sukses apabila pemimpin tersebut mampu menjadi pendorong bagi bawahannya, menciptakan suasana dan gairah kerja yang dapat menstimulus pertumbuhan serta perkembangan kinerja karyawannya (Nawawi, 2003).

Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses untuk mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Organisasi membutuhkan kepemimpinan yang baik dan tepat untuk meraih efektivitas yang optimal. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang memastikan para pegawai bekerja untuk mencapai hasil yang sama dengan menetapkan visi, misi, dan nilai-nilai suatu perusahaan, membentuk suatu kerangka kerja yang mengarahkan ke satu arah (Nawawi, 2003).

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Rivai (2005) menjelaskan gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau

¹ Mirwan Surya Perdhana, Dosen FEB UNDIP
Akbar Insani, Alumni FEB UNDIP

kepribadian.

Berdasarkan pada studi pustaka yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini, didapatkan sekurang-kurangnya 6 gaya kepemimpinan. Keenam gaya kepemimpinan tersebut adalah gaya kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Otoriter, *Missionary*, Demokratis, *Passive-Avoidant*.

Gaya kepemimpinan transaksional (Nawawi, 2003:165) didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahan mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan. Bertolak belakang dengan gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional lebih memberikan rangsangan intelektual, menggalakan penggunaan kecerdasan, membangun organisasi belajar, mengutamakan rasionalitas, dan melakukan pemecahan masalah secara teliti Nawawi (2003:165).

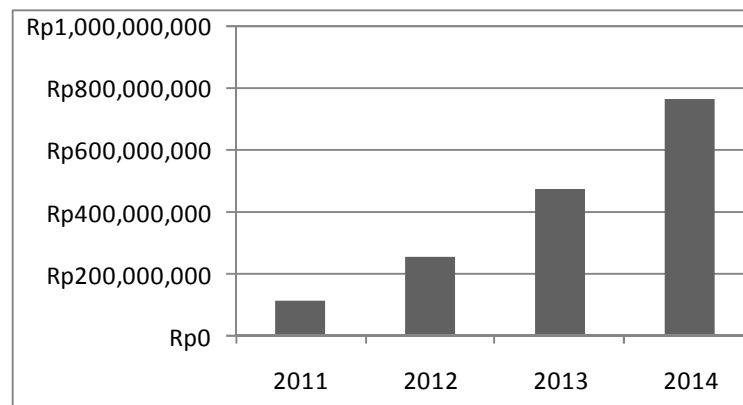
Tipe kepemimpinan otoriter (Nawawi, 2003:117) menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Pemimpin dengan gaya ini lebih cenderung menyukai kondisi organisasi yang stabil dan tidak menyukai perkembangan atau perubahan.

Tipe kepemimpinan *missionary* (Nawawi, 2003:130) termasuk dalam tipe kepemimpinan otoriter yang mengutamakan orientasi hubungan dengan anggota organisasi sehingga mencegah pertentangan, perdebatan dan permusuhan dengan orang lain. Pemimpin dengan gaya ini cenderung menaruh perhatian kepada anggota organisasi dalam melaksanakan keputusan, instruksi, dan kebijakan.

Gaya kepemimpinan demokratis (Nawawi, 2003:133) menempatkan manusia sebagai faktor terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berorientasi pada hubungan dengan anggota organisasi. Pemimpin demokratis mengakui dan menghargai manusia sebagai makhluk individual yang memiliki perbedaan kemampuan antara satu dengan yang lain, memberikan hak dan kesempatan yang sama dalam mengekspresikan dan mengaktualisasikan diri melalui prestasi, serta menumbuhkan dan mengembangkan kehidupan bersama dalam kerjasama dan menghormati kekurangan kelebihan setiap anggota.

Tipe kepemimpinan berikutnya adalah *passive-avoidant*, yaitu gaya kepemimpinan yang cenderung untuk menghindar dari tugas dan tanggung jawab. Pemimpin yang termasuk dalam gaya ini mudah menyerah dalam menghadapi kesulitan. Pemimpin *passive avoidant* tidak mau dirugikan apabila gagal melaksanakan kegiatan, memilih untuk bekerja pada tugas-tugas yang ringan, mudah dan tidak menggunakan banyak tenaga untuk mencapai tujuan organisasi (Horwitz, 2008).

Dari deskripsi terkait dengan beberapa gaya kepemimpinan di atas, pemimpin Palupi Craft tidak dapat mendeskripsikan gaya kepemimpinan apa yang telah digunakannya sejak usaha ini berdiri pada 2010. Padahal, dalam 5 tahun terakhir, perkembangan perusahaan cukup pesat. Tingkat pertumbuhan penjualan merupakan indikasi keberhasilan seorang pemimpin dalam membawa sebuah perusahaan, mengingat kegagalan dan kesuksesan sebuah perusahaan sangat tergantung pada pemimpin (Thoha, 2007). Berikut adalah grafik pertumbuhan penjualan Palupi Craft selama kurun waktu 2011-2014:



Gambar 1. Data Penjualan Palupi Craft

Untuk menginvestigasi gaya kepemimpinan apa yang telah diterapkan, studi ini mengajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut: **Apakah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemilik Palupi Craft dalam memimpin usahanya?**

Dengan mengetahui tipe kepemimpinan apa yang diterapkan, pemilik Palupi Craft akan dapat lebih mengenali serta menggali lebih dalam potensi kepemimpinan yang dimiliki. Dengan demikian, diharapkan Palupi Craft dapat lebih berkembang.

Dalam studi ini, kepemimpinan di Palupi Craft akan diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1995). Instrumen ini dapat mengukur dan membedakan gaya kepemimpinan seorang pemimpin menjadi 3: Transformasional, Transaksional, atau *Passive-Avoidant*.

Selama ini, gaya kepemimpinan transformasional dipandang sebagian besar pemimpin sebagai tipe yang memberikan kontribusi positif bagi perusahaan. Gaya kepemimpinan transformasional dinilai yang terbaik dalam aplikasi kepemimpinan didasari dari definisi gaya kepemimpinan transformasional yang membangun dan mengembangkan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal ini dapat dilihat dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kaihatu dan Rini (2007) serta Silalahi (2011).

KEPEMIMPINAN MENURUT BASS DAN AVOLIO

Bass dan Avolio (1994) mengungkapkan 3 jenis gaya kepemimpinan yaitu: gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan *passive-avoidant*.

Kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses kepemimpinan dan para bawahannya untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi (Burns, 1978). Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, mampu mengekspresikan visi yang jelas dan menginspirasi orang untuk memotivasi mencapai visi tersebut dan juga terus memotivasi bawahan terhadap tujuan (Robbins dan Judge, 2008). Terdapat 5 dimensi kepemimpinan transformasional: *idealized influence (attributed dan behavior)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Stone, Russell dan Patterson, 2004).

Idealized influence (attributed) adalah faktor yang melihat karisma dari seorang pemimpin, apakah pemimpin memiliki pengaruh yang kuat dan rasa percaya diri yang tinggi. Dimensi berikutnya, *idealized influence (behavior)*, melihat pada tindakan-tindakan

dari seorang pemimpin yang berkarisma seperti nilai-nilai yang dibawa. Pemimpin transformasional harus memiliki kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Kedua dimensi kepemimpinan transformasional ini menekankan bahwa seorang pemimpin transformasional haruslah menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahan (Stone dkk., 2004).

Dimensi kepemimpinan transformasional berikutnya, *inspirational motivation*, berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya (Stone dkk., 2004).

Dimensi selanjutnya adalah *intellectual stimulation* dimana karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif (Stone dkk., 2004).

Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan dan memperhatikan keinginan bawahan untuk berprestasi dan berkembang (Stone dkk., 2004).

Berbeda dengan kepemimpinan transformasional, **kepemimpinan transaksional** lebih menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi antar pemimpin, rekan kerja dan bawahannya. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan apa yang dibutuhkan dan bagaimana spesifikasi kondisi dan upah/hadiah jika bawahan memenuhi syarat-syarat yang ditentukan. Burns (1978) menyatakan bahwa imbalan akan mempengaruhi motivasi bawahan dan selanjutnya akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan bawahan. Mengenai imbalan didasarkan pada kesepakatan mengenai tugas yang harus dilaksanakan. Pemimpin transaksional selalu mendorong pengikutnya untuk mencapai tingkat kinerja yang telah disepakati bersama.

Bass (1997) menyatakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional setidaknya ditunjukkan oleh dua dimensi, yaitu *contingent reward* dan *management by exception-active*. *Contingent reward* merupakan imbalan yang dijanjikan kepada bawahan apabila mereka mampu melakukan pekerjaan untuk kepentingan yang menguntungkan organisasi. *Management by exception-active* menunjukkan pemimpin secara aktif dan ketat memantau pelaksanaan tugas pekerjaan bawahannya agar tidak membuat kesalahan agar kesalahan dan kegagalan bawahan dapat secepatnya diketahui untuk diperbaiki (Riza, 2014).

Tipe kepemimpinan ketiga menurut Bass dan Avolio (1994) adalah gaya kepemimpinan *passive-avoidant*. Pemimpin dengan tipe ini cenderung untuk menghindari dari tugas dan tanggung jawab dan mudah menyerah dalam menghadapi kesulitan (Horwitz, 2008). Kepemimpinan tipe ini dicirikan dengan dua dimensi: *management by exception-passive*, dan *laissez-faire*.

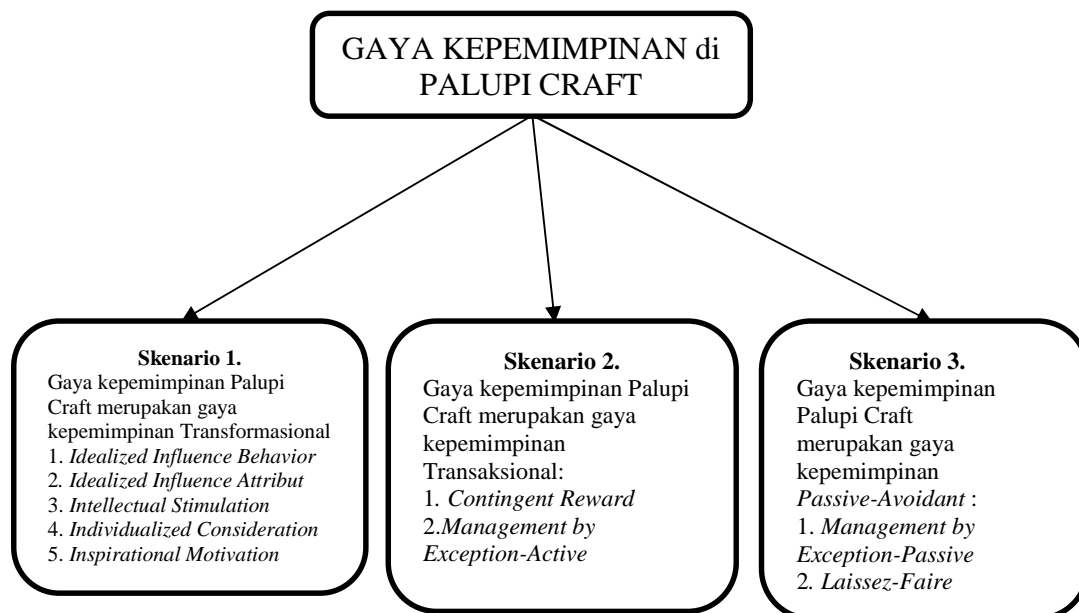
Dalam dimensi *management by exception-passive*, pemimpin baru bertindak setelah terjadi kegagalan dalam proses pencapaian tujuan, atau setelah benar-benar timbul masalah

yang serius. Pemimpin akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai standart dan prosedur, maka pemimpin tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan (Stone dkk., 2004).

Dimensi *laissez-faire* menggambarkan seorang pemimpin membiarkan bawahannya melakukan tugas pekerjaannya tanpa ada pengawasan dari dirinya. Mutu dan hasil pekerjaan seluruhnya merupakan tanggung jawab bawahannya. Pandangan seorang pemimpin yang memperlakukan para bawahan sebagai orang-orang yang bertanggung jawab, orang-orang yang dewasa, orang-orang yang setia dan sudah tidak membutuhkan bimbingan lagi. Nilai yang tepat dalam hubungan atasan-bawahan adalah nilai yang didasarkan kepada saling mempercayai yang besar (Stone dkk., 2004).

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Dengan menggunakan konsep kepemimpinan yang diperkenalkan oleh Bass dan Avolio (1995), penelitian ini bermaksud untuk menginvestigasi gaya kepemimpinan yang digunakan di Palupi Craft dengan menggunakan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Pemikiran Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini melibatkan proses wawancara dengan pemilik Palupi Craft serta penyebaran kuesioner kepemimpinan dari Bass dan Avolio (1995) kepada seluruh karyawan Palupi Craft yang berjumlah 30 orang. Dengan demikian, penelitian ini dapat digolongkan sebagai penelitian sensus karena seluruh populasi penelitian merupakan sampel dalam penelitian ini.

Peneliti menggunakan kuisisioner kepemimpinan dari Bass dan Avolio (1995) yang terdiri dari 45 item pertanyaan untuk mengukur skor kepemimpinan transformasional, transaksional, gaya *passive-avoidant* serta keefektifan kepemimpinan. Hanya saja, pertanyaan mengenai keefektifan kepemimpinan tidak disertakan dalam perhitungan karena

penelitian ini hanya bertujuan untuk menginvestigasi gaya kepemimpinan apa yang diterapkan di Palupi Craft. Terkait dengan kuesioner Bass dan Avolio (1995) ini, reliabilitas dan validitasnya telah diuji oleh Howell & Hall-Marenda (1999), dengan hasil pengujian reliabilitas untuk subskala-subskala kepemimpinan transformasional adalah .93, *contingent reward* adalah .95, *management by exception active* adalah .86, dan *management by exception active* adalah .90. Kuesioner kepemimpinan dari Bass dan Avolio (1995) juga merupakan instrumen yang paling banyak digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan, terutama transaksional dan transformasional.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisa data yang didapatkan dari responden, dapat diketahui skor dari masing-masing indikator dari setiap variabel gaya kepemimpinan yang ada, yaitu gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan *passive-avoidant*.

Skor Gaya Kepemimpinan Transformasional

Variabel gaya kepemimpinan transformasional diukur dengan indikator *Idealized Influence (Behavior)*, *Idealized Influence (Attributed)*, *Individualized Consideration*, *Intellectual Stimulation*, *Inspirational Motivation*. Hasil akhir skor atas jawaban responden tentang variabel gaya kepemimpinan transformasional ditampilkan pada tabel berikut ini :

Tabel 1. Skor Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Indikator Transformasional	Skor
1	Idealized Influence (Attributed)	1,966
2	Idealized Influence (Behavior)	2,350
3	Individualized Consideration	1,775
4	Inspirational Motivation	2,775
5	Intellectual Stimulation	1,466
	Total rata-rata	2,066

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Skor Gaya Kepemimpinan Transaksional

Variabel gaya kepemimpinan transaksional diukur dengan indikator *Management by Exception (Active)* dan *Contingent Reward*. Hasil akhir skor atas jawaban responden tentang variabel gaya kepemimpinan transaksional ditampilkan pada Tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Skor Gaya Kepemimpinan Transaksional

No	Indikator Transaksional	Skor
1	Management by Exception (Active)	3,141
2	Contingent Reward	2,616
	Total rata-rata	2,878

Sumber: Data diolah, 2015

Skor Gaya Kepemimpinan *Passive-Avoidant*

Variabel gaya kepemimpinan *passive-avoidant* diukur dengan indikator *Management by Exception (Passive)* dan *Laissez-Faire*. Hasil akhir skor atas jawaban responden tentang variabel gaya kepemimpinan *passive-avoidant* ditampilkan pada Tabel 3 dibawah ini :

Tabel 3. Skor Gaya *Passive-Avoidant*

No	Indikator <i>Passive-Avoidant</i>	Skor
1	<i>Management by Exception (Passive)</i>	0,733
2	<i>Laissez-Faire</i>	0,466
	Total rata-rata	0,599

Sumber: Data diolah, 2015

Telah diketahui hasil skor dari masing-masing variabel gaya kepemimpinan yang ada, yang dijelaskan pada tabel berikut ini :

Tabel 4. Hasil Skor Transformasional, Transaksional dan *Passive-Avoidant*

No	Variabel	Skor
1	Transformasional	2,066
2	Transaksional	2,878
3	<i>Passive-Avoidant</i>	0,599

Sumber: Data diolah, 2015

Dapat dilihat pada Tabel 4 yang menjelaskan hasil total skor akhir untuk masing-masing variabel maka dapat disimpulkan bahwa, gaya kepemimpinan yang dominan digunakan oleh Marthania dalam memimpin Palupi Craft adalah gaya kepemimpinan Transaksional.



KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan di Palupi Craft menunjukkan kecenderungan terhadap gaya kepemimpinan transaksional. Indikasi-indikasi dari hasil olah data menunjukkan bahwa selama ini pemilik Palupi Craft lebih sering menggunakan gaya kepemimpinan transaksional, dan terkadang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kesuksesan sebuah perusahaan – dalam studi ini dilihat dari meningkatnya penjualan – dapat diraih dengan menerapkan kepemimpinan transaksional. Hal ini membantah penelitian-penelitian (seperti, Silalahi, 2011; Kaihatu dan Rini, 2007) yang cenderung menganggap kepemimpinan transformasional sebagai model kepemimpinan yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini memiliki banyak keterbatasan yang secara tidak langsung dapat mempengaruhi hasil penelitian. Beberapa keterbatasan yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Keterbatasan jumlah responden, yang mana dalam penelitian ini jumlah responden yang relatif sedikit yaitu 30 orang.
2. Tidak disertakannya pertanyaan terbuka, sehingga peneliti tidak dapat mengkonfirmasi dan memperoleh jawaban lebih dalam terkait dengan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka peneliti mengajukan saran sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan yang cenderung transaksional cukup efektif diterapkan dalam memimpin Palupi Craft. Hal ini terbukti dari data penjualan yang cenderung meningkat dari tahun ke tahun. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional layak diterapkan di Palupi Craft.
2. Pemilik Palupi Craft diharapkan mempertahankan rendahnya skor *laissez-faire* guna menjamin keberlangsungan perusahaan.

REFERENSI

- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire –5X Short Form*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Desertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Horwitz, I.B. (2008). Transformational, Transactional, and Passive Avoidant Leadership Characteristics of a Surgical Resident Cohort: Analysis Using the Multifactor



- Leadership Questionnaire and Implication for Improving Surgical Education Curriculums. *Journal of Surgical Research*, 148 (1), 49-59.
- Howell, J. & Hall-Marenda, K. (1999). The ties that bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology*, 84 (5), 680-694.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M.T. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi jilid 1*. Jakarta : Erlangga
- Kaihatu, T. S., & Rini, W. A. (2007). Kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap kepuasan atas kualitas kehidupan kerja komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran: Studi pada guru-guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(1), 49-61.
- Nawawi, H. (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi: Tipe dan Gaya Kepemimpinan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Rivai, V. 2005. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2008). *Perilaku Organisasi edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Stone, G., Russell, R.F. & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (4), 349-361.
- Silalahi, B. Y. (2011). Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi. *Jurnal Ilmiah Psikologi*, 2(1), 14-20.
- Thoha, M. (2007). *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.