

**DIMENSI-DIMENSI GAYA KEPEMIMPINAN BASS
DAN AVOLIO MENURUT PERSEPSI KARYAWAN
DALAM MEMBANGUN GAYA KEPEMIMPINAN YANG
EFEKTIF
(Studi Pada Bank BRI Cabang Wates)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

BINA APRILITA

NIM. C2A008028

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2012**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Bina Aprilita

Nomor Induk Mahasiswa : C2A008028

Fakultas/ Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **DIMENSI-DIMENSI GAYA KEPEMIMPINAN BASS DAN AVOLIO MENURUT PERSEPSI KARYAWAN DALAM MEMBANGUN GAYA KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF (Studi Pada Bank BRI Cabang Wates)**

Dosen Pembimbing : Andriyani, SE., MM

Semarang, Agustus 2012

Dosen Pembimbing,

(Andriyani, SE., MM)
NIP. 19780404 200604 2002

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Bina Aprilita
Nomor Induk Mahasiswa : C2A008028
Fakultas/ Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **DIMENSI-DIMENSI GAYA KEPEMIMPINAN BASS DAN AVOLIO MENURUT PERSEPSI KARYAWAN DALAM MEMBANGUN GAYA KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF (Studi Pada Bank BRI Cabang Wates)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 30 Agustus 2012

Tim Penguji

1. Andriyani, SE., MM (.....)

2. Dr. Suharnomo, SE., M.Si (.....)

3. Dr. Ahyar Yuniawan, SE., M.Si (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Bina Aprilita, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **DIMENSI-DIMENSI GAYA KEPEMIMPINAN BASS DAN AVOLIO MENURUT PERSEPSI KARYAWAN DALAM MEMBANGUN GAYA KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF (Studi Pada Bank BRI Cabang Wates)**, adalah tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, Agustus 2012
Yang membuat pernyataan,

(Bina Aprilita)

NIM : C2A008028

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi karyawan mengenai dimensi-dimensi kepemimpinan yang terdapat dalam model kepemimpinan dari Bass dan Avolio serta mengetahui gaya kepemimpinan yang mereka anggap efektif untuk seorang pemimpin.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dimana pengumpulan datanya dilakukan dengan model triangulasi, sehingga mampu memberikan gambaran lebih detil tentang persepsi karyawan mengenai gaya kepemimpinan Bass dan Avolio dan seperti apa gaya kepemimpinan yang diinginkan karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Bank BRI Cabang Wates. Sampel yang diambil sebanyak sepuluh orang yang masing-masing memiliki jabatan yang berhubungan langsung dengan pemimpin mereka.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah dimensi dari gaya kepemimpinan transformasional, *Inspirational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang dipilih oleh responden untuk keefektifan seorang pemimpin, sebaliknya gaya kepemimpinan transaksional seperti *laissez-faire* merupakan kepemimpinan yang dihindari oleh karyawan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Wates.

Kata-kata Kunci: Dimensi-Dimensi Gaya Kepemimpinan Bass dan Avolio, Persepsi Karyawan, Bank Rakyat Indonesia, Inspirational Leadership, Laissez-faire.

ABSTRACT

This study aims to determine the perceptions of employees about leadership dimensions contained in the leadership model of Bass and Avolio and know the style of leadership they deem effective for a leader.

This study used a qualitative method where data collection is done by triangulation models, so as to provide more detailed picture of employee perceptions regarding leadership styles Bass and Avolio and what kind of leadership style desired employees. The population in this study were all employees working in Bank BRI branch Wates. Samples taken as many as ten people who each have a position directly related to their leader.

The results obtained from this study is the dimension of transformational leadership style, Inspirational leadership is a leadership style chosen by respondents to the effectiveness of a leader, whereas transactional leadership style as laissez-faire leadership is avoided by employees in Bank Rakyat Indonesia Branch Wates.

Keywords: *Dimensions of Bass and Avolio's Leadership Style, Employee Perceptions, Bank Rakyat Indonesia, Inspirational Leadership, Laissez-faire*

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

HAKEUNAJ MAJAJA

Keep moving forward, living with determination and faith. When you do, you'll see amazing changes around you (Joel Osteen)

We Fail. We lose. To Win. Don't Be Afraid (33)

*Pertolonganku ialah dari Tuhan, yang menjadikan langit dan bumi
(Mazmur 12:12)*

*Serahkanlah segala kekuatiranmu kepada-Nya. Sebab Ia yang memelihara
kamu*

(1 Petrus 5:7)

Skripsi ini aku persembahkan untuk :

Kedua orang tuaku tercinta

Kakak dan adikku tersayang

Semua orang yang menyayangiku

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis kepada Tuhan Yesus Kristus yang senantiasa memberi Hikmat dan berkat serta kemampuan berpikir dan kreativitas, sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“DIMENSI-DIMENSI GAYA KEPEMIMPINAN BASS DAN AVOLIO MENURUT PERSEPSI KARYAWAN DALAM MEMBANGUN GAYA KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF (Studi Pada Bank BRI Cabang Wates)”** yang disusun sebagai syarat akademis dalam menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak mungkin terselesaikan tanpa dukungan, bimbingan, bantuan, dan doa dari berbagai pihak selama penyusunan skripsi. Pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, M.Si, Akt, Ph.D selaku dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Idris, SE., M.Si, selaku dosen wali yang senantiasa memberikan bantuan dan saran kepada penulis selama masa perkuliahan.
3. Ibu Andriyani, SE., MM, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan semangat, motivasi, serta nasehat yang sangat berharga kepada penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.

4. Seluruh staf pengajar Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan wawasan kepada penulis selama menempuh studi.

5. Para responden : Ibu Wulan, Ibu Widiyanti, Ibu Ade, Bapak Aziz, Bapak Suyono, Bapak Jamal, Bapak Agus, Bapak Sunaryo, Ibu Rini, Ibu Devi yang telah banyak membantu penulis dalam melakukan penelitian dan memberi informasi yang sangat bermanfaat hingga penelitian ini selesai.

6. Kedua orang tuaku tersayang, Sukarno dan Supriyatin, kakakku Adhita Siska Pratista serta adikku Candra Elisa Permatasari atas kasih sayang, doa, bimbingan serta dukungan yang tidak pernah putus kepada penulis.

7. Sahabat-sahabat terbaik penulis, Maria Dominika, Purwaningtyas Ayu Hapsari, Sarah Dien Hawa, Nur Upicasari, Christine Hermelina, Maharani Cita Sasmi, Andriani Dwi Putri, Mona Tiorina Manurung, Yemima Anggraini, Millatina Ardani, Bernadetta Anindita, Ema Mardiasatika, Rizka Maima, Widya Prabandari, Uli Latifah, Tisa Yuanisa dan semua teman seangkatan Manajemen 2008 yang namanya tidak bisa disebutkan satu per satu untuk motivasi serta dukungannya, semoga sukses untuk kita semua.

8. Teman-teman *Human Resource Management* 2008, Mona Tiorina Manurung, Marwan Petra Surbakti, Michael Laurent, Ardy Mandala, Satya Irchan Alam, Ismail Saleh, Intan Nazua, Vinda Permana, Hamdi, Rizki Firdausz, Eko Adi Siswanto, Danu Adi Wuryanto, Rizki Pramudito, Desy

Utami, Anggun Tri Febriana, Jackson Roni Purba, M. Iqbal Noor, Edwin yang telah memberikan kenangan manis pada masa-masa perkuliahan.

9. Keluarga Baledu rockin village, Imaningtyastuti, M. Zalzabilani (Caca), Risti Merdikawati, Paramitha D. Nugrahaeni, Dody Tisna, Adi Priguno, M. Nur Amin Rais, Ainung Wahyu Lestari, Ari Fatmawati, Hendra Permana, Dianinta Pawestri, Prastianto Eko Tidarso untuk keceriaan dan kenangan selama 35 hari yang tidak akan terlupakan.

10. Teman-teman Ex CICO : Kak Metta Suliani, Bang Arif Tyson Situmorang, Petri Natalia, Wahyu Hiskia Surbakti, serta PMK'ers angkatan 2008 terima kasih atas kenangan dan pengalaman selama pelayanan.

11. Dan kepada pihak yang membantu yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan yang disebabkan keterbatasan pengetahuan serta pengalaman penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan adanya kritik dan saran membangun dari semua pihak. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bisa bermanfaat bagi berbagai pihak.

Semarang, Agustus 2012

Bina Aprilita
NIM : C2A008028

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
1.3.1 Tujuan Penelitian	9
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	11
1.4 Sistematika Penulisan.....	11
BAB II Tinjauan Pustaka.....	13
2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1 Konsep Kepemimpinan.....	13
2.1.2 Macam-macam teori Kepemimpinan.....	16
2.1.3 Gaya Kepemimpinan.....	26
2.1.4 Kebudayaan Indonesia	34
2.2 Penelitian Terdahulu	44
2.3 Kerangka Pemikiran.....	46
BAB III Metodologi Penelitian	48
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	48
3.1.1 Variabel Penelitian.....	48
3.1.2 Definisi Operasional	48
3.2 Penentuan Populasi dan Sampel	53
3.2.1 Ukuran Populasi.....	53
3.2.2 Sampel.....	53
3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel	54
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	54
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	55
3.5 Metode Analisis Data	60
3.5.1 Reduksi Data	60

3.5.2 Penyajian Data.....	61
3.5.3 Menarik kesimpulan atau verifikasi.....	61
3.6 Validasi Data.....	62
BAB IV Hasil dan Analisis	65
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	65
4.1.1 Sejarah Singkat Bank Rakyat Indonesia (BRI).....	65
4.1.2 Visi, Misi dan Tujuan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero).....	68
4.1.3 Struktur Organisasi (Persero).....	70
4.1.4 Saluran Distribusi PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Wates.....	81
4.2 Profil Responden.....	83
4.3 Pembahasan.....	83
4.3.1 Kepemimpinan Dalam Perusahaan.....	83
4.3.2 Bass dan Avolio Full-Range Leadership Model.....	85
4.3.2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	87
4.3.2.2 Gaya Kepemimpinan Transaksional.....	91
4.4 Interpretasi Hasil.....	96
4.4.2 Persepsi mengenai Bass and Avolio's Full-Range Leadership Model.....	96
BAB V PENUTUP.....	106
5.1 Kesimpulan.....	106
5.2 Saran.....	107
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	108
DAFTAR PUSTAKA.....	109

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 4.2 Daftar Nama Responden	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2.1 Dua Kelas Variabel Situasional	24
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	47
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank BRI Cabang Wates	71

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
Lampiran A. Pertanyaan Panduan Wawancara	114
Lampiran B. Foto Narasumber dan Objek Penelitian.....	118
Lampiran C. Data Responden	122
Lampiran D. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian.....	124
Lampiran E. Lembar <i>Membercheck</i>	126

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu yang mempelajari tentang peranan manusia dalam organisasi maupun perusahaan, baik terhadap sesama karyawan maupun hubungan antara atasan dan bawahan. Menurut T. Hani Handoko (1988), manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi yang tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Keberhasilan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi juga tidak terlepas dari pengaruh dan perilaku pimpinan dalam mengembangkan karyawannya. Keefektifan karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka tergantung pada pengaruh yang mereka terima dari pemimpin mereka.

Gaya kepemimpinan itu sendiri diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya (Nawawi, 2003). Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Malayu, 2000). Perilaku atau gaya kepemimpinan setiap orang pasti berbeda-

beda sesuai dengan kepribadian pemimpin tersebut, hal inilah yang dapat mempengaruhi prestasi dan kinerja karyawan yang nantinya dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dari perusahaan tersebut.

Pemimpin yang sukses adalah apabila pemimpin tersebut mampu menjadi pendorong bagi bawahannya dengan menciptakan suasana dan budaya kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawannya, serta memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh positif bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan arahan dan tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan disini sangat penting dan besar dampaknya terhadap karyawan, namun tidak hanya itu saja diperlukan hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan. Pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang disukai oleh bawahannya, demikian juga sebaliknya bawahan akan termotivasi sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dan tujuan organisasi yang diinginkan dapat tercapai.

Konseptualisasi teori-teori kepemimpinan, telah menarik dan menjadi diskusi oleh banyak peneliti. Adapun teori gaya kepemimpinan dari Bass dan Avolio yang merupakan salah satu teori gaya kepemimpinan yang terkenal dalam dua dekade terakhir ini dan sampai sekarang para pendukungnya menganggap bahwa model tersebut merupakan model yang digunakan secara universal (Fukushige dan Spicer, 2006). Teori gaya kepemimpinan Bass dan Avolio memiliki konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional

dan merupakan dasar yang dipakai para peneliti. Model tersebut juga sering digunakan di USA dan Negara Anglo-Saxon. Meskipun banyak peneliti yang beranggapan bahwa teori Bass dan Avolio merupakan teori yang dapat digunakan secara universal dan tidak dapat dipisahkan dari perbedaan budaya, namun ada beberapa penelitian yang menyatakan bahwa teori tersebut tidak sepenuhnya digunakan dan disukai di beberapa negara contohnya di negara Jepang.

Dalam penelitian Fukushige dan Spicher (2006) ditemukan bahwa model kepemimpinan dari Bass dan Avolio tidak sepenuhnya digunakan di Jepang, bahkan para karyawan Jepang lebih memilih gaya kepemimpinan transaksional dibanding dengan gaya kepemimpinan transformasional. Selain itu dalam penelitian tersebut menjelaskan bahwa terjadinya perubahan budaya asli Jepang dikarenakan percampuran dengan budaya barat seperti *male chauvinism* ke *gender equality*, *collectivism* ke *individualism* serta *seniority* ke *meritocracy*. Hasil wawancara dan kuesioner yang disebar juga menunjukkan bahwa *liberal*, *trust*, *punctual*, *network*, *protective* dan *after-five* merupakan kemungkinan dari budaya Jepang yang lebih dipilih kemudian secara keseluruhan ditemukan bahwa dalam konteks Jepang, tidak hanya terdapat teori kepemimpinan oleh Bass dan Avolio saja melainkan juga teori kepemimpinan dari House dalam gaya kepemimpinan Jepang.

Berdasarkan penelitian Wilopo (2012) dalam “Mengkaji ruang lingkup dan signifikansi kepemimpinan dalam organisasi pemerintah” menyebutkan ternyata di samping kepopulerannya, teori Bass dan Avolio juga banyak menuai kritik apabila akan digunakan dalam tujuan penelitian (Yukl 1999).

Pertama, ketidakjelasan konsep tentang bagaimana bagian (*subtype*) dari kepemimpinan itu berinteraksi. Sebagai contoh, bagaimana meramalkan apa yang akan terjadi sewaktu elemen transformasional tidak nampak. *Kedua*, terdapat bias menyangkut aspek pelaksanaan dan konsep (*heroic notions*) mengenai kepemimpinan yang dapat diterapkan secara universal menyangkut motivasi atau pengaruh. Pengikut atau aspek-aspek dalam kepemimpinan tidak dijelaskan dengan baik dalam model Bass. *Ketiga*, beberapa peranan yang pada umumnya dikaitkan dengan kepemimpinan tidak tercakup dalam model Bass (Javidian dan Waldman 2003 dalam Yukl, 1999). Hal ini yang paling diperhitungkan karena kekurangan penekanan pada peranan eksternal, seperti disampaikan oleh Mintzberg, 1973 (dalam Yukl, 1999) seperti sosok pemimpin, penghubung, pembicara, wirausaha, dan peranan negoisator, bekerja dengan pengikut dan bagaimana meningkatkan peran pengikut merupakan peran penting seorang pemimpin. Menurut House 1996; Hunt 1996 (dalam Yukl, 1999) beberapa orang tidak memahami kepemimpinan dengan lebih mendalam. *Keempat*, seperti kebanyakan teori yang menekankan *transformasional elements*, Bass belum dapat mengidentifikasi variabel situasi

(*situational variables*) dengan baik. Walaupun teorinya relatif cukup baik pada tingkat makro melalui perilaku ideal yang umum, teori Bass tidak dapat memberikan penjelasan dalam konteks yang lebih konkrit bagi teori atau gambaran pembelajaran. *Kelima*, menurut Lowe et, al, 1996 (dalam Yukl, 1999) tidak semua studi membuktikan analisis faktor milik Bass. Walaupun kebanyakan peneliti setuju bahwa elemen transaksional dan transformasional jelas dibedakan, namun tidak semua setuju menyangkut kejelasan konsep dari elemen transformasional yang spesifik. *Terakhir*, menurut Van Wart, 2005 (dalam Yukl, 1999) ada bias dalam sisi transformasional, menyangkut *individualized consideration* yang telah lama menjadi aspek penting dalam teori transaksional.

Bangsa Indonesia adalah bangsa yang memiliki berbagai macam suku dan budaya. Realita bahwa suku Jawa merupakan mayoritas suku yang ada di Indonesia memiliki dampak pada hubungan antara pemimpin dan pengikut serta penerapan konsep gaya kepemimpinan. Adanya berbagai perbedaan budaya dan sistem-sistem nilai yang beragam tentunya diakibatkan oleh perbedaan reaksi dan pendapat dari unsur-unsur manajemen. Unsur-unsur manajemen itu sendiri erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan seseorang baik itu kepribadian, watak, pengambilan keputusan, hubungan sosial seta cara pemimpin tersebut menuntun para bawahannya agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan, dan sebagainya (Rini, 2002).

Bank Rakyat Indonesia Cabang Wates merupakan salah satu bank di Indonesia yang terletak di Pulau Jawa khususnya Jawa Tengah. Bank ini tentunya memiliki kebijakan-kebijakan serta kepemimpinan yang secara signifikan memiliki andil dan dampak langsung terhadap pencapaian prestasi maupun kinerja para karyawannya. Pergantian pemimpin secara terus-menerus otomatis akan mempengaruhi perbedaan gaya kepemimpinan seseorang, selain itu faktor situasi dan lingkungan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang individu. Kepemimpinan itu sendiri memiliki berbagai macam hasil antara lain kepuasan pengikut atau bawahan. Untuk membuktikan apakah model gaya kepemimpinan dari Bass dan Avolio dapat memberikan dampak atau persepsi yang berbeda terhadap gaya kepemimpinan di Indonesia khususnya pada masyarakat Jawa sendiri maka dibutuhkan analisis dari para pegawai di Bank Rakyat Indonesia Cabang Wates.

Atas dasar itulah peneliti tertarik untuk mengambil judul **“Dimensi-Dimensi Gaya Kepemimpinan Bass dan Avolio Menurut Persepsi Karyawan Dalam Membangun Gaya Kepemimpinan Yang Efektif (Studi Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Wates)”**.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Semakin bermunculannya bank-bank di Indonesia merupakan aspek yang harus diperhatikan oleh Bank Rakyat Indonesia untuk tetap menjaga citra dan prestasi perusahaannya. Dibutuhkan berbagai macam upaya dan ide-ide baru agar sebuah perusahaan tetap eksis dan dapat terus menjadi perusahaan. Dalam hal ini seorang pemimpin tentunya akan sangat menentukan dalam mencapai keberhasilan atau kegagalan dalam meraih suatu tujuan organisasi.

Bentuk gaya kepemimpinan seseorang pemimpin tentunya juga sangat berpengaruh, apakah gaya kepemimpinan tersebut akan menjadi penyemangat, pengarah, memberikan contoh kepada bawahannya serta motivator terbesar dalam kinerja bawahannya. Dalam hal ini, 9 gaya kepemimpinan Bass dan Avolio yang bersifat universal dapat dijadikan sebagai dasar seorang pemimpin untuk menentukan gaya kepemimpinannya, selain itu dapat dilihat tanggapan serta persepsi karyawan terhadap kecocokan model tersebut di dalam lingkungan pekerjaan, budaya yang ada serta pengaruhnya terhadap kinerja mereka.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka ada beberapa rumusan masalah, yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana *Attributed Charisma* sebagai salah satu dimensi dari gaya kepemimpinan Bass dan Avolio apabila diterapkan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Wates?
2. Bagaimana *Inspirational Leadership* sebagai salah satu dimensi dari gaya kepemimpinan Bass dan Avolio apabila diterapkan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Wates?
3. Bagaimana *Intellectual Stimulation* sebagai salah satu dimensi dari gaya kepemimpinan Bass dan Avolio apabila diterapkan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Wates?
4. Bagaimana *Individualized Consideration* sebagai salah satu dimensi dari gaya kepemimpinan Bass dan Avolio apabila diterapkan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Wates?
5. Bagaimana *Idealized Influence* sebagai salah satu dimensi dari gaya kepemimpinan Bass dan Avolio apabila diterapkan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Wates?
6. Bagaimana *Contingent Reward* sebagai salah satu dimensi dari gaya kepemimpinan Bass dan Avolio apabila diterapkan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Wates?
7. Bagaimana *Management by Exception-Active* sebagai salah satu dimensi dari gaya kepemimpinan Bass dan Avolio apabila diterapkan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Wates?

8. Bagaimana *Management by Exception-Passive* sebagai salah satu dimensi dari gaya kepemimpinan Bass dan Avolio apabila diterapkan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Wates?
9. Bagaimana *Laissez-faire* sebagai salah satu dimensi dari gaya kepemimpinan Bass dan Avolio apabila diterapkan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Wates?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui persepsi karyawan di BRI Cabang Wates mengenai *Attributed Charisma* sebagai salah satu dimensi dari gaya kepemimpinan Bass dan Avolio apabila diterapkan di BRI Cabang Wates.
2. Untuk mengetahui persepsi karyawan di BRI Cabang Wates mengenai *Inspirational Leadership* sebagai salah satu dimensi dari gaya kepemimpinan Bass dan Avolio apabila diterapkan di BRI Cabang Wates.
3. Untuk mengetahui persepsi karyawan di BRI Cabang Wates mengenai *Intellectual Stimulation* sebagai salah satu dimensi dari gaya kepemimpinan Bass dan Avolio apabila diterapkan di BRI Cabang Wates.

4. Untuk mengetahui persepsi karyawan di BRI Cabang Wates mengenai *Individualized Consideration* sebagai salah satu dimensi dari gaya kepemimpinan Bass dan Avolio apabila diterapkan di BRI Cabang Wates.

5. Untuk mengetahui persepsi karyawan di BRI Cabang Wates mengenai *Idealized Influence* sebagai salah satu dimensi dari gaya kepemimpinan Bass dan Avolio apabila diterapkan di BRI Cabang Wates.

6. Untuk mengetahui persepsi karyawan di BRI Cabang Wates mengenai *Contingent Reward* sebagai salah satu dimensi dari gaya kepemimpinan Bass dan Avolio apabila diterapkan di BRI Cabang Wates.

7. Untuk mengetahui persepsi karyawan di BRI Cabang Wates mengenai *Management by Exception-Active* sebagai salah satu dimensi dari gaya kepemimpinan Bass dan Avolio apabila diterapkan di BRI Cabang Wates.

8. Untuk mengetahui persepsi karyawan di BRI Cabang Wates mengenai *Management by Exception-Passive* sebagai salah satu dimensi dari gaya kepemimpinan Bass dan Avolio apabila diterapkan di BRI Cabang Wates.

9. Untuk mengetahui persepsi karyawan di BRI Cabang Wates mengenai *Laissez-faire* sebagai salah satu dimensi dari gaya kepemimpinan Bass dan Avolio apabila diterapkan di BRI Cabang Wates.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Bagi organisasi, penelitian ini merupakan sumber informasi dan masukan dalam perusahaan mengenai persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang digunakan.
2. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk mengembangkan teori yang telah diperoleh selama di bangku kuliah mengenai manajemen sumber daya manusia.
3. Bagi pihak lain, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan informasi dalam mengetahui persepsi karyawan mengenai *Bass and Avolio's full-range leadership model* di Indonesia khususnya pulau Jawa.

1.4. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan skripsi ini, untuk mempermudah penguraian isinya diperlukan sistematika penulisan. Penulisan skripsi ini dibagi beberapa bab. Masing-masing bab membahas permasalahan untuk memperoleh gambaran

yang jelas dari seluruh skripsi ini. Adapun pembagian masing-masing bab secara terperinci sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab pendahuluan yang menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang teori yang digunakan dalam penelitian, penelitian sebelumnya, kerangka berpikir, dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan jenis penelitian, pendekatan penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek penelitian, objek penelitian, metode pengumpulan data, serta metode dan alat analisis data

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang hasil penelitian dan pembahasan.

BAB V : PENUTUP

Bab ini menguraikan tentang simpulan penelitian dan saran yang diberikan terhadap perusahaan maupun penelitian lain.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tema yang populer, tanpa adanya pemimpin para karyawan tidak akan dapat bekerja dengan baik, karena fungsi pemimpin di sini diperlukan untuk mempengaruhi, memotivasi karyawan serta ikut serta dalam proses pengambilan keputusan. Manajemen seringkali disamakan dengan kepemimpinan. Abraham Zaleznik (dalam Robbins, 2002) misalnya, berpendapat bahwa pemimpin dan manajemen sangat berbeda. Mereka berbeda dalam motivasi, sejarah pribadi, dan cara berpikir serta bertindak. Zaleznik mengatakan bahwa manajer cenderung mengambil sikap impersonal dan pasif terhadap tujuan, sedangkan pemimpin mengambil sikap pribadi dan aktif terhadap tujuan. Sedangkan Kotter (dalam Robbins, 2002) menganggap baik kepemimpinan dan manajemen sama pentingnya bagi keefektifan organisasional yang optimal. Namun ia yakin bahwa kebanyakan organisasi kurang dipimpin (*underled*) dan terlalu ditata-olah (*overmanaged*). Munandar (2001) melihat kepemimpinan sendiri lebih berhubungan dengan efektivitas sedangkan manajemen lebih berhubungan dengan efisiensi. Kepemimpinan merupakan sesuatu yang penting bagi manajer. Para manajer merupakan

pemimpin (dalam organisasi mereka), sebaliknya pemimpin tidak perlu menjadi manajer. Jadi definisi kepemimpinan secara luas menurut Robbins (2002) yaitu sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Menurut Siagian (1995) kepemimpinan merupakan keterampilan dan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung, maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian dan kesadaran bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin tersebut. Menurut Stoner, et al (1995) kepemimpinan didefinisikan sebagai proses pengarahan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, menurut Nitisemito, 2001 (dalam Marcian, 2008) dapat disimpulkan bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Kemampuan mempengaruhi adalah yang dominan dari kepemimpinan, dan keberhasilan seorang pemimpin adalah bagaimana ia bisa memotivasi dan menginspirasi orang lain. Teori-teori kepemimpinan dengan demikian dapat diterapkan pada manajer. Dalam hal ini manajemen dapat kita anggap sebagai kepemimpinan dalam perusahaan. Menurut Munandar (2001) kepemimpinan merupakan pengertian yang meliputi segala macam situasi yang dinamis, yang berisi:

- a. Seorang manajer sebagai pemimpin yang mempunyai wewenang untuk memimpin.
- b. Bawahan yang dipimpin, yang membantu manajer sesuai dengan tugas mereka masing-masing.
- c. Tujuan atau sasaran yang harus dicapai oleh manajer bersama-sama dengan bawahannya.

Efektifitas kepemimpinan biasanya dipertimbangkan dari segi tercapainya suatu tujuan. Orang memandang kepemimpinan itu efektif atau tidak efektif dari segi kepuasan yang diperoleh dari pengalaman pekerjaan seluruhnya. Penerimaan dari pengarahan atau perintah seorang pemimpin sebagian besar tergantung dari harapan para bawahannya, apabila mereka menanggapi secara baik, maka akan mendapatkan hasil yang menarik. Pemimpin yang baik harus memiliki empat macam kualitas yaitu kejujuran, pandangan ke depan, mengilhami pengikutnya, dan kompeten. Pemimpin yang tidak jujur tidak akan dipercaya dan akhirnya tidak mendapat dukungan dari pengikutnya. Pemimpin yang memiliki pandangan ke depan adalah pemimpin yang memiliki ke depan lebih baik. Pemimpin yang baik juga harus mampu mengilhami pengikutnya dengan penuh antusiasme dan optimisme. Pemimpin yang baik juga harus memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas secara efektif, mengerti kekuatannya, dan menjadi pembelajar terus-menerus (Tampubolon, 2007). Selain itu, pemimpin yang efektif adalah yang

(1) bersikap luwes, (2) sadar mengenai diri, kelompok, dan situasi, (3) memberi tahu bawahan tentang setiap persoalan dan bagaimana pemimpin pandai dan bijak menggunakan wewenangnya, (4) mahir menggunakan pengawasan umum di mana bawahan tersebut mampu menyelesaikan pekerjaan dalam batas waktu yang ditentukan, (5) selalu ingat masalah mendesak, baik keefektifan jangka panjang secara individual maupun kelompok sebelum bertindak, (6) memastikan bahwa keputusan yang dibuat sesuai dan tepat waktu baik secara individu maupun kelompok, (7) selalu mudah ditemukan bila bawahan ingin membicarakan masalah dan pemimpin menunjukkan minat dalam setiap gagasannya, (8) menepati janji yang diberikan kepada bawahan, cepat menangani keluhan, dan memberikan jawaban secara sungguh-sungguh dan tidak berbelit-belit serta (9) memberikan petunjuk dan jalan keluar tentang metode/mekanisme pekerjaan dengan cukup, meningkatkan keamanan dan menghindari kesalahan seminimal mungkin.

2.1.2 Macam-macam teori Kepemimpinan

Bila berbicara mengenai kepemimpinan, maka terlebih dahulu harus membahas teori-teori kepemimpinan. Robbins (1996) membagi teori mengenai kepemimpinan ke dalam empat kategori, yaitu

1. Teori Ciri Kepemimpinan (*The Leadership Characteristic theory*)

Teori Ciri Kepemimpinan adalah teori yang mencari ciri kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Dalam teori ini diidentifikasi ciri-ciri yang dikaitkan secara konsisten dengan kepemimpinan yaitu enam ciri yang cenderung membedakan pemimpin dari bukan pemimpin adalah ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas (keutuhan), percaya diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Di samping itu, riset baru-baru ini memberikan bukti kuat bahwa orang-orang yang mempunyai sifat pemantauan diri yang tinggi artinya sangat luwes dalam menyesuaikan perilaku mereka dalam situasi yang berlainan, jauh lebih besar kemungkinannya untuk muncul sebagai pemimpin dalam kelompok-kelompok ketimbang yang pemantauan dirinya rendah.

2. Teori Perilaku Kepemimpinan (*Behavioral Theories of Leadership*)

Teori Perilaku Kepemimpinan adalah teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Adapun teori-teori yang termasuk ke dalam Teori Perilaku Kepemimpinan adalah:

a. Studi-studi Kepemimpinan Ohio State

Menurut Yukl (1994) kuesioner penelitian tentang perilaku kepemimpinan yang efektif telah didominasi oleh pengaruh dari

kepemimpinan dari Ohio State University. Sebuah sasaran utama untuk mengidentifikasi perilaku kepemimpinan yang efektif. Analisis faktor dari jawaban kuesioner memberi indikasi bahwa para bawahan memandang perilaku atasannya pertama-tama dalam kaitannya dengan dua dimensi atau kategori arti dari perilaku, yang kemudian disebut sebagai “*consideration*” dan “*initiating structure*”.

Kedua-duanya adalah kategori yang didefinisikan secara luas yang terdiri atas sejumlah varietas yang luas mengenai jenis-jenis perilaku yang spesifik. *Consideration* adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Contohnya termasuk melakukan kebaikan kepada bawahan, mempunyai waktu untuk mendengarkan masalah para bawahan, mendukung atau berjuang untuk seorang bawahan, berkonsultasi dengan bawahan mengenai hal yang penting sebelum dilaksanakan, bersedia untuk menerima saran dari bawahan, dan memperlakukan bawahan sebagai sesamanya.

Initiating structure (struktur memprakarsai) adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin menentukan dan menstruktur perannya sendiri dan peran dari para bawahan kearah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok. Contohnya termasuk memberi kritik kepada pekerjaan yang

jelek, menekankan pentingnya memenuhi batas waktu, menugaskan bawahan, mempertahankan standar-standar kinerja tertentu, meminta bawahan untuk mengikuti prosedur-prosedur standar, menawarkan pendekatan baru terhadap masalah, mengkoordinasi kegiatan-kegiatan bawahan, dan memastikan bahwa bawahan bekerja sesuai dengan batas kemampuannya.

b. Telaah Universitas Michigan

Telaah kepemimpinan yang dilakukan pada Pusat Survei dan Survei Universitas Michigan mempunyai riset yang serupa dengan riset yang dilakukan di Ohio yaitu melokasi karakteristik perilaku pemimpin yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja. Kelompok Michigan juga membagi perilaku pemimpin ke dalam dua dimensi yaitu pemimpin berorientasi karyawan dan pemimpin berorientasi produksi. Pemimpin yang berorientasi karyawan (*employee oriented leader*) menekankan pada hubungan antarpribadi, memberikan perhatian pribadi terhadap kebutuhan karyawan dan menerima perbedaan individual di antara para anggota. Sebaliknya pemimpin yang berorientasi produksi (*production oriented leader*) cenderung menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan tertentu, perhatian utama mereka adalah pada penyelesaian tugas kelompok mereka, dan anggota-anggota kelompok adalah suatu alat untuk tujuan akhir itu.

c. Kisi-kisi Manajerial Blake & Mouton dan Studi Skandinavia

Suatu penggambaran grafis dari pandangan dua dimensi terhadap gaya kepemimpinan dikembangkan oleh Blake dan Mouton. Mereka mengemukakan Kisi Manajerial berdasarkan gaya “kepedulian akan orang” dan “kepedulian akan produksi”, yang pada hakikatnya mewakili dimensi pertimbangan dan struktur prakarsa dari Ohio atau dimensi berorientasi karyawan dan berorientasi produksi dari Michigan. Kisi manajerial itu sendiri merupakan suatu matriks sembilan kali sembilan yang membayangkan delapan puluh satu gaya kepemimpinan yang berlainan.

Berdasarkan penemuan-penemuan Blake dan Mouton, para manajer berkinerja paling baik pada gaya 9,9 dimana perhatiannya pada produksi tinggi tetapi perhatiannya pada karyawan juga tinggi, jika dibandingkan dengan gaya 9,1 (tipe otoritas) atau gaya 1,9 (tipe *laissez-faire*).

Studi skandinavia mengatakan premis dasar mereka adalah bahwa dalam suatu dunia yang berubah, pemimpin yang efektif akan menampilkan perilaku yang berorientasi pengembangan (*orients expansion*). Mereka adalah para pemimpin yang menghargai eksperimentasi, mencari gagasan baru, serta membuat dan mengimplementasikan perubahan.

3. Teori Kontingensi (*Contingency Theory*)

Teori Kontingensi merupakan pendekatan kepemimpinan yang mendorong pemimpin memahami perilakunya sendiri. Teori ini mengatakan bahwa keefektifan sebuah kepemimpinan adalah fungsi dari berbagai aspek situasi kepemimpinan (Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2007). Adapun lima teori yang termasuk ke dalam teori kontingensi adalah

a. Model kontingensi Fiedler (*Fiedler Contingency Model*)

Mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya si pemimpin dan sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin. Fiedler menciptakan instrument, yang disebutnya LPC (*Least Preferred Co-Worker*) yang bermaksud mengukur apakah seseorang itu berorientasi tugas atau hubungan. Kemudian setelah gaya kepemimpinan dasar individu dinilai melalui LPC yang bermaksud mengukur apakah seseorang itu berorientasi tugas ataukah hubungan, Fiedler mendefinisikan faktor-faktor hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas dan kekuasaan jabatan sebagai faktor situasi utama yang menentukan efektivitas kepemimpinan.

b. Teori Situasional Hersey dan Blanchard

Merupakan suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan

memilih gaya kepemimpinan yang tepat, yang menurut argument Hersey dan Blanchard bersifat tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya. Tekanan pada pengikut dalam keefektifan kepemimpinan mencerminkan kenyataan bahwa para pengikutlah yang menerima baik atau menolak pemimpin. Tidak peduli apa yang dilakukan si pemimpin itu, keefektifan bergantung pada tindakan dari pengikutnya. Inilah dimensi penting yang kurang ditekankan dalam kebanyakan teori kepemimpinan. Istilah kesiapan, seperti didefinisikan oleh Hersey dan Blanchard, merujuk ke sejauh mana orang mempunyai kemampuan dan kesiapan untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu.

c. Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota

Menurut teori ini para pemimpin menciptakan kelompok-dalam dan kelompok-luar, dan bawahan dengan status kelompok-dalam akan mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluarnya karyawan yang lebih rendah, dan kepuasan yang lebih besar bersama atasan mereka. Hal pokok yang harus dicatat di sini adalah bahwa walaupun pemimpinlah yang melakukan pemilihan, karakteristik pengikutlah yang mendorong keputusan kategorisasi dari pemimpin.

d. Teori Jalur-Tujuan Robert House (*House's Path Goal Theory*)

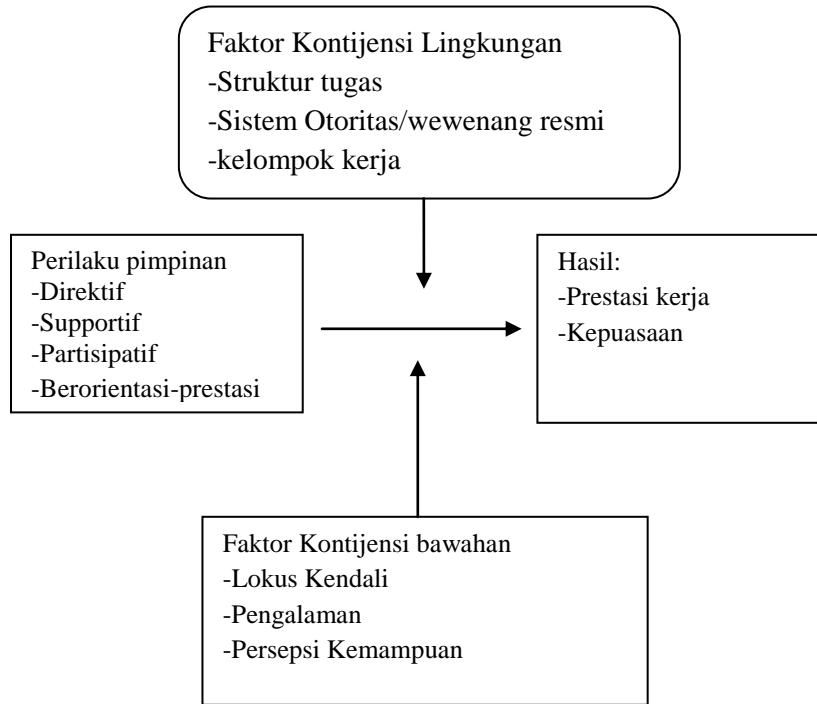
Merupakan teori bahwa perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh bawahan sejauh mereka pandang sebagai suatu sumber dari

atau kepuasan segera atau kepuasan masa depan. Hakikat teori ini adalah bahwa merupakan tugas si pemimpin untuk membantu pengikutnya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberikan pengarahan yang perlu dan / atau dukungan guna memastikan tujuan mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan dari kelompok atau organisasi.

House mengidentifikasi 4 macam perilaku kepemimpinan. Pemimpin yang direktif, membiarkan pengikutnya tahu apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan pekerjaan untuk dilakukan, dan memberi pedoman yang spesifik seperti bagaimana menyelesaikan tugas. Pemimpin yang suportif, ramah dan menunjukkan perhatian akan kebutuhan para pengikut. Pemimpin yang partisipatif, berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Pemimpin berorientasi-prestasi menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

Teori jalur-tujuan mengemukakan dua kelas variabel situasional yang melunakkan hubungan perilaku kepemimpinan-hasil:

GAMBAR 2.1 : Dua Variabel Situasional



e. Teori Model Partisipasi-Pemimpin Vroom dan Yetton

Merupakan suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan.

4. Teori Neo-Karismatik (*Neocharismatic Theories*)

Merupakan teori kepemimpinan yang menekankan simbolisme, daya tarik emosional, dan komitmen pengikut yang luar biasa. Teori-teori yang termasuk ke dalam teori ini adalah

a. Teori Kepemimpinan Karismatik (*Charismatic Leadership*)

Teori Kepemimpinan Karismatik mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang *heroic* atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Kepemimpinan karismatik mungkin tidak selalu diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja karyawan yang tinggi. Mungkin paling tepat bila tugas dari pengikut memiliki suatu komponen ideologis atau bila lingkungan melibatkan satu tingkat stress dan ketidakpastian yang tinggi.

b. Teori Kepemimpinan Transformasional

Teori yang menyatakan bahwa pemimpin memberikan pertimbangan dan ransangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki karisma.

c. Teori Kepemimpinan Transaksional

Merupakan teori yang menyatakan bahwa pemimpin memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

d. Teori Kepemimpinan Visioner (*Visionary Leadership*)

Teori dimana pemimpin memiliki kemampuan untuk menciptakan dan mengkomunikasikan visi yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik mengenai masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasi, yang tumbuh dan menjadi semakin baik di masa sekarang.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Dalam mensukseskan kepemimpinan dalam organisasi, pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya (Mulyadi dan Rivai, 2009). Stoner, et al. (1995) memberikan definisi tentang gaya kepemimpinan yaitu berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Paul Hersey dan K. H Blanchard, 1982 (dalam Marcian 2008) menyebutkan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang dilakukan oleh seseorang pada waktu tertentu dan berupaya mempengaruhi aktivitas orang lain. Menurut Umar (2004) gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan dan dapat pula diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat, dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting. Gaya atau cara/norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan, menurut Miftah Thoha (1994), disebut gaya kepemimpinan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yaitu pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan

menyatukan tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama (Abdilah, 2011).

Gaya Kepemimpinan Bass dan Avolio

Teori ini merupakan salah satu anggapan dan prinsip yang kuat Amerika Utara tentang gaya kepemimpinan. Teori ini merupakan salah satu teori yang terkenal dalam dua dekade terakhir dan menjadi dasar salah satu anggapan tersebut dan sampai sekarang pendukungnya selalu menganggap bahwa model gaya kepemimpinan tersebut dapat diterima dan digunakan secara mendunia atau universal. Pada pendekatan perilaku pemimpin yang efektif, misalnya pada teori *contingency* dari Fiedler atau pada teori kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard, gaya-gaya kepemimpinan disesuaikan dengan kondisi bawahan. Pemimpin mendiagnosis dahulu keadaan bawahan dan berdasarkan kesimpulannya ia menggunakan gaya kepemimpinannya yang dianggap sesuai dengan kondisi bawahannya. Pada kepemimpinan transaksional dan transformasional pemimpin berupaya mengubah bawahannya agar mau bekerja lebih keras mencapai prestasi yang lebih tinggi dan bermutu.

Menurut Wilopo (2012) Bernard Bass pertamakali mengusulkan teorinya pada tahun 1985 di dalam bukunya "*leadership and performance beyond expectations*". Tidak seperti model transformasional lainnya pada periode ini

yg menggunakan studi kasus longitudinal (Bennis and Nanus 1985; Burns 1978; Tichy and devana 1986 dalam Wilopo, 2012), model Bass merupakan salah satu yang paling awal menggunakan metode survey dengan cara yang ketat (*rigorous*).

Teori Bass pada awalnya mempunyai 6 elemen yang kemudian dikembangkan oleh dia sendiri maupun secara bersama-sama dengan yang lain menjadi 8 elemen (Avolio, Waldman, and Yammarino 1991; Bass 1998; Bass and Avolio 1990 dalam Wilopo, 2012) dengan menggunakan analisis faktor yang didasarkan atas kuesioner yang disebut Kuesioner Kepemimpinan Multifaktor (*Multifactor Leadership Questionnaire*). Teori model kepemimpinan “*Full Range*” Bass (1985) yang menggunakan pendekatan kepemimpinan transformasional dan transaksional tersebut, merupakan bagian penting dalam penelitian kepemimpinan. Model Bass mengilhami para peneliti dengan teori yang dapat dites secara empiris dan memberikan gambaran adanya dua bentuk kepemimpinan yang ditemui pemimpin dalam organisasi.

Definisi operasional yang dikembangkan Bass mencakup 8 type kepemimpinan: 1) *laissez-faire*, 2) *passive management by exception*, 3) *active management by exception*, 4) *contingent reward*, 5) *individualized consideration*, 6) *idealized influence*, 7) *intellectual stimulation*, dan 8) *inspirational motivation* (1996a). Definisi operasional Bass tersebut

menjelaskan secara rinci/ekplisit masing-masing aspek tersebut yang diuraikan dalam *Handbook of Leadership* dan secara implisit menggambarkan aspek tersebut secara menyeluruh. Dalam definisi operasionalnya, **a) leader** secara implisit adalah sebagai pusat dari proses kelompok; **b) personality** diungkapkan dengan istilah I's (*individual consideration, idealized influence, inspirational motivation, dan intellectual stimulation*); **c) influence and persuasion process** beragam mulai dari *sanctions (management by exception)* ke *rewards (contingent reward)* ke *inspiration (inspirational motivation); goal achievement* terdapat dalam *outcome interest(performance beyond expectation)*; *initiation of structure* terdapat dalam elemen kepemimpinan transaksional (*management by expectation dan individualized consideration*); dan *follower perception* terdapat dalam keefektifan dimana pemimpin harus berperan dalam berbagai gaya.

Walaupun Bass tidak memfokuskan pada beberapa elemen, seperti perbedaan peran atau kekuasaan, teorinya secara relatif masih komprehensif karena menyangkut elemen transaksional dan transformasional yang ditekankan dalam praktek.

Bass dan Avolio (1994) dalam Munandar (2001) mendefinisikan gaya kepemimpinannya dalam 2 tipe, yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional yang dideskripsikan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Interaksi antara pemimpin dan karyawan ditandai oleh pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku karyawan menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mengubah karyawan, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai bersama. Aspek kepemimpinan transformasional adalah:

a. Attributed Charisma

Pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dari kepentingan diri sendiri. Pemimpin menimbulkan kesan pada karyawan bahwa pemimpin memiliki keahlian untuk melakukan tugas pekerjaan, sehingga patut dihargai.

b. Inspirational Leadership

Pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada pegawai, antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Karyawan merasa diberi inspirasi oleh sang pemimpin. Aspek kepemimpinan transformasional ini berperan terutama untuk menciptakan dan menjaga semangat karyawan lini depan agar selalu berorientasi pada kepuasan konsumen/pelanggan. Mereka harus memiliki kesadaran bahwa tujuan dan cita-cita bersama yang ingin dicapai yaitu menjadi perusahaan jasa

yang unggul ada ditangan mereka saat terjadi interaksi dengan pelanggan (Andira dan Subroto, 2003).

c. Intellectual Stimulation

Karyawan merasa bahwa manajer mendorong pegawai untuk memikirkan kembali cara kerja karyawan, untuk mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas, karyawan merasa mendapatkan cara baru dalam mempersepsikan tugas-tugas karyawan. Stimulasi intelektual memberikan kontribusi yang besar pada sikap karyawan lini depan yang mampu mengambil inisiatif untuk memberi pelayanan yang memuaskan pada konsumen dalam situasi yang berbeda-beda. Karyawan lini depan dituntut untuk selalu mampu melakukan inisiatif terhadap asumsi dasar untuk memilih berbagai cara untuk mengambil tindakan dalam waktu yang singkat sesuai dengan apa yang diperlukan dan apa yang diinginkan konsumen / pelanggan (Andira dan Subroto, 2003)

d. Individualized Consideration

Karyawan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pemimpin. Pemimpin memperlakukan setiap karyawan sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, dan keinginan masing-masing. Pemimpin memberikan nasihat yang bermakna, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan

keluhan karyawan. Konsiderasi individu merupakan kunci suksesnya suatu kualitas fungsional karena hal ini menunjukkan adanya keterlibatan dari semua karyawan lini depan untuk memberikan kontribusi yang tinggi melalui kinerja yang diberikan pada saat terjadinya interaksi dengan pelanggan (Andira dan Subroto, 2003).

e. Idealized Influence

Pemimpin berusaha mempengaruhi karyawan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan, pentingnya keikatan pada keyakinan tersebut, perlu dimilikinya tekad mencapai tujuan. Pemimpin memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai hidup. Pengaruh idealis menunjukkan pengembangan rasa percaya dan hormat pada bawahan. Pemimpin dengan pengaruh idealis berperan sebagai model dengan tingkah laku dan sikap yang mengandung nilai-nilai yang baik bagi perusahaan. Perilaku kepemimpinan transformasional ini mampu menularkan nilai-nilai tersebut pada karyawan lini depan (Andira dan Subroto, 2003).

2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional 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. Adapun 4 macam gaya kepemimpinan transaksional tersebut yaitu:

a. Contingent Reward

Jika bawahan melakukan pekerjaan untuk kepentingan yang menguntungkan organisasi, maka kepada mereka dijanjikan imbalan yang setimpal.

b. Management by Exception-Active

Pemimpin secara aktif dan ketat memantau pelaksanaan tugas pekerjaan bawahannya agar tidak membuat kesalahan, atau kegagalan. Atau agar kesalahan dan kegagalan tersebut dapat secepatnya diketahui untuk diperbaiki.

c. Management by Exception-Passive

Pemimpin baru bertindak setelah terjadi kegagalan dalam proses pencapaian tujuan, atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius. Seorang pemimpin transaksional 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 standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan (Harahap, 2010).

d. *Laissez-Faire*

Pemimpin membiarkan bawahannya melakukan tugas pekerjaannya tanpa ada pengawasan dari dirinya. Mutu dan hasil pekerjaan seluruhnya merupakan tanggung jawab bawahannya. Pandangan seorang pemimpin yang *laissez faire* memperlakukan para bawahan sebagai orang-orang yang bertanggung jawab, orang-orang yang dewasa, orang-orang yang setia dan lain sebagainya. Nilai yang tepat dalam hubungan atasan-bawahan adalah nilai yang didasarkan kepada saling mempercayai yang besar.

2.1.4 Kebudayaan Indonesia

Kebudayaan berasal dari bahasa Sanskerta yaitu buddhaya yang merupakan bentuk jamak dari buddhi (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Kebudayaan atau *culture* adalah keseluruhan pemikiran dan benda yang dibuat atau diciptakan oleh manusia dalam perkembangan sejarahnya. Kebudayaan Nasional Indonesia adalah segala puncak-puncak dan sari-sari kebudayaan yang bernilai di seluruh kepulauan. Budaya Indonesia sendiri biasa disebut dengan “Bhinneka Tunggal Ika” yang beraneka ragam mulai dari suku, ras, agama, pandangan hidup, norma-norma yang dianut serta pola pikir setiap individu yang berbeda-beda. Menurut Frans Magnis Suseno, 1985 (dalam Rini, 2002)

dalam berhubungan dengan manusia lainnya, manusia Indonesia selalu berpijak dari penilaian kedudukan sosialnya terhadap lawan hubungannya, apakah sejajar, lebih tinggi atau lebih rendah. Bagi manusia Indonesia, kesamaan atau ketidaksamaan kedudukan sosial sama wajarnya. Berperilaku seolah-olah tidak ada perbedaan kedudukan sosial dianggap tidak wajar. Masyarakat ditata menurut dimensi horizontal dan vertikal: ada yang berkedudukan sama, ada yang lebih junior, ada yang perlu dituakan. Pada umumnya yang dituakan harus bersifat mengasuh dan melindungi.

Beragamnya budaya nasional di Indonesia secara otomatis mempengaruhi gaya kepemimpinan lewat para pengikut. Pemimpin tidak dapat memilih gaya kepemimpinan mereka, karena dikendalikan oleh kondisi budaya yang ternyata diharapkan oleh pengikut mereka (Bowo, 2008). Untuk tipe kepemimpinan di Indonesia, budaya nasional sangat kental diterapkan dalam gaya kepemimpinan seseorang. Walaupun gaya kepemimpinan dari setiap suku atau budaya berbeda-beda, namun demikian secara umum telah ada tipologi gaya kepemimpinan nasional yang menunjukkan adat ketimuran bangsa Indonesia (Bowo, 2008).

Menurut Munandar (2001) di Indonesia kita kenal sebelas ciri pribadi yang diharapkan oleh seorang pemimpin, antara lain:

- a. Takwa, menahan diri dari perbuatan yang dilarang oleh Tuhan Yang Maha Esa dan taat kepada segala perintah-Nya.

- b. *Ing Ngarsa Sung Tuladha*, sebagai pemula, orang yang berada di depan, selalu memberi suri teladan kepada yang dipimpinnya.
- c. *Ing Madya Mangun Karsa*, ditengah-tengah para anak buahnya ikut terjun langsung bekerja sama bahu membahu, memberi dorongan, semangat.
- d. *Tut Wuri Handayani*, dari belakang selalu memberi dorongan dan arahan kepada apa yang diinginkan anak buahnya.
- e. *Waspada Purba Wisesa*, selalu berhati-hati dalam segala kondisi, meneliti dan membuat perkiraan keadaan secara terus-menerus.
- f. *Ambeg Para Maarta*, pandai menentukan mana yang menurut ruang, waktu dan keadaan patut didahulukan.
- g. *Prasaja*, bersifat dan bersikap sederhana serta rendah hati dan *correct*.
- h. *Satya*, loyalitas timbal-balik dan bersikap hemat, tidak ceroboh serta memelihara kondisi materiil dengan kecermatan.
- i. *Gemi nastiti*, hemat dan cermat, sadar dan mampu membatasi penggunaan dan pengeluaran hanya untuk yang benar-benar diperlukan.
- j. *Belaka*, bersifat dan bersikap terbuka, jujur dan siap menerima segala kritik yang membangun, selalu mawas diri dan selalu siap mempertanggungjawabkan perbuatannya.

- k. *Legawa*, rela dan ikhlas untuk pada waktunya mengundurkan diri dari fungsi kepemimpinannya dan diganti dengan suatu generasi baru yang telah mewarisi kesepuluh ciri ini.

Ciri-ciri pribadi tersebut lebih berfungsi sebagai prinsip-prinsip yang harus dijalankan, sehingga mempunyai makna sebagai pedoman yang sifatnya normatif.

De Bono, 1986 (dalam Munandar, 2001) berdasarkan wawancaranya dengan lima puluh pria dan wanita yang sangat berhasil dalam bidangnya masing-masing berkesimpulan bahwa ada empat macam faktor (dua ciri pribadi dan dua lainnya merupakan faktor di luar dirinya) yang menentukan keberhasilan seseorang atau sekelompok orang. Kedua ciri pribadi itu adalah:

- a. *A little madness*, orang yang tahu dengan pasti dan jelas apa yang ia inginkan dan memiliki dorongan yang sangat kuat untuk mencapai tujuannya.
- b. *Very talented*, orang yang mempunyai bakat yang sangat menonjol di bidang tertentu.

Kedua faktor lainnya ialah:

- c. *Rapid growth field*. Orang yang bekerja dalam bidang yang berkembang sangat cepat mempunyai peluang lebih banyak untuk berhasil, daripada orang yang bekerja di bidang yang tidak dapat

berkembang dengan cepat. Bidang teknologi, khususnya komputer merupakan bidang yang cepat berkembang dengan cepat. Keadaan ini memungkinkan bakat untuk berkembang.

- d. *Luck*. Ada orang yang kebetulan berada di tempat pada saat yang tepat untuk melakukan usahanya. Ada orang lain yang selalu kesulitan dalam memulai usahanya.

Selain itu, ciri kebudayaan pribadi bangsa Indonesia lainnya yang sangat banyak berpengaruh dalam kehidupan berorganisasi adalah bermusyawarah menuju mufakat, dan memutuskan segala sesuatu atas dasar konsensus diantara seluruh kelompok organik, sekurang-kurangnya diantara kelompok seangkatan pengalaman (*peer group*).

Budaya Jawa di Indonesia

Dalam tradisi Jawa sejak zaman dahulu sampai dengan sekarang, dikenal pemimpin-pemimpin dalam kurun waktu tertentu yang menonjol yang tentu saja juga dengan karakter masing-masing seperti Balitung, Empu Sendok, Darmawangsa Teguh, Airlangga, Empu Bharada, Jayabhaya, Kertanegara, Gajah Mada, Sunan Kalijaga, Sunan Giri, Fatahilah, Ki Juru Martani, Panembahan Senopati, Sultan Agung, Mangkubumi, Diponegara, dan lain-lain. Karakter pemimpin tersebut tentu saja berkaitan dengan situasi dan kondisi zamannya yang menuntut sikap tertentu.

Setiap jenis kepemimpinan memiliki ciri-ciri. Ciri-ciri tersebut akan berubah sesuai tuntutan zaman. Ciri kepemimpinan Jawa pun mengalami perubahan-perubahan.

Menurut Baniun (2009), kepemimpinan dalam budaya Jawa memiliki beberapa ciri, yakni:

a. Monocentrum

Monocentrum bermakna bahwa kepemimpinan berpusat pada figur yang tunggal. Kepemimpinan Jawa bersifat tunggal, yakni berpusat pada satu orang (monoleader/monofigur). Hal ini merupakan suatu kelemahan karena begitu seorang pemimpin lenyap, maka sistem mengalami kekacauan. Sistem kepemimpinan ini masih mendominasi kepemimpinan umumnya di Indonesia. Dalam kepemimpinan Jawa, orang cenderung menonjolkan figur pemimpinnya dibandingkan dengan sistem kepemimpinannya.

b. Metafisis

Kepemimpinan Jawa juga bersifat metafisis, yakni selalu dikaitkan dengan hal-hal metafisik seperti wahyu, pulung, drajat, keturunan (*nunggak semi*), dan sebagainya. Seolah-olah, kemampuan memimpin bukan sebagai suatu *capability*, tetapi lebih condong sebagai *miracle*.

c. Etis

Nilai kepemimpinan Jawa bersifat etis, artinya apa yang diidamkan adalah sesuatu yang berdasar pada baik buruk, tetapi konsep aplikasi riil yang ditawarkan sama sekali tidak ditunjukkan. Dengan kata lain, nilai-nilai yang disampaikan tidak disertai dengan semacam metode pencapaian.

d. Pragmatis

Menurut Kamus Ilmiah Populer, Pragmatisme adalah aliran filsafat yang menekankan pengamatan penyelidikan dengan eksperimen (tindak percobaan), serta kebenaran yang mempunyai akibat – akibat yang memuaskan. Sedangkan, definisi Pragmatisme lainnya adalah hal mempergunakan segala sesuatu secara berguna.

e. Sinkretis

Kepemimpinan Jawa bersifat sinkretis, artinya konsep-konsep yang diambil adalah konsep-konsep yang berasal dari berbagai agama yang memiliki pengaruh pada pola pikir di Jawa, khususnya Islam dan Hindu. Menurut Sudardi, 2003 (dalam Baniun, 2009) dalam pola pikir Islam biasanya disadap dari ajaran-ajaran sufi yang mengedepankan aspek wara (menjauhi kemewahan dunia) dan hidup sederhana sebagaimana para sufi yang meninggalkan kehidupan dunia untuk menuju kebahagiaan sejati.

Selain ciri-ciri kepemimpinan Jawa yang telah disebutkan diatas, terdapat pula Watak seorang pemimpin yang menurut pendapat Moertjipto, 1995 (dalam Purwanto, n.d) terbagi menjadi tiga macam; yaitu berwatak *samaita*, *darmaita*, dan *tanuita*. Seorang pemimpin yang berwatak *samaita* tidak boleh membedakan kaya dengan miskin, tinggi dengan rendah, dan kuat dengan yang lemah, disinilah seorang pemimpin harus bisa senantiasa menjunjung tinggi persamaan hak. Ciri yang kedua adalah *darmaita* yang memiliki makna bahwa pemimpin harus mampu menjadi pelindung bagi siapa saja, makna yang terkandung di dalamnya adalah seorang pemimpin yang dapat diterima oleh semua lapisan masyarakat dan keberadaannya sangat dinantikan oleh semua pihak karena merekalah pemimpin yang dicintai. Watak yang ketiga adalah *tanuita* yang menuntut seorang pemimpin harus adil di dalam hukum dan memberi perlakuan yang sama pula.

Abdul Gani dalam Purwanto (n.d), menjelaskan sifat-sifat di dalam Hasthabrata yang merinci karakter raja atau pemimpin, yaitu:

1. Bersifat seperti matahari, senantiasa menerangi dunia serta memberi kehidupan kepada semua makhluk.
2. Bersifat seperti bulan, selalu memberi penerangan kepada rakyat yang sedang dicekam kegelapan dan kesulitan hidup.
3. Bersifat seperti bintang, sebagai penghias angkasa pemimpin haruslah menjadi pusat pandangan bagi rakyatnya, bersikap selaku

sumber susila dan budaya adiluhung, merupakan kiblat keteladan sikap dan tingkah laku segenap rakyat.

4. Bersifat seperti awan, menciptakan iklim yang mendukung ketaatan dan menghargai undang-undang Negara.

5. Bersifat seperti bumi, senantiasa teguh dan kokoh pendiriannya, tidak mudah terpengaruh oleh rayuan, hasutan, pengaduan dan sikap pura-pura suci.

6. Bersifat seperti samudera, pemimpin harus berpandangan luas dan mau menampung seluruh permasalahan yang dihadapi rakyatnya tanpa membeda-bedakan.

7. Bersifat seperti api, pemimpin harus tegas tanpa membeda-bedakan demi ketenangan rakyat dan kedamaian seluruh negeri.

8. Bersifat seperti angin, seorang raja atau pemimpin harus senantiasa memikirkan keselamatan dan kesejahteraan rakyatnya.

Konsep Kepemimpinan Jawa yang meskipun tidak begitu dikenal luas tetapi cukup menarik adalah prinsip-prinsip kepemimpinan Sultan Agung seperti diungkapkan lewat *Serat Sastra Gendhing* (dikutip dari Jauhary, 2010) yang memuat tujuh amanah, yaitu:

1. *Swadana Maharjeng Tursita*, seorang pemimpin haruslah sosok seorang intelektual, berilmu, jujur, dan pandai menjaga nama, dan mampu menjalin komunikasi atas dasar prinsip kemandirian.

2. *Bahni Bahna Amurbeng Jurit*, seorang pemimpin harus selalu berada di depan dengan memberikan keteladanan dalam membela keadilan dan kebenaran.

3. *Rukti Setya Garba Rukmi*, seorang pemimpin harus bertekad bulat untuk menghimpun segala daya dan potensi guna kemakmuran dan ketinggian martabat pengikutnya, masyarakat ataupun bangsa yang dipimpinya.

4. *Sripandayasih Krani*, seorang pemimpin harus bertekad menjaga sumber-sumber kesucian agama dan kebudayaan, agar berdaya manfaat bagi masyarakat luas.

5. *Gaugana Hasta*, seorang pemimpin juga harus bisa menciptakan seni sastra, seni suara, dan seni tari guna mengisi peradaban bangsa.

6. *Stiranggana Cita*, disamping bisa menciptakan seni, maka seorang pemimpin harus mampu berfungsi sebagai pelestari dan pengembang budaya, pencetus sinar pencerahan ilmu, dan pembawa obor kebahagiaan umat manusia.

7. *Smara Bhumi Adi Manggala*, seorang pemimpin harus memiliki tekad juang lestari untuk menjadi pelopor pemersatu dari berbagai kepentingan yang berbeda-beda dari waktu ke waktu, serta berperan dalam perdamaian di mayapada (dunia).

2.2 Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian perihal kepemimpinan yang sudah dilakukan. Kajian pustaka tentang penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang dilakukan sebelumnya dengan yang akan dilakukan. Di bawah ini peneliti akan memberikan hasil penelitian yang pernah dilakukan, antara lain:

1. Aya Fukushige dan David P. Spicer (2006)

Judul: *Leadership Preferences in Japan: An Exploratory Study*

Penelitian ini dilakukan di perusahaan-perusahaan Jepang dengan populasi dalam penelitian ini adalah para karyawan Jepang yang mengenal pemimpinnya, pengumpulan data terdiri dari dua bagian. Bagian pertama dilakukan dengan dua belas responden, sedangkan bagian kedua dilakukan dengan lima puluh tujuh responden. Penelitian ini meneliti gaya kepemimpinan yang efektif di Negara Jepang menurut persepsi karyawan Jepang. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa pemilihan gaya kepemimpinan transaksional ternyata lebih banyak diminati daripada gaya kepemimpinan transformasional. Selain itu, dalam konteks Jepang tidak hanya terdapat model gaya kepemimpinan Bass dan Avolio saja melainkan ditemukan juga teori jalur-tujuan dari House.

2. Hadziq Jauhary (2010)

Judul: *Filosofi Tri Dharma Pada Kepemimpinan Budi Santoso di Suara Merdeka.*

Penelitian ini dilakukan di kantor Suara Merdeka di Semarang. Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai dan karyawan yang bekerja di perusahaan surat kabar Suara Merdeka milik Budi Santoso dengan sampel hanya tiga orang responden yang paling memahami sejarah dan gaya kepemimpinan Budi Santoso. Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan Budi Santoso memimpin perusahaan dengan gaya kepemimpinan Jawa dengan berpegang teguh pada filosofi Tri Dharma, selain itu gaya kepemimpinan Jawa yang diterapkan Budi Santoso terbukti efektif saat memimpin Suara Merdeka, dengan indikator *market share* (pangsa pasar) Suara Merdeka berada pada kisaran 80 persen.

3. Deny Marcian (2008)

Judul: *Analisis Gaya Kepemimpinan Manajer Dan Supervisor Berdasarkan Persepsi Karyawan PT Coats Rejo Indonesia Divisi Produksi.*

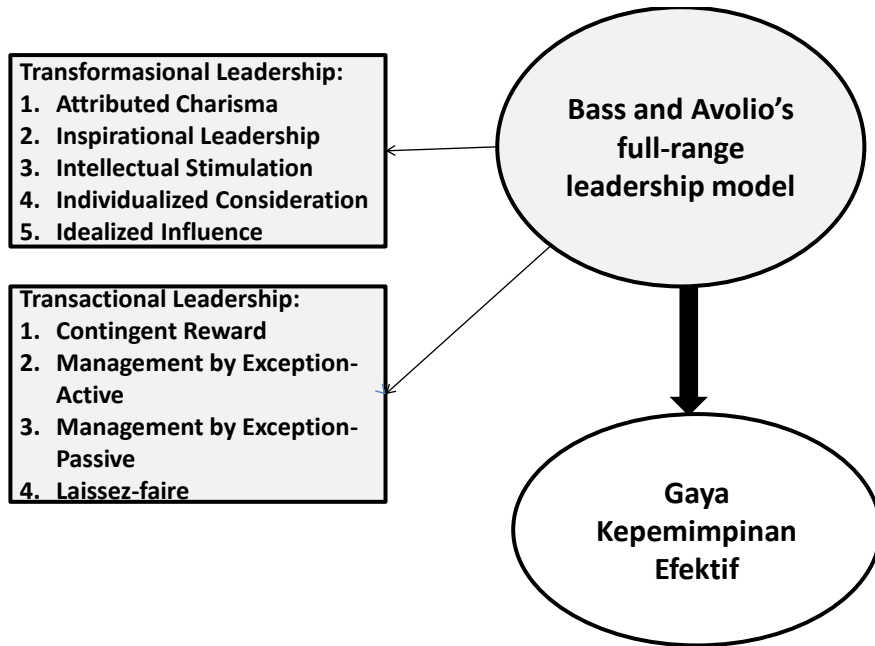
Penelitian ini dilakukan di PT Coats Rejo Indonesia yang berlokasi di Bogor. Populasi dalam penelitian ini sejumlah 516 orang, dengan sampel sebanyak 122 orang dengan 82 orang staff, 23 orang staff, dan 17 orang supervisor. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa manajer dan

supervisor departemen *Dye house* menerapkan gaya kepemimpinan konsultasi. Manajer dan supervisor departemen *Bonding* menerapkan gaya kepemimpinan konsultasi, partisipasi dan delegasi, tetapi supervisor juga dituntut untuk menerapkan gaya kepemimpinan instruksi, karena tingkat sebagian besar karyawan non staf dan staf di departemen tersebut adalah baru dan kurang berpengalaman. Manajer departemen *QA* menerapkan gaya kepemimpinan konsultasi. Manajer departemen *Engineering* menerapkan gaya kepemimpinan konsultasi sedangkan supervisornya menerapkan gaya kepemimpinan partisipasi. Manajer dan supervisor departemen *Finishing* menerapkan gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi, namun pada beberapa pekerjaan tertentu manajer banyak memberikan konsultasi dan partisipasi dengan supervisor. Selain itu, dalam penelitian ini ditemukan bahwa manajer di PT Coats Rejo menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk karyawannya berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, usia serta masa kerja karyawan namun tidak membedakan gender.

2.3 Kerangka Pemikiran

Adapun pengaruh dari 9 model kepemimpinan Bass dan Avolio yang didefinisikan memiliki 2 tipe, yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional serta pengaruhnya terhadap gaya kepemimpinan yang efektif

pada penelitian ini ditunjukkan dalam Kerangka Pemikiran Penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Penelitian

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variansi tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 1999).

Penelitian ini menggunakan variabel *Bass and Avolio's Full-Range leadership model* dan keefektifan kepemimpinan. Dengan mengenali lebih jauh kedua variabel tersebut, maka akan mudah melihat hakekat sebuah masalah yang akan diteliti.

3.1.2 Definisi Operasional

Adapun definisi operasional masing-masing variabel yang peneliti gunakan adalah sebagai berikut:

a. Bass and Avolio's Full-Range Leadership Model

Teori model kepemimpinan "*Full Range*" Bass (1985) yang menggunakan pendekatan kepemimpinan transformasional dan transaksional tersebut, merupakan bagian penting dalam penelitian kepemimpinan. Model Bass mengilhami para peneliti dengan teori yang dapat dites secara empiris

dan memberikan gambaran adanya dua bentuk kepemimpinan yang ditemui pemimpin dalam organisasi (Wilopo, 2012).

- **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan Transformasional memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan atau tugas lebih baik dari apa yang bawahan inginkan dan bahkan lebih tinggi dari apa yang sudah diperkirakan sebelumnya. Kepemimpinan seperti ini akan sejak awal menimbulkan kesadaran dan komitmen yang tinggi dari kelompok terhadap tujuan dan misi organisasi serta akan membangkitkan komitmen para pekerja untuk melihat dunia kerja melampaui batas-batas kepentingan pribadi demi untuk kepentingan organisasi (Andira dan Subroto, 2003). Pemimpin transformasional bertujuan untuk menghasilkan suatu hasil yang superior dengan perilaku salah satu atau lebih faktor-faktor berikut:

1. *Attributed Charisma*. Pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dari kepentingan diri. Ia sebagai pimpinan perusahaan bersedia memberikan pengorbanan untuk kepentingan perusahaan. Ia menimbulkan kesan pada bawahannya bahwa ia memiliki keahlian untuk melakukan tugas pekerjaannya, sehingga patut dihargai. Bawahan memiliki rasa bangga dan merasa tenang berada dekat dengan pemimpinnya. Pemimpin juga

dapat tenang menghadapi situasi yang kritikal dan yakin dapat berhasil mengatasinya (Munandar, 2001).

2. *Intellectual Stimulation*. Pemimpin transformasional menstimulasi usaha bawahannya untuk berlaku inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, pembatasan masalah dan pendekatan dari situasi lama dengan cara yang baru (Andira dan Subroto, 2003).
3. *Individualized Consideration*. Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor (Andira dan Subroto, 2003).
4. *Inspirational Motivation*. Pemimpin transformasional berperilaku dengan tujuan untuk memberi motivasi dengan inspirasi terhadap orang-orang disekitarnya (Andira dan Subroto, 2003).
5. *Idealized Influence*. Pemimpin transformasional berperilaku sebagai model bagi bawahannya. Pemimpin seperti ini biasanya dihormati dan dipercaya (Andira dan Subroto, 2003).

- **Kepemimpinan Transaksional**

Dalam bentuk kepemimpinan ini pemimpin berinteraksi dengan bawahannya melalui proses transaksi. Bass dan Avolio (1994) membahas 4 macam transaksi, yaitu:

1. *Contingent Reward*. Faktor ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahannya dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target-target yang telah ditentukan.
2. *Management by Exception-Active*. Faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampu bekerja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.
3. *Management by Exception-Passive*. Seorang pemimpin transaksional 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 standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

4. *Laissez-faire*. Persepsi seorang pemimpin yang *laissez faire* tentang peranannya bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus dikejakan oleh masing-masing pegawai dan seorang pemimpin tidak perlu terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasionalnya. Seorang pemimpin yang *laissez faire* cenderung memilih peranan yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi harus dijalankan dan digerakkan.

b. Keefektifan kepemimpinan

Keefektifan kepemimpinan merupakan proses panjang kepemimpinan yang dilakukan pemimpin yang bergantung dari interaksi antara pemimpin dengan bawahan dan situasi yang berlangsung. Keefektifan kepemimpinan dapat tercapai jika seorang pemimpin mampu menjalin komunikasi dengan baik dengan para bawahan, karena dipahami bahwa bersama-sama para bawahan seorang pemimpin bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan untuk melakukan hal tersebut secara lancar, dibutuhkan kreativitas

tersendiri dari sosok pemimpin, yang semua itu terpusat pada model kepemimpinan yang dianut dan diterapkan oleh sang pemimpin tersebut.

3.2 Penentuan Populasi dan Sampel

3.2.1 Ukuran Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 1999). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah para pegawai dan karyawan yang bekerja di Bank Rakyat Indonesia cabang Wates Jawa Tengah.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu kita membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel (Ferdinand, 2006).

Untuk mendapatkan informan kunci yang tepat sesuai fokus penelitian, maka informan diambil berdasarkan *purposive sampling* (pengambilan sampel sesuai dengan kebutuhan). Pemilihan sampel dilakukan bertujuan untuk mengetahui informasi yang dikehendaki karena suatu kelompok sasaran tertentu memiliki informasi yang dikehendaki dan mereka memiliki kriteria

yang ditentukan oleh peneliti. Dasar sampel yang digunakan yaitu karyawan Bank Rakyat Indonesia yang telah lama bekerja di sana, kurang lebih 5 tahun serta mengenal pemimpin mereka baik gaya kepemimpinan yang digunakan serta mereka yang berhubungan langsung dengan sang pimpinan.

3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu dengan tujuan atau target tertentu dalam memilih sampel secara tidak acak, berdasarkan deteksi awal peneliti terhadap kondisi responden sebagai sampel itu dan harus *representative* mewakili populasi yang akan diteliti. Namun, harus sesuai dengan patokan yang ditetapkan sebelumnya perihal posisinya di perusahaan.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini berasal dari dua sumber antara lain:

a. Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer berupa opini subyek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil

pengujian (Indriantoro, dkk, 1999). Dalam penelitian ini, data primer berupa data dari wawancara dengan karyawan yang terlibat langsung dengan pemimpinya dan mengenal gaya kepemimpinannya serta memiliki lama kerja selama 10 tahun di Bank Rakyat Indonesia Cabang Wates.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan atau tidak dipublikasikan (Indriantoro, dkk, 1999). Dalam penelitian ini, data sekunder berupa data dari pihak internal baik yang dikumpulkan secara terpusat oleh perusahaan, serta dari pihak eksternal yang telah mengumpulkan dan mungkin mengalihkannya, yaitu dokumen foto, CD, file, dokumen digital, buku, artikel, dan lain-lain.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan penelitian ini adalah:

a. Studi Kepustakaan

Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku-buku, literature, jurnal-jurnal, tulisan-tulisan

atau referensi lain yang diterbitkan secara umum yang berkaitan dengan penelitian gaya kepemimpinan dan penerapan manajemen.

b. Wawancara (*Interview*)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu oleh dua pihak, yaitu pewawancara sebagai pengaju/pemberi pertanyaan dan yang diwawancarai sebagai pemberi jawaban atas pertanyaan itu. Maksud diadakannya wawancara seperti dijelaskan Lincoln dan Guba (dalam Basrowi, dkk, 2008) antara lain: mengkonstruksi perihal orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, dan lain-lain. Selain itu ada beberapa pembagian jenis wawancara yang dikemukakan oleh Patton (dalam Basrowi, dkk, 2008) antara lain:

1. Wawancara Pembicaraan Informal

Pada jenis wawancara ini pertanyaan yang diajukan sangat bergantung pada pewawancara itu sendiri, jadi bergantung pada spontanitasnya dalam mengajukan pertanyaan kepada terwawancara. Hubungan pewawancara dengan terwawancara adalah dalam suasana biasa, wajar, sedangkan pertanyaan dan jawabannya berjalan seperti pembicaraan biasa dalam kehidupan sehari-hari. Bahkan barang kali terwawancara tidak mengetahui atau tidak menyadari bahwa ia sedang diwawancarai.

2. Pendekatan menggunakan petunjuk umum wawancara

Jenis wawancara ini mengharuskan pewawancara membuat kerangka dan garis besar pokok-pokok yang dirumuskan tidak perlu ditanyakan secara berurutan. Demikian pula penggunaan dalam hal tertentu tidak perlu dilakukan sebelumnya. Pelaksanaan wawancara dan pengurutan pertanyaan disesuaikan dengan keadaan responden dalam konteks wawancara yang sebenarnya.

3. Wawancara baku terbuka

Jenis wawancara ini adalah wawancara yang menggunakan seperangkat pertanyaan baku. Urutan pertanyaan, kata-katanya dan cara penyajiannya pun sama untuk setiap responden. Keluwesan mengadakan pertanyaan pendalaman (*probing*) terbatas, dan hal itu bergantung pada situasi wawancara dan kecakapan pewawancara.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan teknik pendekatan menggunakan wawancara baku terbuka, dimana teknik tersebut lebih terstruktur dan fokus sehingga informasi yang dikumpulkan diharapkan lebih efektif, namun pertanyaan pendalaman tetap dapat dilakukan disesuaikan dengan kondisi di lapangan.

c. Dokumentasi

Metode ini merupakan suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga akan diperoleh data yang lengkap, sah dan bukan

berdasarkan perkiraan. Guba dan Lincoln (dalam Basrowi, dkk, 2008) mendefinisikan dokumen dan *record* adalah sebagai berikut: *record* adalah setiap pernyataan tertulis yang disusun oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa atau menyajikan akunting, dan dokumen ialah setiap bahan tertulis ataupun film, lain dari *record* yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyidik.

Jenis dokumentasi yang akan digunakan dalam penelitian ini antara lain seperti data lama kerja karyawan serta jumlah karyawan yang ada di Bank Rakyat Indonesia.

d. Observasi

Observasi merupakan bagian yang sangat penting dalam penelitian kualitatif. Menurut Burns (dalam Basrowi, dkk, 2008) dengan observasi, peneliti dapat mendokumentasikan dan merefleksi secara sistematis terhadap kegiatan dan interaksi subjek penelitian. Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa observasi merupakan salah satu metode pengumpulan data di mana peneliti melihat dan mengamati secara visual sehingga validitas data sangat tergantung pada kemampuan observer.

Bufort Junker dalam Patton (dalam Basrowi, dkk, 2008) dengan tepat memberikan gambaran tentang peranan peneliti sebagai pengamat seperti berikut:

a. Berperan serta secara lengkap

Pengamat dalam hal ini menjadi anggota penuh dari kelompok yang diamatinya. Dengan demikian, ia dapat memperoleh informasi apa saja yang dibutuhkannya, termasuk dirahasiakan sekalipun.

b. Pemeran serta sebagai pengamat

Peranan peneliti sebagai pengamat dalam hal ini tidak sepenuhnya sebagai pemeran serta tetapi masih melakukan fungsi pengamatan. Ia menjadi anggota pura-pura jadi tidak melebur dalam arti sesungguhnya. Peranan demikian masih membatasi subjek menyerahkan dan memberikan informasi terutama yang bersifat rahasia.

c. Pengamat sebagai pemeran serta

Peranan pengamat secara terbuka diketahui oleh umum bahkan mungkin ia atau mereka disponsori oleh para subjek. Karena itu, bermacam informasi termasuk rahasia sekalipun dapat dengan mudah diperolehnya.

d. Pengamat penuh

Biasanya hal ini terjadi pada pengamatan sesuatu eksperimen di laboratorium yang menggunakan kaca sepihak. Peneliti dengan bebas mengamati secara jelas subjeknya dari belakang kaca sedang para

subjeknya sama sekali tidak mengetahui apakah mereka sedang diamati atau tidak.

Dalam hal ini, pengamat melakukan fungsi pengamat sebagai pemeran serta, dimana peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati.

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data merupakan proses pengaturan urutan data, pengorganisasian yang mengarah kepada suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Dalam penelitian kualitatif, tidak ada pendekatan tunggal dalam analisis data.

Pada dasarnya analisis data kualitatif dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data. Teknik analisis yang dilakukan dengan menggunakan teknik analisis data yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (dalam Basrowi, dkk, 2008) mencakup tiga kegiatan yang bersamaan: (1) reduksi data, (2) penyajian data, dan (3) penarikan kesimpulan (verifikasi).

3.5.1 Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian, pengabstraksian, dan pentransformasian data kasar dari lapangan. Proses ini berlangsung selama penelitian dilakukan, dari awal sampai akhir penelitian.

Reduksi merupakan bagian dari analisis, bukan terpisah. Fungsinya untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi sehingga interpretasi bisa ditarik. Dalam proses reduksi ini peneliti benar-benar mencari data yang benar-benar valid. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

3.5.2 Penyajian Data

Penyajian data adalah sekumpulan informasi yang tersusun yang memberi kemungkinan untuk menarik kesimpulan dan pengambilan tindakan. Bentuk penyajiannya antara lain berupa teks naratif, matriks, grafik, jaringan, dan bagan. Tujuannya adalah untuk memudahkan membaca dan menarik kesimpulan.

3.5.3 Menarik Kesimpulan atau verifikasi

Penarikan kesimpulan hanyalah sebagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Makna-makna yang muncul dari data harus selalu diuji kebenaran dan kesesuaiannya sehingga validitasnya terjamin. Dalam tahap ini, peneliti membuat rumusan proporsi yang terkait dengan prinsip logika, mengangkatnya sebagai temuan penelitian, kemudian dilanjutkan dengan mengkaji secara berulang-ulang terhadap data yang ada, pengelompokan data yang telah terbentuk, dan proporsi yang telah dirumuskan.

Ketiga aktivitas dalam analisis data tersebut memperkuat penelitian kualitatif yang dilakukan yang dilakukan oleh peneliti karena sifat data dikumpulkan dalam bentuk laporan, uraian dan proses untuk mencari makna sehingga mudah dipahami keadaannya baik oleh peneliti sendiri maupun orang lain.

3.6 Validasi Data

Dalam suatu penelitian, baik yang menggunakan metode kuantitatif maupun kualitatif, kriteria yang harus diperhatikan terhadap hasil penelitian adalah validitas, reliabilitas dan objektivitas. Uji keabsahan data dalam suatu penelitian, sering hanya ditekankan pada uji validitas dan reliabilitas. Susan Stainback dalam Sugiyono (dalam Pramandhika, 2011) menyatakan bahwa penelitian kuantitatif lebih menekankan pada aspek reliabilitas, sedangkan penelitian kualitatif lebih menekankan pada aspek validitas.

Menurut Sugiyono (dalam Pramandhika, 2011) validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah data yang tidak berbeda antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian. Sedangkan reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Karena reliabilitas berkaitan dengan derajat konsistensi, maka bila ada peneliti lain

mengulangi atau mereplikasi dalam penelitian pada objek yang sama dengan metode yang sama, maka akan menghasilkan data yang sama.

Tetapi perlu diketahui bahwa kebenaran realitas data menurut penelitian kualitatif tidak bersifat tunggal, tetapi jamak dan tergantung pada konstruksi manusia, dibentuk dalam diri seorang sebagai hasil proses mental individu dengan berbagai latar belakangnya. Oleh karena itu, pengertian reliabilitas dalam penelitian kualitatif berbeda dengan penelitian kuantitatif karena sifat majemuk/ganda/dinamis selalu berubah sehingga tidak ada yang konsisten dan berulang seperti semula.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan dua macam validasi, yakni validasi internal dan eksternal.

1. Validasi Internal

Validasi internal data penelitian dilakukan melalui teknik *membercheck* oleh responden setelah peneliti melakukan tabulasi data hasil penelitian. Peneliti membuat tabulasi data yang berisi hasil wawancara apa adanya yang kemudian dipisahkan kedalam beberapa kategori dan selanjutnya diinterpretasikan oleh peneliti menurut pemahaman peneliti terhadap hasil wawancara dengan responden tersebut. Selanjutnya hasil tabulasi data tersebut ditunjukkan kembali kepada responden sehingga responden tahu hasil intepretasi peneliti. Apabila ada hasil intepretasi peneliti yang tidak sesuai dengan maksud yang disampaikan oleh responden pada saat wawancara, maka

responden berhak untuk tidak memberikan *membercheck* dan meminta peneliti untuk memperbaiki. Namun apabila responden menyetujui hasil interpretasi peneliti, maka responden dapat memberikan *membercheck* pada hasil tabulasi data dan kemudian menandatangani sebagai bukti keabsahan data.

2. Validasi Eksternal

Kemudian peneliti juga melakukan pengujian validitas eksternal dengan menggunakan sarana tabulasi data yang digunakan juga untuk *membercheck* pada saat yang sama. Pengujian validasi eksternal ini digunakan untuk mengukur tingkat *transferability*, dimana pengujian ini berfungsi untuk menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi dimana sampel itu diambil. Transferabilitas yang baik dapat terlihat dari kejelasan gambaran dan pemahaman pembaca tentang konteks penelitian yang dilakukan oleh peneliti.