

**ANALISIS PENGUKURAN GAYA KEPEMIMPINAN  
(Studi kasus pada perusahaan kerajinan Palupi Craft)**



**SKRIPSI**

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

Disusun oleh :

**AKBAR INSANI**

**NIM : C2A008166**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2015**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Akbar Insani

Nomor Induk Mahasiswa : C2A008166

Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen SDM

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGUKURAN GAYA  
KEPEMIMPINAN (Studi kasus pada  
perusahaan kerajinan Palupi Craft)**

Dosen Pembimbing : Mirwan Surya Perdhana, Ph.D

Semarang, 20 Agustus 2015

Dosen Pembimbing,

(Mirwan Surya Perdhana, Ph.D)

NIP. 198509252008121003

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Penyusun : Akbar Insani

Nomor Induk Mahasiswa : C2A008166

Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen SDM

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGUKURAN GAYA  
KEPEMIMPINAN (Studi kasus pada  
perusahaan kerajinan Palupi Craft)**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 28 Agustus 2015**

Tim Penguji :

1. Mirwan Surya Perdhana, Ph.D ( ..... )
2. Dr. Fuad Mas'ud, MIR ( ..... )
3. Dr. Suharnomo.,MSi ( ..... )

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Akbar Insani, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **ANALISIS PENGUKURAN GAYA KEPEMIMPINAN (Studi kasus pada perusahaan kerajinan Palupi Craft)** adalah hasil 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 simbol 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 ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 20 Agustus 2015

Yang membuat pernyataan,

( Akbar Insani )

C2A008166

## **ABSTRACT**

*This research aims to measure the leadership style applied in Palupi Craft. A company in the field of the batik bag and leathers craft industries. The company owner did not know the right style of leadership as what is used for this , development of the companies incerases in relatively short period of time .*

*The research is written with a method used Multi Factor Leadership Questioner for the all employees. In the analysis is used in this research uses statistic descriptive*

*The results of research show that the leadership that used Marthania in operating companies during these past five years, to the dominant leadership transactional, Which this style has succeeded bring Palupi Craft develop and become a brood of business potensional.*

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

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur gaya kepemimpinan di Palupi Craft sebuah perusahaan yang bergerak di bidang industri kerajinan tas batik dan kulit. Pemilik perusahaan belum mengetahui benar gaya kepemimpinan seperti apa yang digunakan selama ini, melihat perkembangan perusahaan dalam kurun waktu yang relatif singkat.

Penelitian ini dilakukan dengan metode survei kuisioner kepemimpinan multi faktor terhadap seluruh karyawan. Dalam analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan statistik deskriptif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang digunakan Marthania dalam menjalankan perusahaan selama 5 tahun terakhir ini dominan kepada gaya kepemimpinan transaksional, yang mana gaya ini telah berhasil membawa Palupi Craft berkembang dan menjadi sebuah induk unit usaha yang potensial.

Kata kunci : *Gaya Kepemimpinan, Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Passive-Avoidant*

## **MOTO DAN PERSEMBAHAN**

JANGAN LUPAKAN SHOLAT !

(MAMA)

Persembahan

Skripsi ini saya persembahkan untuk seluruh Keluargaku tercinta dan  
semua teman-teman. Terimakasih.

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena dengan segala kuasa dan kemungkinan-kemungkinannya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi di Universitas Diponegoro. Karena dengan penuh kebesaran dan mukjizat-Nya penulis merasa termotivasi dalam proses pembuatan skripsi ini. Sehingga dengan penuh rasa hormat penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Skripsi ini merupakan laporan tertulis mengenai pengukuran gaya kepemimpinan Palupi Craft. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan perusahaan Palupi Craft Semarang.

Begitu banyak pihak yang membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini, terlebih kepada :

1. Bapak Dr. Suharnomo, SE., M.si. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Bapak Anis Chariri, SE., M.Com., Ph.D., Akt. selaku Pembantu Dekan Bidang Akademik Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
3. Bapak Mirwan Surya Perdhana Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah berbesar hati untuk sabar dalam memberikan ilmu, ide-ide, dan solusi-solusi praktis dalam proses penulisan skripsi ini.
4. Bapak Fuad Mas'ud, MIR selaku dosen penguji yang telah luar biasa memberikan motivasi dan semangat untuk peneliti.



5. Segenap staf pengajar dan karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro untuk semua ilmu dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis selama kuliah.
6. Bapak dan Ibu tercinta yang senantiasa memberi perhatian dan kasih sayang kepada peneliti dan keluarga besar yang tak henti-hentinya memberikan support yang luar biasa kepada penulis sehingga skripsi ini bisa selesai.
7. Kepada sahabat yang menjadi pelabuhan dalam bertukar pikiran Kondek, Niken, Wulan, Grisma, Desga, Alex, Bawang, Finta, Ateng, Ucil, Ayip, Putra, Rino dan Radit terima kasih telah membagi waktu untuk sekedar ngopi.
8. Teman – teman di UPK BUIH. Aan, Abdel, Joko, Fela, Febta, Uli, Said, Hamzah, Salman, Ghanimata, Tri, Ulfa, Renhard, Gati, Manik, Demon, Andra, Jackson, Yusuf, Hanip dan gerombolan. Persaudaraan kita bakal terus-terusan dan nambah terus setiap tahun. Terus berkarya dan jangan lupakan sholat
9. Kawan – kawan GMNI di Komisariat FE UNDIP yang telah menjadi kawan dalam pembentukan pola pikir dan memberi kacamata dalam memandang dunia. Kepada kalian hati akan selalu terbuka.
10. Dek Hanny, terima kasih buat waktu, senyumnya, tawanya, jahilnya, dan yang terpenting buat selalu percaya kepada penulis sehingga penulis dengan keterbatasannya mampu menyelesaikan skripsi ini.
11. Kepada teman KKN Di Desa Bergas Kidul dengan kekonyolan dan kehangatan canda tawanya, anak kos apartemen sunset. Singgih, Fajri, Marshia, Ikha, Diqom, Fajar, Bunga, Dina, Estu dan siapa ya.. Kalian semua makasi banyak coy.

12. Kepada perusahaan Palupi Craft yang bersedia untuk memberikan kesempatan, dengan hormat saya sampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, semoga segala kekurangan yang ada pada skripsi ini dapat dijadikan dapat dijadikan bahan untuk penelitian selanjutnya yang lebih baik. Harapan penulis, semoga skripsi ini dapat bermanfaat untuk semua pihak.

Semarang, 20 Agustus 2015

Akbar Insani  
NIM C2A008166

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	v
ABSTRAK.....	vi
MOTO DAN PERSEMBAHAN .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	10
1.4 Sistematika Penulisan.....	11
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	13
2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1 Kepemimpinan.....	13
2.1.2 Gaya Kepemimpinan .....	15
2.1.3 Teori Kepemimpinan.....	15
2.1.4 Jenis – Jenis Kepemimpinan.....	17
2.1.5 Konsep Kepemimpinan Menurut Bass dan Avolio.....	19

2.1.5.1	Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	19
2.1.5.2	Gaya Kepemimpinan Transaksional.....	22
2.1.5.3	Gaya Kepemimpinan <i>Passive – Avoidant</i> .....	23
2.2	Penelitian Terdahulu.....	24
2.3	Kerangka Pemikiran.....	25
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>27</b>
3.1	Lokasi Penelitian.....	27
3.2	Jenis dan Sumber data .....	27
3.1.1	Jenis Data.....	27
3.1.2	Sumber Data .....	27
3.3	Meode Pengumpulan Data.....	28
3.4	Penentuan Populasi dan Sampel.....	29
3.4.1	Populasi.....	29
3.4.2	Sampel.....	30
3.5	Prosedur Pengumpulan Data.....	30
3.6	Variabel Penelitian dan Definisi Oprasional Variabel.....	31
3.6.1	Variabel Penelitian.....	31
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>37</b>
4.1	Gambaran Umum Perusahaan .....	37
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan .....	37
4.2	Deskripsi Responden .....	38
4.2.1	Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	38
4.2.2	Data Responden Berdasarkan Usia .....	39
4.2.3	Data Responden Berdasarkan Status Kawin .....	39

4.2.4	Data Responden Berdasarkan Masa Bekerja.....	40
4.3	Analisis Data.....	41
4.3.1	Analisis Deskripsi Variabel.....	41
4.4	Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	42
4.5	Gaya Kepemimpinan Transaksional.....	52
4.6	Gaya Kepemimpinan <i>Passive – Avoidant</i> .....	56
4.7	Interpretasi Hasil.....	61
4.7.1	Score Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	61
4.7.2	Score Gaya Kepemimpinan Transaksional .....	62
4.7.3	Score Gaya Kepemimpinan <i>Passive – Avoidant</i> .....	63
BAB V PENUTUP.....		65
5.1	Kesimpulan.....	65
5.2	Keterbatasan Penelitian.....	66
5.3	Saran.....	66
DAFTAR PUSTAKA.....		68
LAMPIRAN – LAMPIRAN.....		71

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional.....	31
Tabel 3.2 Skala 0-4 .....	34
Tabel 3.3 <i>Idealized Influence (Attribute)</i> .....	34
Tabel 3.4 Contoh Perhitungan Score.....	35
Tabel 4.1 Gambaran Umum Responden .....	38
Tabel 4.2 Jenis Kelamin .....	38
Tabel 4.3 Data Responden Berdasarkan Usia .....	39
Tabel 4.4 Status Kawin .....	40
Tabel 4.5 Data Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	41
Tabel 4.6 <i>Idealized Influence (Behaviour)</i> .....	42
Tabel 4.7 <i>Idealized Influence (Attributed)</i> .....	45
Tabel 4.8 <i>Individualized Consideration</i> .....	47
Tabel 4.9 <i>Inspirational Motivation</i> .....	49
Tabel 4.10 <i>Intellectual Stimulation</i> .....	51
Tabel 4.11 <i>Management by Exception (Active)</i> .....	53
Tabel 4.12 <i>Contingent Reward</i> .....	55
Tabel 4.13 <i>Management by Exception (Passive)</i> .....	57
Tabel 4.14 <i>Laissez - Faire</i> .....	59
Tabel 4.15 Score Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	62
Tabel 4.16 Score Gaya Kepemimpinan Transaksional.....	63
Tabel 4.17 Score Gaya Kepemimpinan <i>Passive Avoidant</i> .....	63
Tabel 4.18 Hasil Skor Variabel.....	64

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Data Penjualan .....	8
Gambar 2.1 Model Kerangka Pemikiran.....	26
Gambar 4.1 Score <i>Idealized Influence (Behaviour)</i> .....	43
Gambar 4.2 Score <i>Idealized Influence (Attributed)</i> .....	45
Gambar 4.3 Score <i>Individualized Consideration</i> .....	47
Gambar 4.4 Score <i>Inspirational Motivation</i> .....	49
Gambar 4.5 Score <i>Intellectual Stimulation</i> .....	51
Gambar 4.6 Score <i>Management by Exception (Active)</i> .....	53
Gambar 4.7 Score <i>Contingent Reward</i> .....	55
Gambar 4.8 Score <i>Management by Exception (Passive)</i> .....	58
Gambar 4.9 Score <i>Laissez - Faire</i> .....	60

## **DAFTAR LAMPIRAN**

LAMPIRAN A SURAT IJIN PENELITIAN FAKULTAS

LAMPIRAN B SURAT BUKTI PENELITIAN

LAMPIRAN C SURAT BUKTI KONFIRMASI KUISIONER

LAMPIRAN D GAMBARAN UMUM KUISIONER

LAMPIRAN E CONTOH KUISIONER

LAMPIRAN F TRANSKIP WAWANCARA



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

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

Dari sudut pandang manapun, topik kepemimpinan tentu menjadi menarik untuk diulas. Dari masa ke masa kepemimpinan selalu mendapatkan perhatian. Sebagaimana manusia yang pastinya memiliki keterbatasan untuk memimpin, di lain pihak manusia pasti memiliki keterbatasan untuk dipimpin. Dari sinilah timbul kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan.

Keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi tentunya akan sangat ditentukan oleh seorang pemimpin. Pernyataan yang menyatakan bahwa pemimpinlah yang akan bertanggung jawab atas sukses tidaknya suatu pekerjaan, merupakan indikasi bahwa pemimpin memegang posisi vital dalam peranannya dalam suatu organisasi (Riza, 2014).

Pemimpin seperti seorang kepala rumah tangga yang bertanggung jawab penuh atas dinamika rumah tangga yang dipimpin atas setiap kejadian, pengambilan keputusan serta perilaku anggota keluarga yang terjadi merupakan tanggung jawab penuh seorang pemimpin. Menurut Thoha (2007) pemimpin juga yang akan lebih banyak bekerja daripada berbicara, pemimpin akan lebih banyak

mendengar daripada berbicara, memberikan teladan yang patut dicontoh oleh bawahan, dan lebih mengutamakan kepentingan bersama dari orientasi daripada kepentingan sendiri.

Nawawi (2003) mengemukakan bahwa keberhasilan atas suatu organisasi tentunya tidak akan lepas dari kesuksesan seorang pemimpin. Pemimpin yang sukses adalah apabila pemimpin tersebut mampu menjadi pendorong bagi bawahannya dengan menciptakan suasana dan gairah kerja yang dapat menstimulus pertumbuhan dan perkembangan kinerja para karyawan, serta memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh positif bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan arahan dan tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu, seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat membuat keberhasilan sebuah usaha yang memiliki rencana lemah, dan seorang pemimpin yang buruk dapat merusak sebuah rencana bahkan rencana terbaik sekalipun (Nawawi, 2003).

Pemimpin dan kepemimpinan memiliki arti penting dalam suatu kelompok jika terjadi suatu konflik maupun perselisihan diantara orang-orang dalam kelompok. Disinilah peranan pemimpin dalam menyelesaikan segala konflik karena adanya kesalahpahaman antar orang-orang di dalam kelompok (Nawawi, 2003).

Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2006) mendefinisikan kepemimpinan adalah 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).

Dari berbagai definisi yang dikemukakan, terdapat gambaran secara umum yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dalam mengarahkan segenap kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, orang lain dengan menggunakan sumber daya yang tersedia dengan efisien dan efektif.

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Rivai (2005) gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sugiarto, 2007).

Pada saat orang berusaha untuk mempengaruhi sikap dan perilaku orang lain secara positif, maka kegiatan ini bisa disebut sebagai kepemimpinan (Thoha, 2007). Dalam rangka membangun dan memotivasi karyawan, seorang pemimpin harus mampu memberikan contoh atas perilaku positif kepada karyawan, dengan

menggunakan cara dan perilaku yang tepat. Rivai (2005) menjelaskan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang dalam mencoba mempengaruhi seseorang, tentunya dalam hal ini dibutuhkan keselarasan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi.

Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasi (Nawawi, 2003). Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Rivai, 2005).

Dalam memimpin sebuah organisasi, perilaku atau gaya kepemimpinan seseorang pasti memiliki karakter yang berbeda-beda, oleh karena itu gaya kepemimpinan memiliki peranan penting sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan yang sangat penting dan besar dampaknya terhadap keberlangsungan organisasi (Thoha, 2007).

Sehubungan dengan ini dibutuhkan bahasan mengenai gaya atau perilaku kepemimpinan secara lebih rinci sebagai bagian dari salah satu tipe kepemimpinan. Rivai (2005) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Thoha (2007:49) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

Menurut Thamrin (2012) gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses

kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal. Rivai (2009) memaparkan bahwa pemimpin dalam kepemimpinannya perlu memikirkan dan memerlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya. Gaya kepemimpinan yaitu norma perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Handoko, 2003). Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprestasi, karenanya gaya kepemimpinan atasan dapat berpengaruh pada kinerja pegawai dalam suatu organisasi (Riza, 2014).

Dari beberapa pengertian-pengertian gaya kepemimpinan yang telah dipaparkan, maka diambil kesimpulan yang menggarisbesarkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan kapasitas pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mengendalikan dan mendorong orang lain untuk melakukan sesuatu pekerjaan atas kemauan dan kesadarannya untuk menuju ke sebuah hasil akhir yang telah diami bersama (Nawawi, 2003).

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

Gaya kepemimpinan transaksional yang didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasi apa

yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan seperti kualitas pengeluaran yang lebih baik, penjualan atau pelayanan yang lebih dari karyawan, serta mengurangi biaya produksi (Nawawi, 2003:165). Nawawi (2003:165) juga mengemukakan gaya kepemimpinan transformasional dimana tipe kepemimpinan ini memberikan rangsangan intelektual, menggalakan penggunaan kecerdasan, membangun organisasi belajar, mengutamakan rasionalitas, dan melakukan pemecahan masalah secara teliti. Melalui perumusan visi dan misi kepemimpinan ini cenderung menanamkan kebanggaan pada organisasi dan pemimpin, dukungan dan kepercayaan dari bawahan maupun rekan kerja.

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 lebih cenderung menyukai kondisi organisasi yang stabil dan tidak menyukai perkembangan atau perubahan.

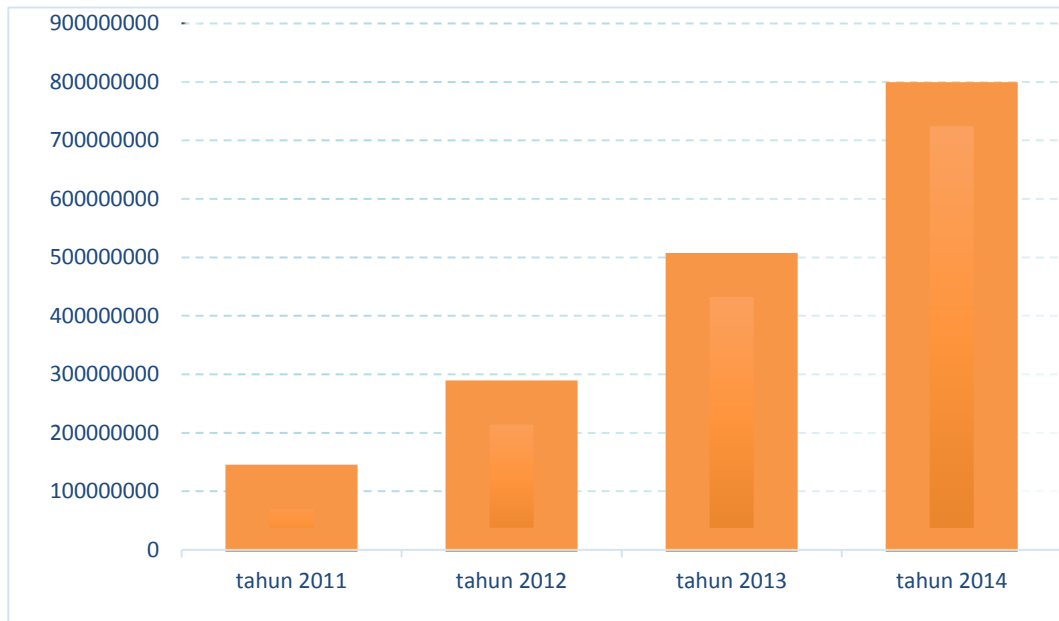
Tipe kepemimpinan *missionary* (Nawawi, 2003:130) termasuk dalam tipe kepemimpinan otoriter yang mengutamakan orientasi hubungan dengan anggota organisasi sehingga mencegah pertentangan perdebatan dan permusuhan dengan orang lain, pemimpin cenderung menaruh perhatian kepada anggota organisasi dalam melaksanakan keputusan, instruksi, dan kebijakannya. Dengan membantu menyediakan fasilitas untuk memperbaiki kesalahan dalam mencapai kehendaknya untuk menghilangkan kesan pemaksaan.

Tipe kepemimpinan lainnya yaitu demokratis (Nawawi, 2003:133) tipe ini menempatkan manusia sebagai faktor terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berorientasi pada hubungan dengan anggota organisasi. 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, menumbuhkan dan mengembangkan kehidupan bersama dalam kerjasama dan menghormati kekurangan kelebihan setiap anggota.

Tipe kepemimpinan selanjutnya adalah tipe *passive-avoidant* yaitu gaya kepemimpinan yang cenderung untuk menghindar dari tugas dan tanggung jawab, pemimpin mudah menyerah dalam menghadapi kesulitan, karena tidak mau dirugikan apabila gagal melaksanakan kegiatan dalam memecahkan kesulitan tersebut, bekerja pada tugas-tugas yang ringan mudah dan tidak menggunakan banyak tenaga tidak berorientasi pada tugas untuk mencapai tujuan organisasi (Horwitz, 2008).

Penelitian ini berhubungan dengan gaya kepemimpinan yang telah dijelaskan diatas. Untuk mengukur gaya kepemimpinan, peneliti memilih sebuah perusahaan kerajinan Palupi Craft yang ada di Semarang sebagai objek penelitian. Dari hasil wawancara pra penelitian yang dilakukan dengan Pemilik perusahaan, ditemukan data hasil penjualan Palupi Craft pada 4 tahun terakhir dan data menjelaskan bahwa perusahaan telah mengalami perkembangan pesat.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.1 mengenai hasil penjualan sebagai berikut:



Sumber: Palupi Craft, 2015 **Gambar 1.1 Data Penjualan Palupi Craft**

Dari data pada gambar 1.1 terlihat bahwa tingkat perkembangan omset perusahaan dari tahun 2010 hingga 2015 cukup pesat. Tingkat pertumbuhan omset penjualan merupakan indikasi bahwa adanya keberhasilan seorang pemimpin dalam membawa sebuah perusahaan, mengingat kegagalan dan kesuksesan sebuah perusahaan sangat tergantung pada pemimpin (Thoha, 2007).

Kondisi ini tentunya didukung oleh sejumlah karyawan yang tentunya telah menyelesaikan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Akan tetapi dari semua proses usaha yang terbangun selama ini, Marthania Ika Maharani selaku pimpinan perusahaan belum tahu benar gaya kepemimpinan seperti apa yang digunakan dalam menjalankan roda bisnisnya.

Menurut keterangan dari pemilik Palupi Craft, belum pernah dilakukan pengukuran gaya kepemimpinan selama masa perjalanan Palupi Craft. Selama ini pemimpin Palupi Craft memimpin perusahaan dengan gaya kepemimpinan berdasarkan intuisi dan menyesuaikan dengan kondisi kerja. Apabila pemilik



Palupi Craft dapat mendefinisikan gaya kepemimpinan yang telah diterapkan, bukan tidak mungkin kinerja Palupi Craft akan lebih baik daripada yang telah dicapai sekarang. Tentunya dengan berbekal ilmu pengetahuan dan semangat kemauan belajar yang tinggi, pemilik dapat menggali lebih dalam potensi yang dapat dimaksimalkan dalam mengembangkan kegiatan usaha.

Dalam melakukan pengukuran gaya kepemimpinan, peneliti akan menggunakan instrumen Kuisisioner Kepemimpinan Multifaktor Bass dan Avolio (1995). Untuk menentukan apakah gaya kepemimpinan seseorang termasuk dalam gaya kepemimpinan Transformasional, Transaksional, atau *Passive-Avoidant*.

Terkait dengan konsep kepemimpinan, penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Andira dan Budiarto (2009) yang menyatakan bahwa secara umum jenis kepemimpinan transformasional mampu membangun kinerja jaminan, empati, kehandalan dan kecepatan tanggapan dari karyawan. Ditemukan hasil yang sama oleh Thamrin (2012) yang melakukan penelitian yang melakukan 5 perusahaan pelayaran di Jakarta. Menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian terdahulu yang lain adalah Brahma (2014) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

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.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian rumusan masalah yang telah disampaikan, Marthania selaku pemimpin Palupi Craft tidak mengetahui gaya kepemimpinan seperti apa yang digunakan dalam perusahaan.

Menurut keterangan Marthania, selama ini belum pernah dilakukan penelitian yang meneliti tentang gaya kepemimpinan yang digunakan di Palupi Craft. Peneliti mengambil berbagai gaya kepemimpinan yang diajukan oleh Bass dan Avolio (1995) yaitu : gaya kepemimpinan Transformasional, gaya kepemimpinan Transaksional, gaya kepemimpinan *Passive-Avoidant*.

Dari paparan permasalahan diatas dapat disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut :

**Apakah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Marthania dalam memimpin Palupi Craft?**

## **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Sesuai latar belakang dan perumusan masalah di atas yang menjelaskan betapa pentingnya memiliki gaya kepemimpinan dalam menjalankan sebuah usaha bisnis maka tujuan penelitian ini adalah menganalisis gaya kepemimpinan apakah yang digunakan Palupi Craft.

### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak. Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Bagi perusahaan

Sebagai bahan informasi untuk mengetahui gaya kepemimpinan apa yang telah digunakan didalam perusahaan. Diharapkan pemilik akan mendapatkan dukungan informasi untuk menunjang aktifitas perusahaan dan dapat menjadi masukan dan informasi untuk Palupi Craft merancang strategi dalam menerapkan kebijakan-kebijakan berikutnya di perusahaan.

b. Bagi penulis

Sebagai tambahan pengetahuan penulis mengenai gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam sebuah usaha, juga sebagai bahan pembelajaran dari teori-teori yang sudah penulis pelajari sebelumnya.

c. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan atau referensi bagi peneliti selanjutnya. Hasil penelitian ini juga bisa digunakan sebagai pelengkap data maupun informasi tambahan untuk penelitian sejenis selanjutnya.

### **1.4. Sistematika Penulisan**

Untuk memperoleh gambaran umum yang sistematis dalam penelitian ini, maka pembahasan dibagi menjadi lima bab dengan tahapan sebagai berikut:

## BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini dibahas mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang berbagai pengertian, landasan teori mengenai kepemimpinan dan gaya kepemimpinan. Bab ini juga menjelaskan tentang penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan teoritis penelitian ini, serta gambaran mengenai kerangka pemikiran.

## BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas metode penelitian yang mencakup variabel penelitian dan definisi operasional variabel, penentuan jenis dan sumber data yang digunakan, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi hasil penelitian yang dilakukan beserta penjelasan-penjelasan mengenai data yang didapat yang kemudian dibahas untuk mendukung hipotesis penelitian.

## BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

Dalam sub bab ini akan dibahas mengenai definisi kepemimpinan, teori kepemimpinan, serta jenis-jenis kepemimpinan.

##### **2.1.1 Kepemimpinan**

Kepemimpinan sebagai sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pimpinan dan pengikut yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya, kepemimpinan melibatkan hubungan pengaruh yang mendalam, yang terjadi diantara orang-orang yang menginginkan perubahan signifikan, dan perubahan tersebut mencerminkan tujuan yang dimiliki bersama oleh pemimpin dan para pengikutnya (Joseph C Rost dalam Safaria, 2004).

Handoko (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Thoha (2007) mendefinisikannya sebagai kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang dalam mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu. Pemimpin yang memiliki pandangan ke depan adalah pemimpin yang memiliki orientasi ke depan lebih baik. Pemimpin yang baik 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 (Riza, 2014).

Menurut Robbins dan Judge (2008) kepemimpinan merupakan aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya bisa di arahkan untuk mencapai tujuan organisasi. menyatakan juga bahwa kepemimpinan merupakan proses dinamis yang dilaksanakan melalui hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin. Hubungan tersebut berlangsung dan berkembang melalui transaksi antar pribadi yang saling mendorong dalam mencapai tujuan bersama. Dengan kata lain kepemimpinan adalah hubungan interpersonal berdasarkan keinginan bersama. Kepemimpinan bukan suatu sebab tetapi akibat atau hasil dari perilaku kelompok, sehingga tanpa ada anggota maka tidak ada pemimpin. Pemimpin yang kuat adalah yang diakui dan didukung seluruh anggota organisasi (Thoha, 2007).

Berbagai pengertian kepemimpinan lainnya yang dikutip dalam Nawawi (2003:27) kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang hendak dicapai bersama, kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam situasi tertentu, yang diarahkan melalui proses komunikasi ke arah satu atau beberapa tujuan tertentu, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan, serta kepemimpinan adalah sebuah proses memberi makna (pengaruh yang bermakna) terhadap suatu kelompok dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan dalam mencapai sasaran (Robbins dan Judge, 2008).

Dapat ditarik kesimpulan dari beberapa pengertian menurut beberapa ahli diatas bahwa setiap kepemimpinan adalah daya dalam mendorong, mengarahkan

mengendalikan dan mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan yang mana mengefektifkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai.

### **2.1.2 Gaya Kepemimpinan**

Thoha (2007) mengemukakan definisi gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Sugiarto (2007) menjelaskan 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, 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 diinginkan.

Dalam mensukseskan kepemimpinan organisasi, pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya (Rivai, 2005). Gaya kepemimpinan diartikan bahwa gaya kepemimpinan yaitu pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama (Thoha, 2007).

### **2.1.3 Teori Kepemimpinan**

Robbins dan Judge (2008) memaparkan beberapa teori kepemimpinan yaitu kepribadian, perilaku, dan kontijensi. Teori kontijensi ini terbagi menjadi

lima model yakni Fiedler, situasional Hersey dan Blanchard, pertukaran pemimpin-anggota, jalur sasaran, dan partisipasi pemimpin.

Nawawi (2003) menjelaskan teori ciri kepribadian berbicara tentang karakteristik seorang pemimpin. Setidaknya terdapat enam karakter yang membedakan pemimpin dengan bukan pemimpin, adalah; ambisi dan semangat, kejujuran dan integritas, kecerdasan, kepercayaan diri serta pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Sedangkan dalam teori perilaku berbicara tentang perilaku kepemimpinan yang mana teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku khusus membedakan pemimpin dari bukan pemimpin.

Lima model teori kontijensi yang meliputi model kontijensi Fiedler (1967) merupakan teori yang bermakna kelompok-kelompok efektif tergantung pada penyesuaian yang tepat antara gaya pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan dan tingkat dimana situasi tertentu memberikan kendala dan pengaruh ke pemimpin. Hubungan pemimpin dengan pengikut menunjukkan tingkat kepercayaan, keyakinan, dan rasa hormat yang dimiliki pengikut kepada pemimpin.

Teori situasional Hersey dan Blanchard (1977) merupakan teori kontijensi yang memusatkan perhatian kepada pengikut dan teori pertukaran pemimpin-anggota menciptakan kelompok dalam dan kelompok luar, dan bawahan yang berstatus sebagai kelompok dalam akan bekerja tinggi, memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan tingkat pengunduran diri yang relatif rendah.

Model lainnya yakni jalur sasaran yang teorinya berbicara bahwa tugas pemimpin adalah mendampingi pengikut dalam mencapai tujuan mereka dan



memberikan arahan ataupun dukungan yang diperlukan untuk menjamin sasaran mereka agar tetap selaras dengan tujuan organisasi (Nawawi, 2003). Model kelima terdapat model partisipasi pemimpin yang menempatkan serangkaian aturan untuk menentukan bentuk dan pengambilan keputusan partisipatif dalam berbagai situasi (Nawawi, 2003).

#### **2.1.4 Jenis-Jenis Kepemimpinan**

Terdapat banyak jenis kepemimpinan, diantaranya adalah pribadi, non-pribadi, otoriter, demokratis, paternalistik, indigenous, karismatik, kepemimpinan transaksional, dan transformasional. Tipe kepemimpinan pribadi didasarkan pada kontak pribadi secara langsung dengan bawahan-bawahannya. Tipe ini bersifat umum dan sangat efektif sehingga relatif sederhana dalam pelaksanaannya (Martoyo, 2000). Tipe non-pribadi ini memberikan cerminan adanya kekurangan kontak pribadi pemimpin dengan para bawahannya, hubungan pemimpin dan bawahan harus melalui media-media dan sarana tertentu seperti: instruksi-instruksi, janji-janji, rencana-rencana dan sebagainya. Sehingga hubungan yang terjalin bersifat non-pribadi, yang tentunya hubungan ini relatif kurang harmonis (Martoyo, 2000).

Sedangkan tipe otoriter memiliki anggapan bahwa kepemimpinannya adalah hak pribadinya dan berpendapat bahwa pemimpin sebagai alat pengambil keputusan tanpa berkonsultasi dengan bawahan yang melaksanakan. Pengawasan sangat ketat sehingga lebih tepat apabila kepemimpinan ini dimanfaatkan dalam keadaan darurat, dimana suatu konsultasi dengan bawahan sudah tidak diperlukan lagi (Martoyo, 2000).

Ada pula tipe demokratis yang menitik beratkan pada partisipasi kelompok dengan memanfaatkan pandangan dan pendapat yang ada didalam kelompok. Inisiatif dari kelompok sangat dianjurkan oleh pimpinan tipe ini. Kegagalan kepemimpinan dari pemimpin tipe ini adalah apabila anggota kelompok tidak cakap dan tidak antusias dalam bekerja sama (Martoyo, 2000). Tipe paternalistik merupakan tipe kepemimpinan yang bersifat kepatuhan, sehingga pemimpin sangat memikirkan keinginan dan kesejahteraan bawahannya, terlalu melindungi dan membimbing. Karena itu agak bersifat sentimental meskipun memiliki tujuan yang baik, kepercayaan diri dan kelompok justru relatif tidak berkembang (Martoyo, 2000).

Tipe pemimpin Indigenous ini lahir dalam organisasi-organisasi kemasyarakatan yang bersifat informal seperti persatuan olahraga dan sebagainya, dimana interaksi antar anggota ditentukan oleh keaslian sifat dan pembawaan pemimpin (Martoyo, 2000). Tipe karismatik menggambarkan para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang cenderung heroik dan luar biasa dalam mengatasi masalah organisasi.

Menurut Martoyo (2000) terdapat empat karakteristik pokok dari kepemimpinan karismatik yakni : visi dan artikulasi menunjukkan idealisme dalam mencapai tujuan yang diharapkan lebih baik dimasa depan. Pemimpin karismatik menempatkan resiko personal, biaya tinggi, dan menggunakan kepuasan untuk mencapai visinya. Peka terhadap lingkungan dengan menilai secara realistis kendala lingkungan yang muncul dan mencari penyelesaian yang dibutuhkan untuk membuat suatu perubahan. Pemimpin mencari kebenaran bagian visi

penting yang tidak dimengerti orang lain. Pemimpin karismatik secara perspektif membantu yang lain dan tanggap terhadap kepentingan dan perasaan anggota (Martoyo, 2000).

Tipe kepemimpinan selanjutnya adalah tipe kepemimpinan transaksional dimana pemimpin jenis ini memandu dan memotivasi pengikut kearah tujuan-tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas (Bina, 2014). Serta terdapat pula tipe kepemimpinan transformasional yang pemimpinnya memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual untuk mengembangkan kemampuan bawahan (Munawaroh, 2011).

### **2.1.5 Gaya Kepemimpinan Menurut Bass dan Avolio**

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

#### **2.1.5.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Konsepsi awal kepemimpinan transformasional ini dinyatakan Burns (1978) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses kepemimpinan dan para bawahannya untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi kepemimpinan. Pemimpin transformasional mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menentukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral.

Robbins dan Judge (2008) menjelaskan 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. Gaya kepemimpinan transformasional menurut Safaria (2004) gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi.

Gaya kepemimpinan transformasional diyakini oleh banyak pihak sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi para bawahan untuk berperilaku seperti yang diinginkan. Dari beberapa pengertian tersebut kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi (Bina, 2012). Adapun dimensi karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Avolio dkk (Stone dkk, 2004) adalah *idealized influence (or charismatic influence)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

*Idealized influence* ini sendiri terbagi menjadi 2 yaitu *idealized influence (attributed)* dan *idealized influence (behavior)*. *Idealized influence (attributed)* adalah faktor yang melihat karisma dari seorang pemimpin, apakah pemimpin memiliki pengaruh yang kuat dan rasa percaya diri yang tinggi. Sedangkan *idealized influence (behavior)* adalah faktor yang melihat pada tindakan-tindakan dari seorang pemimpin yang berkarisma seperti nilai-nilai yang dibawanya. Mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus memiliki

kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi role model yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahan.

Sedangkan *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. 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.

*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.

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, mampu mengekspresikan visi yang jelas dan menginspirasi orang untuk menjulang mencapai visi tersebut dan juga terus memotivasi bawahan terhadap tujuan, Robbins dan Judge (2008).

#### **2.1.5.2 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. Burns (1978) 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* menunjukkan jika bawahan melakukan pekerjaan untuk kepentingan yang menguntungkan organisasi, maka kepada mereka dijanjikan imbalan yang setimpal (Riza, 2014). *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).

### **2.1.5.3 Tipe Kepemimpinan *Passive-Avoidant***

Gaya kepemimpinan ini cenderung untuk menghindari dari tugas dan tanggung jawab, pemimpin mudah menyerah dalam menghadapi kesulitan, karena tidak mau dirugikan apabila gagal melaksanakan kegiatan dalam memecahkan kesulitan tersebut (Horwitz, 2008). Adapun karakteristik daripada gaya kepemimpinan ini adalah *management by exception-passive*, dan *laissez-faire*.

Dalam gaya kepemimpinan *management by exception-passive*, pemimpin baru bertindak setelah terjadi kegagalan dalam proses pencapaian tujuan, atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius. Pemimpin tipe ini 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.

*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 (Riza, 2014).

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian sebelumnya mengenai kepemimpinan yang sudah dilakukan, penelitian terdahulu yang merupakan kumpulan dari hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu yang mana bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang dilakukan sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan.

Penelitian yang dilakukan Denny (2013) dengan judul penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan mendapatkan hasil perhitungan analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan namun gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan.

Munawaroh (2011) dengan judul penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Guru memberikan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Adapun variabel gaya kepemimpinan transaksional secara parsial tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Selanjutnya penelitian yang dilakukan Bina (2012) menghasilkan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional dapat memberikan motivasi dengan menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi

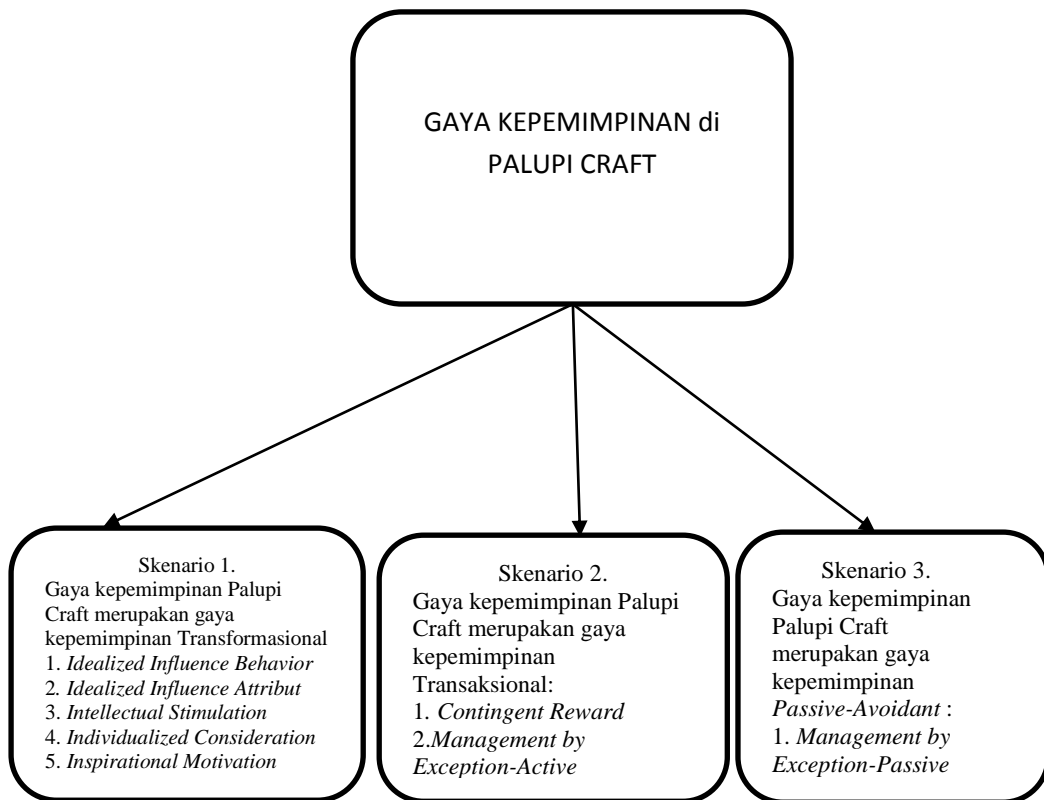


antara karyawan dengan perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil bahwa kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan serta terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional yang berkorelasi positif, namun lemah terkait dengan kinerja karyawan dinyatakan dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh Indica Marsalia (2013). Desianty Sovyia (2005) dengan penelitiannya yakni Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT POS INDONESIA (Persero) Semarang menunjukkan hasil penelitian variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena dengan indikator dari gaya kepemimpinan seperti karisma, inspirasional, perhatian individual, serta stimulus intelektual membuat karyawan lebih nyaman dan termotivasi tanpa merasa tertekan sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang diinginkan pemimpin. Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis**

Dari 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 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Lokasi Penelitian**

Lokasi dalam penelitian kali ini adalah perusahaan Palupi Craft yang terletak di jalan Tlogomukti Raya Blok B1-2 Tlogosari Kecamatan Pedurungan Semarang. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada belum pernah diadakan penelitian sebelumnya di lokasi ini.

#### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

##### **3.2.1 Jenis Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

##### **1. Data Kualitatif**

Data kualitatif adalah data yang disajikan dalam bentuk kata-kata lisan atau tulisan, berupa gambaran dari objek yang diteliti. Data kualitatif dalam penelitian ini adalah gambaran profil perusahaan dan deskripsi responden yang mana merupakan karyawan dari Palupi Craft.

##### **2. Data Kuantitatif**

Data kuantitatif adalah data yang menggambarkan suatu informasi dalam bentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (skoring). Data kuantitatif dari penelitian ini berupa kuisisioner dan data penjualan perusahaan.

### **3.2.2 Sumber Data**

Sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini antara lain adalah :

#### **1. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, dicatat dan diamati untuk pertama kalinya (Marzuki, 2005:60). Data ini diperoleh langsung dari objek penelitian dan tentunya masih memerlukan analisa lebih lanjut. Data primer pada penelitian ini adalah proses wawancara dengan Marthania selaku pemilik Palupi Craft yang telah tertera pada bab 1 mengenai gaya kepemimpinan dan penyebaran Kuisisioner Kepemimpinan Multifaktor.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri sendiri pengumpulannya oleh peneliti (Marzuki, 2005:60). Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, berupa keterangan dan informasi yang berkaitan dengan penelitian. Fungsi data sekunder adalah sebagai bahan pelengkap dan mendukung daripada data primer. Data sekunder yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah gambaran umum perusahaan yang mana mendokumentasikan tingkat penjualan dan data personalia karyawan.

### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ilmiah, metode pengumpulan data adalah suatu usaha sadar untuk melakukan data yang dilakukan secara sistematis, dengan prosedur dan cara yang terstandart (Arikunto, 2002:197). Tujuannya adalah untuk memperoleh bahan informasi yang relevan, terpercaya dan akurat. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui cara :

## 1. Kuisisioner

Kuisisioner adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pertanyaan dan pernyataan yang akan digunakan untuk memperoleh data (Ferdinand, 2008:28). Dengan menggunakan kuisisioner peneliti mendapatkan data dan informasi untuk kebutuhan penelitian. Penelitian ini menggunakan Kuisisioner Kepemimpinan Multifaktor dimana dalam pengukuran variabelnya menggunakan skor 0 sampai 4 untuk tiap tingkat pilihan jawaban dalam kuisisioner yang disebarakan langsung kepada 30 responden karyawan Palupi Craft. Untuk menjaga kerahasiaan jawaban, kuisisioner tidak dicantumkan identitas apapun. Akan tetapi dapat dipastikan bahwa yang mengisi kuisisioner adalah benar-benar karyawan Palupi Craft. Data karakteristik responden (nama, umur, jenis kelamin, status kawin) didapatkan peneliti dari pemilik perusahaan.

## 2. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu metode pengumpulan data dimana dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan secara langsung pada objek penelitian. Wawancara penelitian ini dilakukan kepada Marthania selaku pemimpin Palupi Craft.

### **3.4 Penentuan Populasi dan Sampel**

Dalam sub bab ini akan ditampilkan populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini.

#### **3.4.1 Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau obyek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2004:72). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Palupi Craft yang berjumlah 30 orang.

#### **3.4.2 Sampel**

Sampel adalah sebagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki didalam populasi tersebut (Sugiyono, 2004). Sedangkan menurut Ferdinand (2008:223) Sampel adalah *subset* dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Adapun yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Palupi Craft yang berjumlah 30 orang, maka teknik yang digunakan adalah sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2004:78), sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

### **3.5 Prosedur Pengumpulan Data**

Setelah data dikumpulkan, maka langkah yang dilakukan selanjutnya adalah data dianalisis dan diteliti lebih lanjut dengan metode pengukuran yang digunakan, dari sini temuan daripada penelitian dapat dihasilkan dan kemudian disimpulkan apakah hasil penelitian ini telah menjawab penelitian atau bahkan tidak dapat menjawab masalah penelitian. Untuk itu diperlukan analisis kembali sebagai langkah kongkrit selanjutnya setelah data dari lapangan terkumpul. Proses

pertama dengan melakukan *editing* dalam pengolahan data yang diperoleh dari lapangan dengan melakukan pengecekan terhadap kemungkinan kesalahan jawaban responden serta ketidakpastian jawaban responden. Kemudian tahapan selanjutnya adalah dengan melakukan *coding* dengan memberikan tanda ataupun kode tertentu terhadap alternatif jawaban sejenis atau menggolongkan sehingga nantinya dapat mempermudah dalam proses tabulasi.

### 3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

#### 3.6.1 Variabel Penelitian

Penggunaan Kuisisioner Kepemimpinan Multifaktor yang digunakan dalam penelitian ini mengukur gaya kepemimpinan pada Palupi Craft apakah masuk dalam gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, atau *passive-avoidant*.

**Tabel 3.1**

#### **Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>
Kepemimpinan Transformasional	1. <i>Idealized influence (Attributed)</i> adalah faktor yang melihat karisma dari seorang pemimpin, apakah pemimpin memiliki pengaruh yang kuat dan rasa percaya diri yang tinggi	1. Menanamkan kebanggaan pada anggota. 2. Pemimpin mengutamakan kepentingan kelompok daripada pribadi. 3. Pemimpin memperlihatkan kepercayaan diri. 4. Pemimpin mencontohkan sesuatu dan membuat kagum anggota.
	2. <i>Idealized Influence (Behavior)</i> adalah faktor yang melihat pada tindakan-tindakan dari seorang pemimpin yang	1. Membicarakan nilai dan keyakinan. 2. Pemimpin menjelaskan kesadaran yang kuat terhadap tujuan.

	<p>berkarisma seperti nilai-nilai yang dibawanya</p> <p>3. <i>Inspirational motivation</i> adalah karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut</p> <p>4. <i>Intellectual stimulation</i> adalah karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional.</p> <p>5. <i>Individualized consideration</i> adalah karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya.</p>	<p>3. Mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika dari setiap keputusan.</p> <p>4. Pemimpin menekankan rasa kebersamaan dalam pekerjaan.</p> <p>1. Optimis dalam dialog mengenai masa depan.</p> <p>2. Berbicara penuh semangat tentang pekerjaan.</p> <p>3. Mengambarkan masa depan dengan meyakinkan.</p> <p>4. Menunjukkan keyakinan akan berbagai tujuan akan tercapai.</p> <p>1. Pemimpin menguji asumsi-asumsi secara kritis.</p> <p>2. Mencari perspektif yang berbeda dalam menyelesaikan masalah.</p> <p>3. Mengajak untuk memecahkan masalah dari sudut pandang yang berbeda.</p> <p>4. Menyarankan cara pandang baru dalam menyelesaikan masalah.</p> <p>1. Pemimpin meluangkan waktu untuk melatih dan mengajari.</p> <p>2. Memperlakukan secara individu bukan sekedar anggota kelompok.</p> <p>3. Memperhatikan kebutuhan, kemampuan dan aspirasi akan anggota.</p> <p>4. Membantu dalam mengembangkan diri anggota.</p>
--	---	---



<p>Kepemimpinan Transaksional</p>	<p>1. <i>Contingent reward</i> menunjukkan jika bawahan melakukan pekerjaan untuk kepentingan yang menguntungkan organisasi, maka kepada mereka dijanjikan imbalan yang setimpal</p> <p>2. <i>Management by exception-active</i> menunjukkan pemimpin secara aktif dan ketat memantau pelaksanaan tugas pekerjaan bawahannya agar tidak membuat kesalahan, atau kegagalan.</p>	<p>1. Memberikan bantuan atas usaha dan upaya. 2. Diskusi tentang spesifik <i>job-desk</i> secara personal. 3. Memberikan harapan untuk diterima atas kinerja yang telah tercapai. 4. Mengarahkan perhatian atas kegagalan</p> <p>1. Memperhatikan kekeliruan dari suatu standart. 2. Memusatkan perhatian untuk mengatasi masalah dan keluhan 3. Mencermati kesalahan-kesalahan. 4. Mengarahkan kesalahan agar kembali kepada standart.</p>
<p>Kepemimpinan <i>Passive-Avoidant</i></p>	<p>1. <i>Management by exception-passive</i> Menggambarkan pemimpin baru bertindak setelah terjadi kegagalan dalam proses pencapaian tujuan, atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius.</p> <p>2. <i>Laissez-faire</i> menggambarkan seorang pemimpin membiarkan bawahannya melakukan tugas pekerjaannya tanpa ada pengawasan dari dirinya.</p>	<p>1. Tidak campur tangan sebelum masalah menjadi serius. 2. Menunggu keadaan menjadi salah dan mengambil tindakan. 3. Menganut paham jangan memperbaiki apabila tidak rusak. 4. Masalah yang terjadi harus kronis sebelum mengambil tindakan.</p> <p>1. Pemimpin tidak ada saat diperlukan. 2. Menghindar untuk terlibat dalam persoalan penting. 3. Menghindar untuk membuat keputusan. 4. Menunda dalam memberikan tanggapan terhadap pertanyaan penting.</p>

Penelitian ini menggunakan Kuisioner Kepemimpinan Multifaktor skala 0-4 yang akan diberikan kepada 30 orang responden, dimana setiap jawaban akan diberikan nilai 0-4 untuk mendapatkan data bersifat interval sebagai berikut :

**Tabel 3.2 Skala 0-4**

Jawaban	Nilai
Sering, bahkan selalu	4
Cukup sering	3
Kadang-kadang	2
Sekali-kali	1
Tidak sama sekali	0

Sumber: Data diolah, 2015

Setelah jawaban dari seluruh responden terkumpul, tahap selanjutnya adalah penghitungan skor untuk masing-masing dimensi. Skor tiap responden untuk setiap indikator dijumlahkan dan kemudian di rata-rata, sebagai contoh :

Dapat dilihat pada Tabel 3.3 yang merupakan jawaban responden untuk dimensi *Idealized Influence (Attributed)*

**Tabel 3.3 *Idealized Influence (Attributed)***

Pertanyaan Nomor Responden	10	18	21	25	Rata-rata
	1.	3	2	1	0
2.	2	2	2	0	$6/4 = 1.5$
3.	1	2	4	4	$11/4 = 2.75$

Sumber: Data diolah, 2015

Skor jawaban dimensi *Idealized Influence (Attributed)* dari responden 1 dijumlahkan sebagai berikut,  $3+2+1+0 = 6$ , kemudian hasil penjumlahan dibagi dengan jumlah indikator. Didapatkan hasil  $6/4 = 1.5$  berikutnya hasil dari responden 2 dan 3 dihitung dengan cara yang sama. Seperti Tabel 3.4

**Tabel 3.4 Contoh Penghitungan Skor**

1.	$3+2+1+0 = 6/4 = 1.5$
2.	$2+2+2+0 = 6/4 = 1.5$
3.	$1+2+4+4 = 11/4 = 2.75$

Sumber: Data diolah, 2015

Setelah total rata-rata untuk masing-masing responden diketahui, hasil dari total rata-rata untuk semua responden dijumlahkan dan dibagi dengan jumlah responden maka ditemukan jumlah dari :

$$\frac{1.5+1.5+2.75}{3} = \frac{5.75}{3} = 1.916$$

Dari hasil yang didapatkan, nilai 1.916 adalah nilai skor untuk kepemimpinan *Idealized Influence (Attributed)* di Palupi Craft. Semakin mendekati 4 = tinggi, semakin mendekati 0 = rendah, skor yang paling tinggi menunjukkan gaya kepemimpinan yang dominan.

Peneliti menggunakan Kuisisioner Kepemimpinan Multifaktor karena kuisisioner ini paling banyak digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Terkait uji validitas dan reabilitas Kuisisioner Kepemimpinan Multifaktor, Howell & Hall-Marenda (1999) telah menguji

reliabilitas dan validitas MLQ ketika menjalankan sebuah studi untuk menentukan dampak bahwa hubungan pemimpin-pengikut dalam kinerja. Kumpulan hasil reliabilitas untuk subskala-subskala kepemimpinan transformasional adalah .93. Reliabilitas untuk subskala ketergantungan reward adalah .95, manajemen dengan pengecualian (aktif) adalah .86, dan manajemen dengan pengecualian (pasif) adalah .90.