

## Potret Gaya Kepemimpinan Manajer Bagian Packing CV. Sungai Indah

**Julian Hanggara**

Jurusan Manajemen STIE STEMBI  
Email: Julianhanggara526@gmail.com

**Ratna Ekawati**

Jurusan Manajemen STIE STEMBI  
Email: ratnaekawati@stembi.ac.id

### Abstrak

**Tujuan** Penelitian ini bertujuan untuk : (1) untuk menguji tingkat validitas dan reliabilitas instrumen penelitian gaya kepemimpinan manajer, dan (2) untuk mengetahui kondisi gaya kepemimpinan manajer bagian Packing CV. Sungai Indah

**Desain/Metode** Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Unit analisis adalah manajer bagian packing CV.Sungai Indah. Teknik pengambilan sampel adalah sampel jenuh yang berjumlah 60 responden. Sumber data adalah primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan angket/kuesioner. Analisis data menggunakan metode deskriptif.

**Temuan** Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, dapat di simpulkan bahwa (1) instrumen penelitian yang disusun untuk mengukur gaya kepemimpinan manajer bagian packing CV Sungai Indah terbukti valid dan reliable., dan (2) Manajer bagian packing CV. Sungai Indah memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang lebih kuat dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional

**Implikasi** Untuk memperkuat gaya kepemimpinan transaksional, manajer bagian packing CV. Sungai Indah harus lebih meningkatkan aktivitas pengawasan pekerjaan bawahannya dan lebih melakukan antisipasi tindakan yang harus dilakukan sebelum kegagalan terjadi

**Originalitas** Penelitian dengan topic gaya kepemimpinan belum pernah dilakukan pada CV Sungai Indah

**Tipe Penelitian** Studi Empiris

**Kata Kunci** : gaya kepemimpinan, transformasional, transaksional

### I. Pendahuluan

Seorang pemimpin mempunyai tugas untuk mendorong karyawannya untuk melakukan pekerjaan yang sesuai visi misi perusahaan. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Ada beberapa gaya kepemimpinan seperti transformasional, transaksional, kharismatik, dan partisipatif. Gaya kepemimpinan transformasional menekan perubahan yang melibatkan karyawan didalamnya. Berlawanan dengan gaya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional merujuk pada kumpulan model kepemimpinan yang berfokus pada penukaran yang terjadi antara pemimpin dan pengikutnya. Sedangkan kharismatik cenderung lebih menekankan pada pemimpin yang memiliki visi. Berbeda dari ketiganya, gaya kepemimpinan partisipatif lebih kearah pemimpin melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan (Yukl,2015).

Pemimpin merupakan sumber daya manusia yang paling berpengaruh di dalam setiap organisasi bisnis. Menurut Bangun (2012 : 339), kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi untuk melaksanakan tugasnya dengan baik agar tercapainya tujuan perusahaan. Dalam hal ini karyawan wajib dan terkait untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan pimpinan. Karyawan di perusahaan bertugas sebagai pelaksana operasional perusahaan, sedangkan pimpinan merupakan orang yang

bertanggung jawab dalam mengarahkan jalannya operasional perusahaan. Karyawan merupakan salah satu elemen kunci dari sebuah organisasi. Keberhasilan atau kegagalan organisasi juga tergantung dari kinerja karyawan perusahaan tersebut. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil yang dicapai dan prestasi di tempat kerja. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin perusahaan. Menurut Thoha (2013), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Rivai (2014) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Menurut Sehfudin (2011) pada dasarnya sumber daya manusia merupakan serangkaian tindakan dalam hal penarikan tenaga kerja, seleksi tenaga kerja, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun tujuan organisasi. Dengan demikian masalah departemen sumber daya manusia merupakan masalah yang kompleks bagi organisasi, dibandingkan dengan departemen lainnya. Hasil survey pendahuluan yang dilakukan peneliti (2018) menunjukkan mengenai ciri-ciri gaya kepemimpinan di CV. Sungai Indah adalah pemimpin selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi bawahannya, pemimpin menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahannya, selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan, pemimpin dengan ikhlas memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan untuk berbuat salah kemudian dibandingkan dan diperbaiki agar tidak terjadi kesalahan di kemudian hari, berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah (1) untuk menguji tingkat validitas dan reliabilitas instrumen penelitian gaya kepemimpinan manajer, dan (2) untuk mengetahui kondisi gaya kepemimpinan manajer bagian Packing CV. Sungai Indah.

## II. Kajian Teori

Thoha (2010: 9) adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut.

Martinis Yamin dan Maisah (2010: 74) adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

George R. Terry dalam Thoha (2010 : 5) adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Definisi konseptual sangat diperlukan untuk membantu peneliti untuk menentukan gaya kepemimpinan yang sedang diterapkan oleh Manajer. Maka dari itu, memudahkan untuk mendapatkan sumber informasi tentang gaya kepemimpinan apa yang diterapkan (gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan kharismatik, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan transaksional, sehingga data yang diperoleh menjawab tujuan penelitian ini. Berikut ini beberapa indikator dari setiap gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2011) yaitu :

### 1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

- a) *Idealized influence (or charismatic influence)* mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus memiliki kharisma yang berpengaruh.
- b) *Inspirational motivation* karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang

- tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut
- Intellectual stimulation* seorang pemimpin transformasional mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional.
  - Individualized consideration* berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya.

## 2. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

- Memiliki visi yang diekspresikan sebagai sebuah tujuan ideal yang lebih baik ke depannya dari mempertahankan keadaan sekarang dan dapat menjelaskan pentingnya visi yang dipahami oleh orang lain.
- Pemimpin mengambil suatu resiko pribadi yang tinggi, menciptakan biaya yang tinggi, dan butuh pengorbanan untuk mencapai visi tersebut.
- Tanggap terhadap kemampuan orang lain dan merespon kebutuhan mereka.
- Terlibat dalam perilaku yang melebihi ekspektasi biasa.

## 3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

- Posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dipegang secara bergantian antara pemimpin dan bawahan.
- Komunikasi dua arah ditingkatkan.
- Pemimpin mendengarkan bawahan secara aktif.
- Tanggung jawab pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sebagian besar pada bawahan.

## 4. Gaya Kepemimpinan Transaksional

- Memiliki perilaku pemimpin yang kurang peduli dengan apa yang terjadi di sekitarnya.
- Menunjukkan aktivitas yang lebih intensif, yaitu pemimpin tidak melakukan pengawasan secara ketat terhadap bawahan, hanya menerima proses selesai dan aktivitas ini menunjukkan peningkatan kualitas pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya.
- Kepemimpinan ini ditujukan untuk membangkitkan keinginan anggota perusahaan untuk mencari atau merumuskan secara arif permasalahan yang dihadapi perusahaan dan mengambil tindakan korektif dengan cepat sebelum persoalan membesar.
- Mendorong anggota perusahaan untuk bekerja sesuai aturan, bekerja secara berencana, mencapai sasaran yang telah ditetapkan, dan menghasilkan produk dan jasa yang memenuhi standar.

Secara terperinci, ada lima indikator transformasional, tiga indikator transaksional, dan satu indikator *laissez-faire*, dan tiga indikator hasil termasuk dalam MLQ-5X. Indikator transformasi yang pertama adalah *Inspirational Motivation*. Inti dari subskala kepemimpinan transformasional ini adalah artikulasi dan representasi dari visi oleh pemimpin. Akibatnya, dengan melihat masa depan dengan sikap positif, pengikut termotivasi. *Idealized Influence (attributed)* mengacu pada atribusi karisma kepada pemimpin. Karena atribut positif para pemimpin (mis. Kekuatan yang dipersepsikan, berfokus pada cita-cita dan nilai-nilai tingkat tinggi), para pengikut membangun ikatan emosional yang erat dengan pemimpin. Kepercayaan dan kepercayaan diri cenderung dibangun dalam pengikut. *Idealized Influence (behavior)* menekankan pada rasa kolektif akan misi dan nilai-nilai, serta bertindak berdasarkan nilai-nilai ini. Selanjutnya, *Intellectual Stimulation* mencakup menantang asumsi kepercayaan pengikut, analisis masalah yang mereka hadapi dan solusi yang mereka hasilkan. *Individualized Consideration* didefinisikan dengan mempertimbangkan kebutuhan individu pengikut dan mengembangkan kekuatan individu mereka (Rowold, 2005).

Di sisi skala kepemimpinan transaksional, *Contingent Reward* adalah perilaku kepemimpinan dimana pemimpin berfokus pada tugas-tugas yang jelas, sambil memberikan hadiah kepada para pengikut (materi atau psikologis) pada pemenuhan tugas-tugas ini. Dalam *Active Management-by-Exception*, pemimpin mengawasi dan mencari secara aktif penyimpangan dari aturan dan standar untuk menghindari penyimpangan ini; jika perlu, tindakan korektif diambil. Sebaliknya, dalam *Management-by-Exception passive* hanya terjadi setelah kesalahan terdeteksi

atau jika standar belum dipenuhi. Pendekatan yang bahkan lebih pasif adalah *Laissez-Faire leadership*, yang pada dasarnya didefinisikan sebagai tidak adanya kepemimpinan. Dengan demikian, *Laissez-faire* digunakan sebagai kontras non-kepemimpinan dengan bentuk yang lebih aktif dari pendekatan kepemimpinan transformasional dan transaksional (Rowold, 2005).

Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Nawawi, 2003:115).

Dampak *intellectual stimulation* dapat dilihat dari peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan menganalisis permasalahan serta kualitas pemecahan masalah (*problem solving quality*) yang ditawarkan (Rafferty & Griffin, 2004; Yammarino et.al., 1993). Bass et.al (2003) serta Sarros & Santora (2001) berpandangan bahwa *intellectual stimulation* pada prinsipnya memacu bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memahami dan memecahkan masalah.

Pemimpin menyadari perbedaan kemampuan, potensi, dan juga kebutuhan bawahan. Pemimpin memandang setiap bawahannya sebagai aset organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman pemimpin akan potensi dan kemampuan setiap bawahan memudahkannya membina dan mengarahkan potensi dan kemampuan terbaik setiap bawahan (Bass et.al., 2003; Sarros & Santora, 2001; Yammarino et.al., 1993).

Sarros & Santora (2001) menyebutkan bahwa imbalan yang dikejar dua belah pihak lebih bersifat ekonomi. Kebutuhan fisik dan materi bawahan berusaha dipenuhi oleh pemimpin dan sebagai balasannya, pemimpin memperoleh imbalan berupa performa bawahan yang tinggi. Waldman et.al. (2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional "beroperasi" pada sistem atau budaya yang sudah ada (*existing*) dan tujuannya adalah memperkuat strategi, sistem, atau budaya yang sudah ada, bukan bermaksud untuk mengubahnya. Oleh sebab itu, pemimpin transaksional selain berusaha memuaskan kebutuhan bawahan untuk "membeli" performa, juga memusatkan perhatian pada penyimpangan, kesalahan, atau kekeliruan bawahan dan berupaya melakukan tindakan korektif.

Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya. Ivancevich dalam Widyatmini dan Hakim (2008: 169) mengatakan, seorang pemimpin harus menyatukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi.

Menurut Luthans (2002), secara psikologis organisasi positif dapat memengaruhi sikap optimisme, inteligensi emosional dan kemanjuran diri seseorang dalam hal ini anggota organisasi. Psikologi memperlakukan optimisme sebagai karakteristik kognitif dalam bentuk generalisasi pengharapan hasil positif. Menurut Bandura dalam Luthans (2002) adalah berkaitan dengan keputusan atau kepercayaan pribadi, yaitu seberapa baik seseorang dapat melaksanakan tindakan yang dibutuhkan untuk menangani situasi tertentu.

### **III. Metode Penelitian**

Jenis penelitian yang akan digunakan adalah metode deskriptif. Unit analisis dilakukan di CV. Sungai Indah. Sumber data yang didapatkan berasal dari 60 responden. Teknik pengumpulan data berupa hasil dari angket kuisisioner yang diantaranya berisikan pertanyaan mengenai hal gaya kepemimpinan, lalu jenis data yang diperoleh merupakan data primer. Metode penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik *sampling jenuh* atau istilah lainnya disebut *sensus*. Di bawah ini terdapat tabel operasional variabel yang dibuat sebelum membentuk kuisisioner untuk penelitian tersebut diantaranya sebagai berikut:

Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel

VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR
Gaya Kepemimpinan	Kepemimpinan Transformasional	<i>Idealized Influence (Attributed)</i>
		<i>Idealized Influence (Behavior)</i>
		<i>Inspirational Motivation</i>
		<i>Intellectual Stimulation</i>
		<i>Individualized Consideration</i>
	Kepemimpinan Transaksional	<i>Contingent Reward</i>
		<i>Management By Exception-Active</i>
		<i>Management By Exception-Passive</i>
		<i>Laissez-Faire Leadership</i>

Sumber : Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) versi 5X yang dikembangkan oleh Bass (1985) dalam Rowold (2005)

#### IV Hasil Dan Pembahasan

##### Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Gaya Kepemimpinan Manajer

Peneliti menjabarkan Sembilan indikator gaya kepemimpinan ke dalam sembilan item pernyataan yang tertuang dalam angket dan kemudian disebarkan kepada 60 responden yang merupakan karyawan bagian packing CV. Sungai Indah. Seluruh angket kembali dalam keadaan lengkap dan untuk mengetahui tingkat validitas instrumen penelitian tersebut, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas atas data jawaban responden yang telah ditabulasi. Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *software SPSS* dengan hasil sebagai berikut :

Tabel.4.1. Hasi Uji Validitas

Item	Sub Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	X1	0,256	0,254	Valid
2	X2	0,672	0,254	Valid
3	X3	0,333	0,254	Valid
4	X4	0,637	0,254	Valid
5	X5	0,365	0,254	Valid
6	X6	0,565	0,254	Valid
7	X7	0,261	0,254	Valid
8	X8	0,764	0,254	Valid
9	X9	0,694	0,254	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data (2019)

Pada tabel 4.1. terlihat bahwa semua item pernyataan pada kuisioner dinyatakan valid, sehingga seluruh item pernyataan dalam penelitian ini dapat di analisis lebih lanjut. Hasil pengujian reliabilitas juga menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* adalah sebesar 0,931 yang lebih besar dari nilai minimal *cronbach alpha* 0,6. Oleh karena itu dapat di simpulkan bahwa instrumen penelitian yang di gunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan manajer CV. Sungai Indah adalah valid dan reliabel.

##### Kondisi Gaya Kepemimpinan Manajer Bagian Packing CV. Sungai Indah

Untuk mengetahui kondisi gaya kepemimpinan manajer bagian packing CV.Sungai Indah menurut persepsi karyawan, maka dilakukan pengolahan data. Dibawah ini terdapat klasifikasi penilaian tingkat gaya kepemimpinan manajer berdasarkan hasil perhitungan. Rentang penilaian dapat dilihat dari tabel 4.2.

**.Tabel 4.2.. Skor Penilaian**

Skor Bobot	Katagori
60 – 107	Sangat Lemah
108 – 155	Lemah
156 – 203	Cukup kuat
204 – 251	Kuat
252 – 300	Sangat Kuat

Sumber : Hasil perhitungan (2019)

Skor penilaian di atas akan digunakan untuk mengukur tingkat gaya kepemimpinan manajer bagian packing CV. Sungai Indah. Berikut gambaran umum mengenai kondisi gaya kepemimpinan manajer bagian packing CV. Sungai Indah yang dijabarkan dalam Sembilan indicator dengan Sembilan pernyataan :

**Tabel 4.3**  
**Indikator 1 : Idealized Influence (Attributed)**

Jawaban	Skor	Jumlah	%	Bobot
Sangat Setuju	5	30	50	150
Setuju	4	30	50	120
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100</b>	<b>270</b>

Sumber : Hasil pengolahan (2019)

Tabel 4.3. menunjukkan bahwa terdapat 50% karyawan bagian packing yang menjawab sangat setuju dan 50% lagi menjawab setuju bahwa manajer bagian packing memiliki pengaruh yang kuat dan rasa percaya diri yang tinggi. Hasil pengolahan juga menunjukkan bahwa total bobot indicator *Idealized Influence (Attributed)* adalah 270. Skor tersebut berada dalam kategori sangat kuat. Artinya manajer bagian Packing CV.Sungai Indah memiliki tingkat.*Idealized Influence (Attributed)* yang sangat kuat.

**Tabel 4.4**  
**Indikator 2 : Idealized Influence (behavior)**

Jawaban	Skor	Jumlah	%	Bobot
Sangat Setuju	5	30	50	150
Setuju	4	30	50	120
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100</b>	<b>270</b>

Sumber : Hasil pengolahan (2019)

Tabel 4.4. juga menunjukkan bahwa ada 50% karyawan bagian packing yang menjawab sangat setuju dan 50% lagi menjawab setuju bahwa “Manajer Bagian Packing merupakan pemimpin yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahan”. Dari tabel di atas juga terlihat bahwa total bobot adalah 270. Skor tersebut berada dalam kategori sangat kuat. Artinya gaya kepemimpinan Manajer Bagian Packing CV.Sungai Indah merupakan pemimpin yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahan.

**Tabel 4.5**  
**Indikator 3 : Inspirational Motivation**

Jawaban	Skor	Jumlah	%	Bobot
Sangat Setuju	5	29	49	145
Setuju	4	31	51	124
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100</b>	<b>269</b>

Sumber : Hasil pengolahan (2019)

Tabel 4.5. menunjukkan bahwa terdapat 49% karyawan bagian packing yang menjawab sangat setuju dan 51% menjawab setuju bahwa "Manajer Bagian Packing mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan". Pada table di atas juga terlihat bahwa total bobot untuk item ini adalah 269. Skor tersebut berada dalam kategori sangat kuat. Artinya gaya kepemimpinan Manajer Bagian Packing CV.Sungai Indah mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan.

**Tabel 4.6**  
**Indikator 4 : Intellectual Stimulation**

Jawaban	Skor	Jumlah	%	Bobot
Sangat Setuju	5	29	49	145
Setuju	4	31	51	124
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100</b>	<b>269</b>

Sumber : Hasil pengolahan (2019)

Tabel 4.6. menunjukkan bahwa terdapat 49% karyawan bagian packing yang menjawab sangat setuju dan 51% menjawab setuju bahwa "Manajer Bagian Packing mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif" Dari table di atas juga terlihat bahwa total bobot untuk item ini adalah 269. Skor tersebut berada dalam kategori sangat kuat. Artinya gaya kepemimpinan Manajer Bagian Packing CV.Sungai Indah mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

**Tabel 4.7**  
**Indikator 5 : Individualized Consideration**

Jawaban	Skor	Jumlah	%	Bobot
Sangat Setuju	5	30	50	150
Setuju	4	30	50	120
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100</b>	<b>270</b>

Sumber : Hasil pengolahan (2019)

Tabel 4.7. juga menunjukkan bahwa ada 50% karyawan bagian packing yang menjawab sangat setuju dan 50% lagi menjawab setuju bahwa "Manajer Bagian Packing mau dan mampu mendengar aspirasi, mendidik dan melatih bawahan". Dari table diatas terlihat bahwa total bobot untuk item ini adalah 270. Skor tersebut berada dalam kategori sangat kuat. Artinya gaya kepemimpinan Manajer Bagian Packing CV.Sungai Indah mau dan mampu mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan, dihargai, dan diikuti oleh bawahan.

**Tabel 4.8**  
**Indikator 6 : Contingent Reward**

Jawaban	Skor	Jumlah	%	Bobot
Sangat Setuju	5	29	49	145
Setuju	4	31	51	124
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100</b>	<b>269</b>

Sumber : Hasil pengolahan (2019)

Tabel 4.8. menunjukkan bahwa terdapat 49% karyawan bagian packing yang menjawab sangat setuju dan 51% menjawab setuju bahwa "Jika bawahan melakukan pekerjaan yang menguntungkan perusahaan, maka Manajer Bagian Packing menjanjikan imbalan yang setimpal".

Dari table 4.8 juga terlihat bahwa total bobot untuk item ini adalah 269. Skor tersebut berada dalam kategori sangat kuat. Artinya gaya kepemimpinan manajer bagian packing CV.Sungai Indah selalu menjanjikan imbalan yang setimpal jika bawahan melakukan pekerjaan yang menguntungkan perusahaan..

**Tabel 4.9**  
**Indikator 7 : Management By Exeption-Active**

Jawaban	Skor	Jumlah	%	Bobot
Sangat Setuju	5	27	45	135
Setuju	4	31	51,6	124
Kurang Setuju	3	2	3,4	6
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100</b>	<b>265</b>

Sumber : Hasil pengolahan (2019)

Tabel 4.9. menunjukkan bahwa terdapat 45% karyawan bagian packing yang menjawab sangat setuju, 51,6% menjawab setuju, dan 3,4% menjawab kurang setuju bahwa "Manajer Bagian Packing secara aktif dan ketat memantau Pelaksanaan tugas pekerjaan bawahannya". Dari tabel 4.9 terlihat bahwa total bobot untuk item ini adalah 265. Skor tersebut berada dalam kategori sangat kuat. Artinya gaya kepemimpinan Manajer Bagian Packing CV.Sungai Indah secara aktif dan ketat sudah memantau Pelaksanaan tugas pekerjaan bawahannya.

**Tabel 4.10**  
**Indikator 8 : Management By Exeption-Passive**

Jawaban	Skor	Jumlah	%	Bobot
Kurang Setuju	3	32	53,3	96
Tidak Setuju	4	28	46,6	112
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100</b>	<b>208</b>

Sumber : Hasil pengolahan (2019)

Tabel 4.10. menunjukkan bahwa terdapat 53,3% karyawan bagian packing yang menjawab kurang setuju dan 46,6% menjawab tidak setuju bahwa "Manajer Bagian Packing baru bertindak setelah terjadi kegagalan dalam proses pencapaian tujuan, atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius" Dari table 4.10. terlihat bahwa total bobot untuk item ini adalah 208. Skor tersebut berada dalam kategori kuat. Artinya gaya kepemimpinan Manajer Bagian Packing CV.Sungai Indah tidak bertindak setelah terjadi kegagalan dalam proses pencapaian tujuan, atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius. Hal ini menunjukkan bahwa manajer bagian packing selalu mengantisipasi setiap tindakannya.

**Tabel 4.11**  
**Indikator 9 : Laissez-Faire Leadership**

Jawaban	Skor	Jumlah	%	Bobot
Kurang Setuju	3	31	51,6	93
Tidak Setuju	4	29	48,4	116
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100</b>	<b>209</b>

Sumber : Hasil pengolahan (2019)

Tabel 4.11. menunjukkan bahwa terdapat 51,6% karyawan bagian packing yang menjawab kurang setuju dan 48,4% menjawab tidak setuju bahwa "Manajer Bagian Packing membiarkan bawahannya melakukan tugas pekerjaannya tanpa ada pengawasan dari dirinya". Dari tabel 4.11 terlihat bahwa total bobot untuk item ini adalah 209. Skor tersebut berada dalam kategori kuat. Artinya gaya kepemimpinan Manajer Bagian Packing CV.Sungai Indah tidak membiarkan bawahannya melakukan tugas pekerjaannya tanpa ada pengawasan dari dirinya.



Berdasarkan pembahasan di atas maka dapat disampaikan bahwa potret gaya kepemimpinan manajer packing CV Sungai Indah secara garis besar dapat dilihat pada table berikut :

**Tabel 4.12**  
**Kondisi Gaya Kepemimpinan Manajer Packing CV. Sungai Indah**

Variabel	Indikator	Bobot	%	Kategori
Gaya Kepemimpinan	Kepemimpinan transformasional	269,6	53%	Sangat Kuat
	Kepemimpinan transaksional	237,8	47%	Kuat
<b>Total</b>		<b>507,4</b>	<b>100%</b>	
<b>Rata-rata</b>		<b>253,7</b>		<b>Sangat Kuat</b>

Sumber : Hasil pengolahan (2019)

Tabel 4.12. menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan manajer packing CV. Sungai Indah sangat kuat pada kepemimpinan transformasional yaitu berkontribusi 53% pada gaya kepemimpinan. Adapun kepemimpinan transaksional hanya berada pa katagori kuat dan memberikan kontribusi sebanyak 47% terhadap gaya kepemimpinan manajer packing CV. Sungai Indah.

### V. Penutup

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, dapat di simpulkan bahwa (1) instrumen penelitian yang disusun untuk mengukur gaya kepemimpinan manajer bagian packing CV Sungai Indah terbukti valid dan reliable., dan (2) Manajer bagian packing CV. Sungai Indah memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang lebih kuat dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional.

Untuk memperkuat gaya kepemimpinan transaksional, manajer bagian packing CV. Sungai Indah harus lebih meningkatkan aktivitas pengawasan pekerjaannya dan lebih melakukan antisipasi tindakan yang harus dilakukan sebelum kegagalan terjadi..

### DAFTAR PUSTAKA

- Arif Sehfidin, 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja Karyawan (Studi pada Bank Tabungan Pensiun Nasional cabang Semarang), Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Bandura, Albert.1995. *Self efficacy: The Exercise of Societies*. United Kingdom: Cambridge Universit Press.
- Bangun, wilson. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: Erlangga.
- David A Waldman, et.al. 2006. *Cultural And Leadership Predictor Of Corporate Sosial Responsibility Value Of Top Management: A Globe Study Of 15 Countries*. Journal Of International Business Studies.
- George R.Terry,2012, Asas-asas Manajemen, cetakan ketujuh, PT alumni, Bandung.
- Hasibuan, M. S. P. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara .
- Luthans, Fred. 2002. *Organization Behavior : 7<sup>th</sup> Edition*.New York:McGraw Hill Inc
- Miftah Thoha. 2010, *Kepemimpinan dan Manajemen, Revisi Buku Perguruan Tinggi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Miftah, Thoha. 2013. *Prilaku Organisasi Konsep Dasar dan Implikasinya*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektikan Organisasi*.Yogyakarta: Gada Mada university Press.
- Rafferty,A and Griffin, M, 2004. *Dimensi of transformational leadership:Conceptual and empirical extension The Leadership quarterly, 15 (3),329-354*.
- Sarros,J.C.& J.C.Santosa., 2001, *The transformational - transsactional leadership model in practice, leadership & Organization Develeopmen*. Journal. Vol. 22, No.8. pp. 383-393.

- Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Bisnis. Bandung: CV. Alfabeta.
- Veithzal Rivai. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi ke 6, PT. Raja Grafindo Persada, Depok, 16956.
- Widyatmini dan Luqman Hakim. 2008 "Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok." *Jurnal Ekonomi Bisnis*. No.2 Vol 13. Agustus 2008.
- Yamin, Martinis dan Maisah. 2010. *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Persada Press.
- Yammarino, F.J., Spangler, W.D & Bass. B.M., 1993, *Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation*. *Leadership Quarterly*, Vol.4, No1, pp 81-102.
- Yukl, G. 2015. *kepemimpinan dalam Organisasi*. (B. Sarwiji, Ed.) (edisi ke t). Jakarta