

## GAYA KEPEMIMPINAN DAN JIWA PEMIMPIN CV BANGUNAN UNTUNG LESTARI DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN

Eliza Meindelin Jimesha dan Roy Setiawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail*: elizamj\_10304@yahoo.com; roy@petra.ac.id

**Abstrak**— Tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk menganalisis gaya kepemimpinan dan jiwa pemimpin pada CV. Bangunan Untung Lestari dalam menghadapi perubahan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Metode pengumpulan data menggunakan metode wawancara. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah uji triangulasi. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa: (1) gaya kepemimpinan yang sesuai dilakukan oleh CV. Bangunan Untung Lestari dalam menghadapi perubahan adalah kepemimpinan suportif dan partisipatif; (2) jiwa pemimpin dalam perubahan sesuai dengan jiwa *entrepreneur*; (3) jiwa pemimpin dalam perubahan sesuai dengan jiwa *corporative*; dan (4) jiwa pemimpin dalam perubahan sesuai dengan jiwa *developer*.

**Kata Kunci**—Gaya Kepemimpinan, Jiwa Pemimpin, Perubahan

### I. PENDAHULUAN

Survei yang dilakukan oleh Ohio University menunjukkan bahwa perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahan terdiri dari dua faktor yang pertama adalah dimensi perilaku pemimpin *consideration* yang menunjukkan kepedulian dan rasa hormat terhadap bawahan, memikirkan kesejahteraan bawahan, dan menyatakan apresiasi & dukungan kepada bawahan (Bass dalam Judge *et al.*, 2004, p.36) dan kedua adalah dimensi perilaku pemimpin *initiating structure* yang menggambarkan sejauh mana pemimpin mendefinisikan dan mengatur perannya dan peran bawahan, berorientasi pada pencapaian tujuan, dan menetapkan pola dan saluran komunikasi yang terdefinisi dengan baik (Fleishman dalam Judge *et al.*, 2004, p.36).

CV. Bangunan Untung Lestari merupakan distributor bahan bangunan yang dipimpin oleh *entrepreneur* muda yang memiliki gaya kepemimpinan yang menginginkan perubahan yang lebih modern, terstruktur dengan berbasis IT, sehingga perusahaan dapat berjalan tanpa pengawasan yang rutin. Hal ini dikarenakan saat CV. Bangunan Untung Lestari dipimpin oleh pemimpin sebelumnya memiliki gaya kepemimpinan yang cenderung selalu mengatur bawahannya dalam setiap langkah dan tindakan. Oleh karena itu, perlu adanya perubahan gaya kepemimpinan dalam organisasi. Pemimpin CV. Bangunan Untung Lestari saat ini dikenal oleh karyawannya sebagai pemimpin yang tindakannya halus dan jarang menetapkan sanksi keras karena ingin menciptakan iklim kerja yang nyaman dan positif. Tetapi tindakan tersebut membuat karyawannya menjadi tidak hormat, karena selain tindakannya itu faktor lain yang membuat karyawannya tidak hormat karena pemimpinnya berusia lebih muda dari mereka. Oleh sebab itu, pemimpin menginginkan perubahan dimana dia akan dihormati oleh karyawannya tetapi tetap memberikan iklim kerja yang nyaman dan positif.

Kepemimpinan dan penyesuaian terhadap perubahan merupakan tantangan besar yang di hadapi pemimpin CV. Bangunan Untung Lestari jika ingin mengembangkan menjadi lebih modern, karena seperti kasus yang ada, ketika perusahaan berusaha menerapkan sistem baru dengan mengontrol pengiriman barang dan kepuasan konsumen ketika sudah mendapatkan barang, tetapi ada beberapa pengiriman malah merasa tersinggung dan tidak bisa mengikuti hal tersebut. Kurangnya pendidikan karyawan yang ada menjadi perubahan kepemimpinan menjadi *modern* belum bisa di terima. Jadi dalam menghadapi perubahan pemimpin harus menggunakan gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam mempengaruhi persepsi bawahan mengenai tujuan yang ingin dicapai dan cara untuk mencapainya, karena peran seorang pemimpin dalam hubungan antar manusia dalam bekerja sangat terkait dengan gaya kepemimpinan yang ditampilkannya.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka tujuan peneliti dalam penelitian ini ialah untuk menganalisis gaya kepemimpinan pada CV. Bangunan Untung Lestari dalam menghadapi perubahan dan untuk menganalisis jiwa pemimpin pada CV. Bangunan Untung Lestari dalam menghadapi perubahan.

Kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi proses organisasi kegiatan dalam rangka untuk suatu kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan atau membuat prestasi seperti yang diharapkan (Rauch dan Behling, 1984, Cheng, 2011). Definisi serupa dikemukakan oleh Rivai (2004, p.2) yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Dalam setiap kepemimpinan memiliki gaya yang berbeda antara satu pemimpin dengan pemimpin lainnya, sehingga timbul suatu gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi perilaku bawahan. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya kepemimpinan tertentu dalam kepemimpinannya harus terlebih dahulu memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahan dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang dimilikinya.

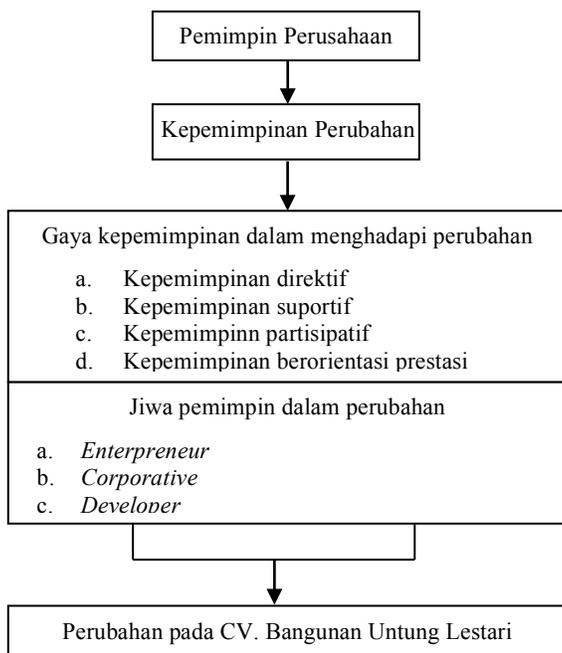
House (1971) mengajukan 4 bagian teori gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan berorientasi prestasi. Kepemimpinan berusaha untuk membuat perubahan dalam organisasi dengan (1) menyusun visi masa depan dan strategi untuk membuat perubahan yang

dibutuhkan, (2) mengkomunikasikan dan menjelaskan visi dan (3) memotivasi dan memberi inspirasi kepada orang lain untuk mencapai visi itu (Yukl, 2005, p.7). Menurut Syakur (2014) seorang pemimpin perubahan harus memiliki jiwa sebagai berikut: (1) *entrepreneur*; (2) *corporative*; dan (3) *developer*.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisa data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Sumber data yang digunakan oleh penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Dimana data primer diperoleh melalui wawancara, sedangkan data sekunder yang digunakan adalah *company profile* CV. Bangunan Untung Lestari. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara kepada beberapa narasumber. Narasumber ditentukan dengan menggunakan metode *nonprobability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Narasumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) Caroline Erlin Thung selaku generasi pertama sekaligus pemimpin CV. Bangunan Untung Lestari saat ini; (2) Nani selaku senior administrasi gudang; dan (3) Johan selaku koordinator toko. Penelitian dimulai dengan: menelaah seluruh data dari berbagai sumber, reduksi data, kategorisasi, pemeriksaan keabsahan data, dan penafsiran data dilakukan untuk menjawab rumusan masalah dilakukan dengan deskripsi analitik.

Kerangka Berpikir



Gambar 1. Kerangka Berpikir

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gaya Kepemimpinan pada CV. Bangunan Untung Lestari

Kepemimpinan merupakan hubungan interpersonal antara pemimpin dan yang dipimpin yang dapat

mempengaruhi individu dan kelompok dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan seperti yang diharapkan. Dalam kepemimpinan ini, seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya menggunakan pengaruhnya untuk membuat semangat tim diantara anggota organisasi sekaligus memberikan kekuatan pendorong yang memotivasi karyawan untuk bersedia berusaha menuju tujuan organisasi melalui gaya kepemimpinan yang digunakan untuk mempengaruhi karyawan tersebut. Dalam hal ini peneliti menggunakan gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi.

1. Kepemimpinan Direktif

Kepemimpinan Direktif dalam gaya kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin untuk mempengaruhi karyawan agar bersedia melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, dimana kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata. Dalam kepemimpinan direktif ini, seorang pemimpin menganggap bahwa kepemimpinannya merupakan hak pribadinya dan dapat menentukan apa saja dalam organisasi. Namun hasil dalam penelitian ini justru menunjukkan hal sebaliknya, dimana pimpinan CV. Bangunan Untung Lestari dalam menyelesaikan permasalahan yang ada dalam perusahaan, selalu mengambil keputusan dengan melibatkan karyawan. Hal ini dilakukan oleh pimpinan karena, pimpinan menyadari pentingnya peran karyawan dalam proses pengambilan keputusan dalam suatu organisasi.

Dalam kepemimpinan direktif ini, pimpinan juga memberikan bimbingan atau arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas (House, 1971). Hal ini seperti hasil penelitian yang menemukan bahwa pimpinan selalu mengawasi kerja karyawan untuk memberikan arahan dalam bekerja serta selalu bersedia membantu karyawan yang mengalami kendala dalam menyelesaikan pekerjaan. Hasil ini menunjukkan bahwa pimpinan CV. Bangunan Untung Lestari tidak cenderung menerapkan gaya kepemimpinan direktif, hanya saja pimpinan CV. Bangunan Untung Lestari kurang tegas dalam dalam memimpin, dimana pimpinan jarang menetapkan sanksi keras, sehingga membuat beberapa karyawan kurang hormat.

2. Kepemimpinan Suportif

Kepemimpinan Suportif merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan keramahan kepada bawahan dan peduli tentang kebutuhan. Menurut Luthans (2005, p.557) gaya kepemimpinan suportif merupakan gaya kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang menunjukkan bahwa pimpinan CV. Bangunan Untung Lestari memperlakukan setiap karyawan secara adil dan menunjukkan kepedulian yang tinggi kepada karyawan.

Temuan hasil wawancara juga menunjukkan bahwa pimpinan CV. Bangunan Untung Lestari selalu ramah, terbukti saat bertemu dengan karyawan, pimpinan selalu tersenyum. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan CV. Bangunan Untung Lestari telah memenuhi inti dasar kepemimpinan suportif. Selain itu, pimpinan CV. Bangunan Untung Lestari juga selalu memberikan dukungan terhadap hasil kerja karyawan yang berprestasi. Dukungan yang diberikan oleh pimpinan berupa

dukungan moral seperti memberikan pujian secara spontanitas dan kesempatan untuk mengembangkan diri. Dalam hal ini karyawan diberikan kesempatan untuk mengembangkan bakat dan ketrampilan dalam bidangnya.

### 3. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan. Perilaku kepemimpinan partisipatif ini cenderung mengharapkan adanya saran-saran dari bawahan dalam proses pengambilan keputusan dan mempertimbangkan saran serta pendapat bawahan sebelum mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan partisipatif ini ditandai dengan adanya komunikasi dua arah antara karyawan dan pimpinan.

Demikian halnya pada CV. Bangunan Untung Lestari, dimana saat menemui masalah, pimpinan tidak membiarkan masalah yang ada dihadapi sendiri, melainkan pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan masukan atau pendapat dalam bentuk saran, mengajukan ide-ide yang dapat memajukan perusahaan serta rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan dan kemudian mempertimbangkan saran-saran dari karyawan tersebut saat proses pengambilan keputusan. Melalui kesempatan yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan ini dapat membuat karyawan merasa ikut bertanggung jawab dan terlibat dalam tercapainya tujuan perusahaan.

Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan CV. Bangunan Untung Lestari telah memenuhi prinsip utama kepemimpinan partisipatif yaitu mencari pendapat dari karyawan dan menghormati saran karyawan serta memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan adanya gaya partisipatif membuat pekerjaan cepat selesai karena semakin banyak ide dan masukan yang diterima dari karyawan.

### 4. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi

Kepemimpinan yang berorientasi prestasi ini menekankan pada pemimpin yang berorientasi pada prestasi akan menetapkan tujuan yang menantang dengan maksud merangsang karyawan untuk berprestasi setinggi mungkin. Melalui kepemimpinan ini pimpinan berusaha meningkatkan kinerja yang terbaik dari karyawan. Semakin tinggi orientasi pimpinan akan prestasi, maka semakin tinggi karyawan yang percaya dapat menghasilkan pelaksanaan kerja yang efektif.

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pimpinan memberikan tugas yang sesuai dengan bidang dan kemampuan karyawan. Hal ini ditandai dengan adanya kriteria dan kualifikasi khusus yang dibutuhkan perusahaan sesuai dengan bidang yang akan ditempati. Dalam upaya meningkatkan prestasi dan hasil kerja karyawan, direktur CV. Bangunan Untung Lestari memberikan dorongan berupa motivasi kepada karyawan, hanya saja sejauh ini pimpinan belum memberikan pelatihan kepada karyawan yang berprestasi.

Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan bahwa pimpinan pada CV. Bangunan Untung Lestari telah memenuhi prinsip utama kepemimpinan berorientasi prestasi, karena pimpinan memberikan tugas dan tanggung jawab kepada karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan dalam bidangnya.

## Jiwa Pemimpin dalam Perubahan

### 1. *Entrepreneur*

Jiwa entrepreneur sangat penting bagi pemimpin saat ini, dimana pemimpin yang ada diharuskan untuk kompeten, individualistis, egosentris, dominan, percaya pada diri sendiri, inovatif, punya kemampuan keras, memiliki dorongan untuk mencapai sesuatu yang luar biasa. Demikian halnya di CV. Bangun Untung Lestari yang mana pimpinan memiliki kemampuan dan kompetensi dalam memimpin karyawan dalam perusahaan serta memiliki visi dan misi yang jelas untuk membawa perusahaan kedalam perubahan yang lebih baik.

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa pimpinan CV. Bangun Untung Lestari memiliki kemampuan keras untuk mencapai tujuan perusahaan yang diwujudkan dengan kemampuan pimpinan dalam menggerakkan karyawan dalam bekerja. Terbukti saat karyawan menemui masalah, pimpinan selalu membantu karyawan menyelesaikan masalah. Demikian juga saat adanya kendala atau hambatan yang dialami perusahaan, pimpinan selalu sigap untuk menyelesaikan masalah yang ada.

Selain itu, kompetensi yang dimiliki oleh pimpinan CV. Bangun Untung Lestari juga ditunjukkan melalui sikap perilaku penuh dedikasi yang tinggi untuk mewujudkan tujuan dalam perusahaan dalam menghadapi perubahan. Dedikasi yang tinggi ini diwujudkan dengan kinerja pemimpin yang mampu menggerakkan karyawan untuk bekerja bersama mencapai target perusahaan. Dedikasi tinggi oleh pimpinan ini juga ditunjukkan dengan sikap pimpinan yang tidak mementingkan kepentingan diri sendiri.

Dalam mengembangkan perusahaan, pimpinan juga memiliki tindakan yang penuh inovatif yang terlihat dari pimpinan yang tidak cepat puas atas hasil kerja atau prestasi yang dicapainya, dimana pimpinan selalu memberikan inovasi-inovasi yang bagus sehingga membuat perusahaan lebih maju.

### 2. *Corporate*

*Corporate* merupakan jiwa pemimpin yang harus dimiliki dalam perubahan. *Corporate* merupakan pemimpin yang memiliki rasa tim yang kuat dan dominan, namun tidak mendominasi. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pimpinan CV. Bangun Untung Lestari memprioritaskan kerjasama tim merupakan hal yang sangat penting. Disamping kerjasama tim, pimpinan juga tidak pernah mendominasi kedudukan dalam semua aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan. Dimana pimpinan selalu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dengan menyampaikan ide, gagasan atau saran-saran yang dimilikinya demi kemajuan perusahaan.

Selain itu, pimpinan juga memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan cara yang dimilikinya. Dengan kata lain, pimpinan memberikan kesempatan pada karyawan yang memiliki cara efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaannya, hal ini dilakukan agar karyawan dapat merasa lebih dihargai.

### 3. *Developer*

*Developer* ini merupakan jiwa pemimpin perubahan yang membangun, sangat percaya pada bawahan, karena menganggap orang lain sebagai sumber kekuatan utama. Selalu membantu mengaktualisasikan potensi yang dimiliki

bawahan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pimpinan dalam CV. Bangun Untung Lestari memiliki jiwa yang membangun karyawan dengan memberikan semangat yang tinggi dan memberikan kepercayaan kepada karyawan, seperti dalam pendelegasian tugas, pimpinan tidak melakukan tindakan sewenang-wenang pada karyawan untuk mengambil keputusan dalam pekerjaan. Kepercayaan yang diberikan kepada karyawan tersebut didasarkan oleh adanya persepsi pimpinan yang menganggap bahwa karyawan merupakan sumber kekuatan utama dalam perusahaan.

Mengingat karyawan merupakan salah satu hal terpenting dalam suatu perusahaan, pimpinan CV. Bangun Untung Lestari selalu berusaha mengaktualisasikan potensi yang dimiliki karyawan. Selain itu, pimpinan CV. Bangun Untung Lestari juga selalu berusaha menjaga hubungan baik dengan karyawan.

#### IV. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan dalam bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pimpinan CV. Bangun Untung Lestari dalam menghadapi perubahan menggunakan gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan yang sesuai dilakukan oleh CV. Bangun Untung Lestari dalam menghadapi perubahan adalah kepemimpinan suportif dan partisipatif.
  - a. Gaya kepemimpinan suportif cenderung ditunjukkan oleh pimpinan CV. Bangun Untung Lestari melalui hal-hal seperti selalu memperlakukan setiap karyawan secara adil, memiliki sikap kepedulian yang tinggi kepada karyawan, dan selalu memberikan dukungan terhadap hasil kerja yang dicapai oleh karyawan.
  - b. Gaya kepemimpinan partisipatif lebih cenderung ditunjukkan oleh pimpinan CV. Bangun Untung Lestari dengan selalu mengharapkan adanya saran, masukan, pendapat, dan ide dari bawahan dalam proses pengambilan keputusan dan mempertimbangkan saran serta pendapat tersebut sebelum mengambil keputusan.
2. Jiwa pemimpin dalam perubahan sesuai dengan jiwa *entrepreneur*, yang ditunjukkan dengan memiliki kompetensi, memiliki kemampuan keras dalam mencapai tujuan, memiliki dedikasi yang tinggi kepada perusahaan, tidak mementingkan kepentingan sendiri, dan selalu inovatif atau tidak cepat puas dengan hasil yang dicapai.
3. Jiwa pemimpin dalam perubahan sesuai dengan jiwa *corporative*, yang ditunjukkan dengan mengutamakan kerjasama tim yang kuat, kedudukan tidak mengutamakan kerjasama tim yang kuat, memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan cara yang dimilikinya, mampu mempengaruhi karyawan agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan bersedia mempertimbangkan masukan karyawan dalam pengambilan keputusan.
4. Jiwa pemimpin dalam perubahan sesuai dengan jiwa *developer*, yang ditunjukkan dengan mampu membangun jiwa karyawan dengan semangat yang tinggi, memberikan kepercayaan yang tinggi kepada karyawan,

menganggap karyawan sebagai sumber kekuatan utama dalam perusahaan, bersedia membantu mengaktualisasikan potensi yang dimiliki karyawan, dan dapat menjalin hubungan yang baik dengan setiap karyawan yang ada.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Soliha, E., & Hersugondo. (2008). "Kepemimpinan yang Efektif dan Perubahan Organisasi", *Fokus Ekonomi*, Vol 7 (No.2), p.83.
- Judge, T.A., R.F. Piccolo., dan R. Ilies. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, (No.1), pp.36-51.
- House R.J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, pp. 321-338.
- Yukl, G. (2005). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Rauch., & Behling. (1984). *Leadership is the Process of Influencing the Activities of An Organized Group Toward*.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Moleong, L.J.J. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.